



## CUADRO SINOPTICO

*Nombre del Alumno: Leydi Adriana Vazquez Vazquez*

*Nombre del tema: Unidad 11: planeación del presupuesto: 2.1 proceso de la planificación. 2.2 presupuesto como dispositivo de control. 2.3 presupuesto como enfoque gerencial. 2.4 los objetivos a largo plazo y la relación de estos con los medianos y corto plazo. 2.5 organización previa a la elaboración de presupuestos. 2.6 el periodo de elaboración. 2.7 la participación de diferentes departamentos de la empresa y los trabajos previos de éstos. 2.8 diagrama o flujo general del proceso de elaboración del presupuesto. 2.9 el plan para elaborar un presupuesto. 2.10 la información inicial y los indicadores económicos y de futuros. 2.11 el presupuesto como herramienta del gobierno.*

*Parcial: primer parcial*

*Nombre de la Materia: Presupuestos*

*Nombre del profesor: Legmy Yaneth Santizo Espinosa.*

*Nombre de la Licenciatura: Contaduría pública y finanzas.*

*Cuatrimestre: sexto cuatrimestre*

## 2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

La idea central de la planificación es la racionalidad; es necesario elegir racionalmente qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica, entonces reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas compatibles con los medios disponibles. Se ha definido la programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

El “proceso de programación se define por las acciones de coordinar, prever, anticiparse al futuro, determinar una conducta a seguir” 2. “Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias”

3. “Programar es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos; implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro.

## 2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

Es un proceso de asimilación y sustanciación de un enorme caudal de información que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción, luego de una evaluación científica de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Si se atiende al resultado de la programación, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro.

Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica, en consecuencia, dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guarán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto, de hecho, en ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

La asignación de presupuestos es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financiero (ingresos y gastos, así como presupuestos de capital) o no financieros, (presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción), en ocasiones se ha dicho , por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la dolarización de los planes.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

En tanto que las compañías bien establecidas preparan sus presupuestos con cuidado y rastrean y reportan las numerosas medidas financieras de sus operaciones comerciales, los emprendedores que dirigen nuevos proyectos están más enfocados en sus flujos de efectivo.

Esto porque una empresa nueva por lo general es limitada y su planeación de salidas y erogaciones es esencial para la supervivencia del proyecto, cuestiones como la cobranza de recibos de los clientes, la negociación para ampliar los plazos de los pagos para los proveedores, y el establecimiento de líneas de crédito con prestamistas pueden sacar adelante o quebrar una nueva empresa. El emprendedor siempre tiene en mente controlar los flujos de efectivo en financiamientos, operaciones e inversión.

# PLANEACION DEL PRESUPUESTO.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

Las características que definen este nivel de planificación pueden resumirse de la siguiente forma: 1. Se refiere al corto plazo, es decir, al ejercicio económico de duración anual. 2. Se trata de una planificación detallada, que se materializa en la definición de objetivos operativos por áreas de gestión. 3. También aquí deben establecerse objetivos cualitativos y cuantitativos de negocio, tanto de carácter económico-financiero como no económico-financiero.

Frente a la planificación estratégica, el presupuesto constituye una planificación de detalle y eminentemente operativa. La elaboración del presupuesto anual suele estructurarse en tres presupuestos básicos. En primer lugar, se elabora el presupuesto de operaciones que sintetiza, en términos económico-financieros, los ingresos y gastos derivados de las actividades planificadas por la empresa.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

Este presupuesto integra a su vez, los siguientes presupuestos básicos: ventas, costes de producción, gastos comerciales y gastos generales. Seguidamente se elabora el presupuesto de inversiones que, en parte, quedará determinado por las necesidades de inversión derivadas del presupuesto de operaciones.

El presupuesto constituye el instrumento básico para la planificación y control de los negocios a corto plazo. Más concretamente, el presupuesto de las operaciones resume y cuantifica, en términos económicos, los resultados previstos para los planes de acción definidos por la Dirección. Posteriormente, en la fase de seguimiento y control, se cuantificarán y analizarán las posibles desviaciones observadas en relación con los valores presupuestarios.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

Por ello, el presupuesto constituye una pieza clave dentro del sistema de planificación y control de gestión de la empresa. La eficacia y utilidad de un sistema presupuestario depende, en gran medida, de que, en su concepción y diseño, se hayan considerado los factores relevantes del entorno organizativo en el que ha de operar aquel sistema. Las Operaciones Presupuestarias: Estas operaciones nos indican los recursos necesarios para lograr los objetivos impuestos por la empresa.

El punto de partida se encuentra en el Plan de Ventas, que además es la clave de todo el proceso de planificación, todos los sub-planes dependen de éste. El Plan de ventas nos muestra, entre otras cosas, el objetivo de ventas de una empresa para periodos futuros respecto al periodo actual, las comisiones y los salarios relativos al personal de ventas. La determinación de las cifras futuras de ventas, se basa en el conocimiento de los vendedores del mercado.

## 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

1. El plan de compras: este plan se basa en el Plan de ventas, en el inventario más corriente o medio y en el precio de los materiales o productos. 2. El plan de aprovisionamiento: indica el valor del nivel de la previsión de aprovisionamiento final de materiales, productos terminados y otras mercancías de reventa. 3. El plan de coste de productos vendidos: Este plan comprende el coste total de los productos a vender.

4. El plan de nóminas: Indica el coste del personal que no son relativos a las ventas. 5. El plan de marketing y gastos administrativos: Todos los costes en que incurre el negocio incluyendo los de marketing que son un elemento esencial en la expansión de la empresa se incluyen en este plan. 6. El plan de beneficios y pérdidas presupuestadas: Se refiere a la situación en la cual la empresa programa el beneficio neto a obtener en uno o varios periodos determinados.

## PLANEACION DEL PRESUPUESTO.

## PLANEACION DEL PRESUPUESTO.

### 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.

7. El plan del activo fijo: Es el Plan de todas las incorporaciones y bajas del activo inmovilizado.

8. El plan financiero: Una vez hechas las decisiones operativas, se redacta el Plan Financiero. Este Plan va a coordinar, específicamente, el flujo de pagos e ingresos de la empresa,

El Objetivo primordial del Plan Financiero es el mantenimiento del equilibrio financiero de la empresa, previniendo el exceso o el atasco temporal de liquidez, que ésta pueda tener en un momento dado. La Planificación Financiera se expresa basándose en el Plan Financiero.

### 2.3. PRESUPUESTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL.

Pocas empresas elaboran su planeación formal con la importante herramienta administrativa que es el presupuesto y, menos aún, consideran un enfoque gerencial derivado de la dinámica del entorno en que se mueven los negocios. Es común que las empresas, al elaborar sus presupuestos, lo hagan solo de manera cuantitativa, sin una orientación cualitativa y de estrategias.

Por ello, en este trabajo se abordan los diferentes planes de una empresa de producción, de tal forma que los interesados en este tema puedan tomar como referencia los puntos afines a su negocio, reflexionar y adaptarlos a sus necesidades. Pocas son las empresas que al elaborar su presupuesto lo hacen en forma integral, ya que, por lo regular, lo conciben solo con algunos planes de ventas y gastos, pero se olvidan de la importancia de las estrategias derivadas del análisis FODA.

### 2.3. PRESUPUESTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL.

para llegar a sus metas y, por ende, a sus objetivos de crecimiento, expansión, diversificación y diferenciación, lo cual les permitirá trascender y permanecer en el gusto del consumidor.

Por lo antes expuesto, esta obra busca que las empresas tengan un enfoque gerencial derivado del entorno en que actúan; es decir, que alineen lo cuantitativo y lo cualitativo de las estrategias.

### 2.4 Los Objetivos a Largo Plazo y la Relación De Éstos, Con los De Mediano y Corto Plazo (Planes Financieros A L/P, M/P Y C/P)

El Horizonte Presupuestario: Largo, Medio y Corto plazo. El presupuesto asigna fondos y recursos para lograr los objetivos propuestos. Un presupuesto puede abarcar diferentes períodos de tiempo; puede ser a corto plazo (un año o menos, lo que suele ser más habitual), a medio plazo (de dos a tres años) o a largo plazo (tres años o más). El plazo de tiempo contemplado en el presupuesto y para el que se preparan todas las estimaciones y cálculos se conoce como horizonte presupuestario o también horizonte temporal del presupuesto.

Así por ejemplo el presupuesto de una empresa con un negocio basado en Internet y la venta online tendrá que realizarse necesariamente con un horizonte temporal muy cercano y a corto plazo. Por el contrario, una empresa con un negocio tradicional o con fuertes inversiones como podría ser una compañía petrolífera o minera tendrá que necesariamente plantear un horizonte presupuestario a largo plazo. El concepto de largo o corto plazo dependerá a su vez del grado de incertidumbre de la empresa, el entorno o el tipo de negocio y lo que en nuevas tecnologías puede ser largo plazo (dos o tres años) en industria química básica puede ser corto plazo.

**2.4 Los Objetivos a Largo Plazo y la Relación De Éstos, Con los De Mediano y Corto Plazo (Planes Financieros A L/P, M/P Y C/P)**

Existe una clara relación entre la planificación a largo plazo y los planes de negocio a corto plazo. La capacidad de cumplir con los objetivos presupuestarios a corto plazo propiciará que se logren los objetivos a largo plazo, la congruencia entre ambos es, en este aspecto, clave.

En algunas empresas que requieren grandes inversiones como petroleras, mineras, constructoras de infraestructuras, construcción de buques, fabricación de aviones u otras, es necesario hacer previsiones a largo plazo más allá de un año (20 o incluso más) independientemente de que para la gestión se usen presupuestos anuales. Para las decisiones estratégicas es necesario confeccionar presupuestos a más largo plazo.

**2.5 Organización Previa a la Elaboración de los Presupuestos Labor de concientización**

Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros gerenciales sobre la ventaja de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas,

facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio. En la fase de concientización es importante tener presente lo siguiente: 1. Para prever conflictos organizacionales, es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.

**2.5 Organización Previa a la Elaboración de los Presupuestos Labor de concientización**

2. Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes. 3. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.

4. La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, acabar con la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad. 5. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

**2.6. El Periodo de Elaboración.**

Etapas de la preparación del presupuesto Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

Primera etapa. Pre iniciación En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.)

**PLANEACION DEL PRESUPUESTO.**

**PLANEACION DEL PRESUPUESTO.**

**2.6. El Periodo de Elaboración.**

Segunda etapa. Elaboración del presupuesto Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

**2.6. El Periodo de Elaboración.**

Tercera etapa. Ejecución En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso seria parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

**2.6. El Periodo de Elaboración.**

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son: 1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y presupuestado, cuando la cotización se aplique a proyectos de inversión. 2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

Quinta etapa. Evaluación Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

**2.7. La Participación De Diferentes Departamentos de la Empresa y los Trabajos Previos de Éstos.**

Son diversas las herramientas utilizadas en la confección de presupuestos, y su valor radica en facilitar los cálculos que propiciarían la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario. Entre las principales pueden mencionarse la economía, la estadística, la administración, la contabilidad y las finanzas.

La economía es trascendental por cuanto el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeña un papel determinante en las proyecciones. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a tomar decisiones acerca del financiamiento y la inversión.

**PLANEACION DEL PRESUPUESTO.**

**2.7. La Participación De Diferentes Departamentos de la Empresa y los Trabajos Previos de Éstos.**

La estadística proporciona instrumentos de suma valía, como los métodos de cálculo de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son clave para reducir el grado de incertidumbre. La administración suministra fundamentalmente conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información; en este punto se destacan herramientas como la ruta crítica y el Gantt, que son cruciales para el control

La contabilidad, al representar la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, sirve de soporte al sistema por cuanto el presupuesto se ha definido como "la contabilidad hacia el futuro". Las finanzas, además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directo. La gestión financiera es preponderante porque actúa en todas las etapas del planeamiento,

**2.7. La Participación De Diferentes Departamentos de la Empresa y los Trabajos Previos de Éstos.**

en la escogencia de las fuentes de financiación, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro, utilizados para evaluar la gestión.

Además, existen aspectos procedimentales, técnicos y operativos del presupuesto importante para la integración del sistema, entre los cuales juegan un papel destacado las cédulas presupuestales diseñadas para facilitar los cómputos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas establecidas por cada nivel funcional, la información consignada en las cédulas representada la base de presupuestos y de los estados financieros proyectados.

**2.7. La Participación De Diferentes Departamentos de la Empresa y los Trabajos Previos de Éstos.**

La conexión de las partes no puede pasar desapercibida pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte procedimental se cuantifican esas bases, y la evaluación contribuye a determinar si económicamente son posibles los objetivos propuestos.

Para aclarar las ideas ventiladas en torno al sistema de planificación y presupuesto empresarial, es pertinente desarrollar a continuación un caso donde se cubren los aspectos concernientes a la secuencia seguida para darles vida presupuestal a los planes y objetivos.

**2.8. Diagrama o Flujo General Del Proceso de Elaboración del Presupuesto Diagrama de Flujo**

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, partiendo de una entrada y después de realizar una serie de acciones se llega a la salida. Características: Presentan información clara, ordenada y concisa de un proceso.

La representación gráfica de estos procesos emplea, en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara.

**PLANEACION DEL PRESUPUESTO.**

**2.9. El Plan para Elaborar el Presupuesto.**

Afirmar que el presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido iguales a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la organización alcanzando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas responsables de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como:

1) Conocimiento de la Empresa. Es importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que, si el presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirá de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

**2.9. El Plan para Elaborar el Presupuesto.**

2) Exposición del plan o política. Una vez definidos con claridad los criterios de los directivos respecto al plan, es conveniente que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Su fin es informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto.

3) Coordinación para la ejecución del plan o política. Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es indispensable presencia de una persona que actúe como coordinador de todas las áreas funcionales de la empresa que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto.

**2.9. El Plan para Elaborar el Presupuesto.**

4) Fijación del Período Presupuestal Un requisito indispensable para ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan realizar las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En síntesis, es recomendable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar cada mes los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de determinar las desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

**2.9. El Plan para Elaborar el Presupuesto.**

5) Dirección y Vigilancia. Con el plan aprobado, cada área de la empresa empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes. El paso siguiente es revisar de manera periódica las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

6) Apoyo incondicional de la alta dirección. Es importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

# PLANEACION DEL PRESUPUESTO.

## 2.10 La Información Inicial y Los Indicadores Económicos y De Futuros.

Las variables relacionadas a continuación son importantes en el diagnóstico interno, que representa un factor fundamental de la planeación, la cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto. a) Situación financiera. El Estado Financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad, y los índices de lucratividad.

b) Eficiencia y productividad: La Eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la Productividad se expresa como la producción por hora hombre u hora máquina.

## 2.10 La Información Inicial y Los Indicadores Económicos y De Futuros.

c) Actualización tecnológica: En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

d) Políticas gerenciales: En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades gravitará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses.

## 2.11 El Presupuesto como Herramienta de Gobierno.

Los presupuestos no son la política, pero la expresan en uno de sus aspectos fundamentales: la asignación de recursos. Los presupuestos, sin embargo, son también la expresión de una realidad institucional que sólo se construye lentamente, y cuya estabilidad depende, en buena medida, de esa misma lentitud.

La frustración que muchas veces se siente en el gobierno, por las dificultades de modificar la asignación de los recursos por la vía del presupuesto, de manera que exprese mejor las prioridades políticas del momento, no es sino el reflejo de este doble carácter del presupuesto: parte prioridad política, parte rutina institucional. Sólo entendiendo este doble carácter se comprende que, salvo en procesos de ruptura institucional, las transformaciones efectivas del presupuesto serán siempre incrementales, siempre graduales.

## 2.11 El Presupuesto como Herramienta de Gobierno.

Y estas reformas dependerán no sólo de qué tan adecuado técnicamente sea el proceso presupuestario, aunque eso es importante sino del equilibrio de fuerzas que predomine en el gobierno y en la sociedad, y de la capacidad que tengan esas fuerzas para traducir sus intereses en decisiones que afecten la asignación de los recursos públicos.

En ese sentido, y desde la óptica de avanzar hacia una coordinación estratégica que sea capaz de administrar los recursos públicos con una visión de conjunto y largo plazo, un buen esquema de programación presupuestaria supone la 5 Ibid 6 Leonardo Garnier.