

Williamson, como un conjunto de 10 medidas de corte liberal que se recomendó aplicar en los países latinoamericanos. A partir de un severo ajuste fiscal y la reforma impositiva se pueden conceputar nemotécnicamente en 5 *D* (como negación e identificada con el prefijo *des*) a las criticadas direcciones anteriormente aceptadas. A partir de dicho Consenso se identificaron como grandes tendencias al cambio los siguientes paradigmas:

1. **Desestatización:** basada en el paradigma del mercado, el Estado delegó a la actividad privada las funciones que esta podía –a priori– desarrollar con mayor eficiencia. Se reservó a la organización estadual las funciones tradicionales básicas, de control y de regulación de los servicios privatizados. Se quería así privilegiar la importancia del Estado potenciando una mejor calidad de las funciones tradicionales a su cargo que por la mayor cuantía de sus atribuciones o por la relevancia del patrimonio que posea. La **privatización** de empresas públicas fue su consecuencia, y el sector público tendía a asimilarse al subsector gobierno.
2. **Descentralización:** se pretendía aprovechar el valor –medido en índices de eficiencia– de las organizaciones de menor dimensión, buscando la escala de organización adecuada con los problemas. Ya decía Henry Ford: “Cuando un problema es grande, hay que dividirlo en varios problemas menores para resolverlo”. En el ámbito público, el proceso de descentralización comprendía la transferencia de servicios de arriba hacia abajo: de la nación a provincias (como en los ya transferidos servicios de educación y salud) y de éstas a los municipios. También se pretendía encarar el fortalecimiento de un nuevo tipo de instituciones ciudadanas, como las ONG, mediante la transferencia de algunas funciones estatales sobre todo aquellas de índole social.

Pero los procesos de descentralización tienen un límite. El traspaso indebido de funciones a niveles menores puede terminar en una excesiva *atomización* de las responsabilidades por una inadecuada economía de escalas. Un modelo decisional racional aconseja descentralizar hasta el nivel de poder gestionar sin déficit y con un equilibrio a largo plazo.

3. **Desregulación,** apostando a la creatividad de la gente y de la sociedad. La eliminación de una confusa y extensa legislación con complejos como innecesarios requisitos, era fundamental para encarar la reforma económica. La simplicidad y la claridad de las normas públicas debían evitar la maraña burocrática que beneficia a los sectores privados inescrupulosos o a los amigos del poder. Como se ha afirmado, “privatizar el sector privado” era una imperiosa necesidad no sólo para permitir el principio de igualdad de oportunidades, sino que para integrar al país en el mundo se hacen necesarias políticas de reforma de los mercados y de la organización económica.

Por el Decreto 2.284/91 –ratificado por Ley 24.307– se establecieron diversas normas de carácter desregulatorias en materia de *profesiones liberales*: derogación de su carácter de orden público permitiendo su libre contratación, regulación de honorarios en la justicia en relación con el trabajo realizado, libre

ejercicio en todo el territorio nacional; de *distribución mayorista y minorista* eliminando restricciones diversas, libre carga y descarga de mercaderías, libertad de horarios, libre instalación de farmacias y venta libre de medicamentos; en materia de *transporte* de pasajeros y de cargas; en la actividad *minera* referidas a las transferencias de derechos y eliminación de discriminaciones por la nacionalidad del capital. También se establecieron la adopción de criterios uniformes en nación y provincias para el funcionamiento de registros de medicamentos, alimentos, transportistas de cargas y pasajeros, contratistas de obras públicas; y de competencias en materia de accidentes de trabajo. En función del régimen federal de gobierno de nuestra Constitución se han concertado estas medidas desregulatorias con las provincias a través de los denominados Pactos Fiscales I y II.

4. **Descorporativización:** un modelo de alta eficiencia económica debe basarse en una competencia activa creando condiciones de mejoramiento de la productividad y reducción de costos. La *desmonopolización vinculada con la desregulación se debía convertir* así en objetivo vital para un proceso de democratización económica, basado en la iniciativa económica. El fortalecimiento de la competencia económica se pretendía realizar con una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas (PyMES).
5. **Desautarquización:** un proceso de apertura económica prevé la integración de la economía nacional al resto de la región y del mundo terminando con un proteccionismo irrestricto, promoviendo una integración armónica y por escalas con otros países y/o mercados fomentando la competitividad. De más está decir que el proceso de inserción de Argentina en el *MERCOSUR* es el ejemplo más significativo. Hoy la participación de Argentina en forma directa o a través del *MERCOSUR* en el *ALCA* es uno de los temas en discusión después de más de 20 años de experiencia integradora.

El desarrollo de políticas en función de dichos objetivos, requiere de un Estado dotado de una organización basada en estructuras administrativas modernas. Una administración financiera gubernamental debe brindar los instrumentos necesarios para su efectiva implementación. Sin duda, la norma jurídica debe legitimizar –y acompañar– el proceso de cambio de una sociedad, armonizando las relaciones entre sociedad, política, ciencia y técnica. La administración financiera gubernamental, desde una visión sistémica, debe dotar al sector público de un bagaje de instrumentos necesarios para coadyuvar a la construcción de un Estado con alto grado de excelencia.

De sus resultados, negativos en ambas posiciones, nos hemos referido planteando el retorno a un modelo con prudente participación del gobierno sin caer en ningún extremo pendular. Es que los propósitos académicos del neoliberalismo fueron fagocitadas ante una realidad distinta cuándo no por los intereses de los grandes grupos financieros internacionales aprovechando la debilidad de los Estados nacionales. El proceso de globalización, basado en un exclusivo paradigma economicista,

produjo resultados a contramano de los objetivos que se pretendieron obtener. Privatizaciones sin control gubernamental, desregulaciones sin fortalecimiento de la sociedad y una desmonopolización inviable, en virtud del efecto sinérgico negativo de falta de desarrollo de PYMES y el poderío de las grandes corporaciones, no han sido entornos adecuados para lograr los objetivos. A ello se sumó la ineficacia de los organismos internacionales acentuando efectos no deseados. El Consenso de Washington es considerado diez años después como incompleto, y a veces equivocado, en palabras de Stiglitz ex directivo del Banco Mundial y Premio Nóbel de Economía reclamando una línea de acción mucho más flexible en cuanto el nivel óptimo del presupuesto. Las soluciones no deben ser nunca reduccionistas. El nivel de déficit sostenible depende del estado cíclico de la economía, sus perspectivas de crecimiento, las demandas del gasto, la envergadura de los mercados financieros y los niveles de inversión y ahorro nacional. Reconoce el propio Stiglitz que "... los costos económicos y sociales de las recesiones pueden ser devastadores: vidas y familias se ven alteradas, se incrementa la pobreza, disminuye el nivel de vida..."

Como consecuencia de dichos resultados la implementación de medidas *neoliberales* se ha sustituido a principios del siglo XXI por políticas *neokeynesianas* como advertimos al tratar la evolución de las finanzas públicas.

15. ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO ARGENTINO

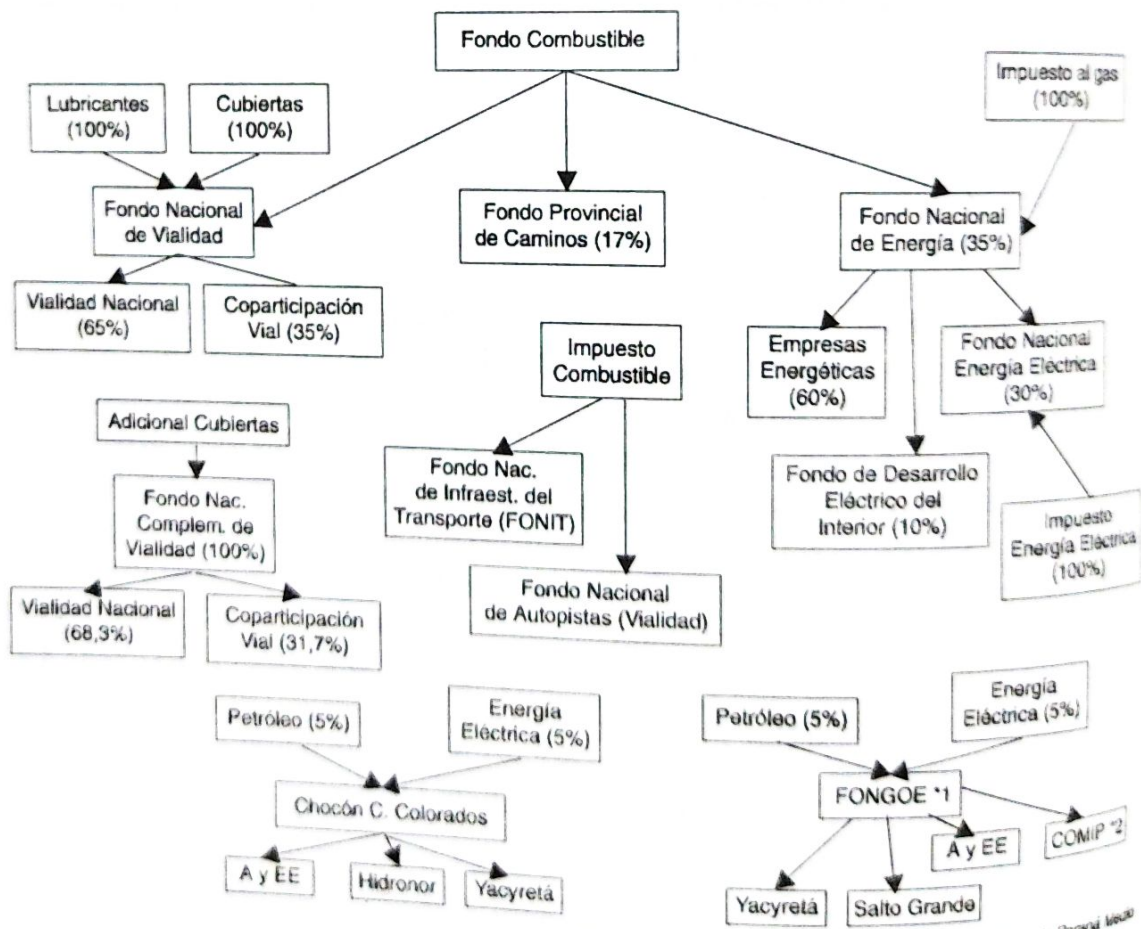
Según la metodología de la elaboración de las Cuentas Nacionales, el "Sector Público", las "Empresas Privadas" y los "Hogares e Instituciones Privadas" son los agentes decisorios que realizan las operaciones económicas que acontecen en un país y promueven su desarrollo. Sin entrar en definiciones más precisas –dada su diferente conceptualización en distintos ámbitos– utilizaremos los términos "Sector Público" y "Estado" en forma indistinta. También genéricamente emplearemos a igual fin el término "gubernamental", aunque cabe recordar que el "gobierno" es un subsector. El restante es el subsector empresas estatales.

8. DECÁLOGO DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

Como *principios* entendemos las ideas fundamentales para comprender e interpretar homogéneamente la infinidad de situaciones posibles que pueden ocurrir en el decurso de diferentes eventos de naturaleza económico-financiera. El presupuesto público, dada sus polivalencias, debe satisfacer un conjunto de principios, que resumiendo las distintas corrientes o escuelas presupuestarias los podemos expresar como un *decálogo*:

1. Principio de universalidad

La totalidad de los eventos constitutivos de la materia presupuestaria –sus gastos y recursos– deben estar incluidos. Se debe evitar excepciones como suele ocurrir con la reiterada existencia de fondos especiales, o más recientemente los fondos fiduciarios, administrados mediante normas, procedimientos, y responsables ajenos a una necesaria coordinación central de la política presupuestaria. Y en caso de existir –como veremos en el capítulo 18– deben estar incorporados al presupuesto. La existencia de *fondos especiales* tratados extra presupuestariamente representan en muchos casos una maraña incomprensible de asignaciones y recursos cuya complejidad dificulta una



*1. Fondos de Grandes Obras Energéticas *2. Comisión Mixta de Paraná Inuso

Cuadro 5.2. Organigrama de los fondos viales y energéticos eliminados

gestión financiera coherente. Se debe vencer la resistencia impuesta por aquellos sectores que cuentan con los "beneficios" de administrarlos, representando verdaderas *cajas negras* de dificultoso control. En 1989, a modo de ejemplo, se eliminó en Argentina un complejo universo de fondos viales y energéticos reemplazándose por un fondo unificado de financiamiento de infraestructura pública. Obsérvese en el organigrama la complejidad kafkiana de la *trama* de los numerosos fondos eliminados.

También debe erradicarse la cultura que entidades específicas no figuren en el presupuesto general; o no se expliciten determinadas erogaciones como cuando se compensan gastos y recursos, o no se reflejan los subsidios tributarios derivados de regímenes de promoción industrial, reembolsos o reintegros a la exportación. Por supuesto los "fideicomisos" deben figurar en el presupuesto.

2. Unidad

Los presupuestos deben ser elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados en función de una política presupuestaria común. Estos criterios de uniformidad y coherencia deben observarse tanto en la *sustancial* como en la *formal*, pero no debe caerse en la absoluta rigidez que enerve un cierto grado de libertad y creatividad del funcionario responsable, acotando en exceso el principio de discrecionalidad del derecho administrativo. El principio sistémico de "normatividad centralizada- ejecución descentralizada" fija los límites entre uno y otro extremo, permitiendo el desarrollo de la actividad financiera basada en un esquema de *unidad en la diversidad*.

3. Exclusividad

No deben incluirse asuntos extraños a la materia presupuestaria, como por ejemplo abarcar aspectos que son del orden laboral o impositivo. Suele tratarse el presupuesto como una ley "ómnibus" en que la resolución de las habituales pujas de poder entre oficialismo y oposición producidos en el Parlamento o intereses circunstanciales del Poder Ejecutivo lleva a incluir —como "negociaciones" de última hora para permitir su aprobación— normas ajenas a la naturaleza esencialmente financiera del presupuesto.

4. Acuciosidad

El presupuesto debe ser *realista* en la determinación de objetivos y su correspondiente valoración, en concordancia con los escenarios macroeconómicos futuros y con el conjunto de recursos no sólo financieros, sino también físicos, humanos y técnicos disponibles. Debe evitarse la tendencia a confundir "previsiones" con "deseos de intención" cuyas consecuencias suelen ser nefastas a la hora de la verdad del presupuesto: su ejecución. La sobreestimación de recursos y/o la subestimación de gastos lleva a usar instrumentos de un alto grado de perversidad financiera, como ha ocurrido con el financiamiento de déficit mediante emisión monetaria, aun cuando originariamente se hubieran previstos gastos e ingresos equilibrados.

5. Claridad

El documento presupuestario debe expresar ordenada, nítida y transparentemente las acciones de gobierno, permitiendo su fácil entendimiento, no sólo por parte de técnicos y expertos, sino de los distintos niveles políticos de cada poder del Estado y de los ciudadanos en general. Está relacionado con el principio constitucional de publicidad de los actos de gobierno.

6. Periodicidad

Si bien el presupuesto es un instrumento de administración financiera de una organización de vida ilimitada como es el Estado, es necesario convenir su expresión en periodos de tiempos acordes con ciclos naturales de la actividad económica. En América Latina en general –siguiendo la tradición internacional– se ha adoptado la periodificación anual coincidente con el año calendario, es decir desde el 1° de enero al 31 de diciembre, aunque existe una tendencia a la plurianualidad como veremos al tratar el “presupuesto plurianual”.

7. Continuidad

Aun cuando no se implementen presupuestos plurianuales, las previsiones del ejercicio deben apoyarse en resultados de ejercicios anteriores y expectativas futuras. Complementa al principio de periodicidad, y así en el caso de erogaciones superiores al año el presupuesto debe expresar los créditos financieros ejecutados con anterioridad y los a realizar en años siguientes requeridos para la terminación, por ejemplo, de una obra pública.

8. Especificación

A través de los clasificadores presupuestarios la diversidad de aspectos financieros, tanto de gastos como recursos, debe expresarse con el máximo grado de detalle que facilite la valoración del presupuesto por parte de sus distintos usuarios en virtud de la diversidad de las demandas económico–financieras, y político–sociales.

9. Flexibilidad

Todo presupuesto es una previsión dinámica vinculada con el desempeño de un entorno económico y social modificable por múltiples razones internas y externas a la organización pública. Si bien es aconsejable evitar el descontrol propio cuando se aceptan cambios sin límites, también debe impedirse una absoluta rigidez en el transcurso de su ejecución periódica. Aun respetando las restricciones que limitan las posibilidades de modificar por parte del poder administrador –el Ejecutivo según el orden constitucional republicano– aquellas previsiones que hacen a aspectos sustanciales, como el nivel de equilibrio fiscal, deberán existir normas objetivas que permita su discrecional modificación cuando circunstanciales especiales se presenten. Si se tratase de cambios radicales –por ejemplo un aumento del total del gasto o del nivel del déficit– deberá autorizarse por ley del Parlamento. El artículo 37 de la LAFCO fue reformado por la ley 26.124

en el año 2006. Los cambios en la facultades de PEN para modificar el presupuesto llevó a un arduo debate sobre el alcance de la flexibilidad que analizaremos en el capítulo 13. En Argentina es factible, producto de la reforma de la Constitución Nacional en 1994, utilizar el instituto de los decretos de necesidad y urgencia cuando circunstancias excepcionales hicieran imposible seguir los trámites ordinarios previstos por la Carta Magna.

En muchos casos esta flexibilidad se encuentra acotada por otras leyes preexistentes que establecen gastos obligatorios que otorgan rigidez a la elaboración del nuevo presupuesto. Un estudio de la legislación preexistente que determine compromisos financieros es indispensable tener en cuenta. A modo de ejemplo en Argentina existen diversos compromisos de la Nación con las provincias incluidos en diversos pactos fiscales. Por otra parte, el título XI de la Ley Federal de Educación imponía que la inversión pública consolidada total en educación será duplicada gradualmente y como mínimo a razón del 20 por ciento anual a partir del presupuesto 1993. Todo ello significa restricciones financieras en la formulación del presupuesto. En el proyecto de presupuesto anual 1995 se pretendió limitar los alcances de la legislación preexistente en materia de *gastos obligatorios por ley*, subordinando su cumplimiento a las posibilidades financieras futuras y dejando librada la decisión final de su ejecución a la discrecionalidad del PEN. Esta tesitura del PEN, fundada en el criterio que la ley de presupuesto es de orden superior, fue rechazada por el Congreso Nacional.

10. Equilibrio

Relacionado con los resultados finales de la EPF el principio del equilibrio, tendrá una u otra lectura según la corriente histórica doctrinaria en que se sustente. La escuela clásica exige la igualdad absoluta entre ingresos y gastos. La escuela moderna admite déficit cuando se justifique un efecto neto positivo, producto de la combinación de políticas de financiamiento y de gastos sobre la actividad económica general, aunque en el más puro keynesianismo, y un mínimo sentido común, no se acepten déficits crónicos. La escuela productivista sólo acepta desequilibrios financiados con crédito público, siempre que se demuestre fehacientemente su capacidad de repago en relación con una inversión reproductiva determinada. No se admite su financiación por medio de emisión monetaria.

Principios	Artículos de la Ley 24.156
1 Universalidad	18, 19, 20, 23, 25 y 33
2 Unidad	5, 11, 14, 18, 24 y 48
3 Exclusividad	18, 19, 20, 23, 25 y 33
4 Acuosocidad	Diversos artículos del Título II
5 Claridad	Diversos artículos del Título II
6 Periodicidad	10, 15, 23, 27 y 41
7 Continuidad	15 y 27
8 Especificación	12, 13, 21, 23, 25 y 28
9 Flexibilidad	27, 37, 39 y 52
10 Equilibrio	12, 27, 28, 34 y 38

Cuadro 5.3. Referencia legal del decálogo de principios presupuestarios.

CAPÍTULO 7

ENFOQUE PRESUPUESTARIO PRODUCTIVO

“Estudiar las leyes del presupuesto como si fuera un libro sagrado”, en “Un señor muy respetable” novela sobre la vida de un funcionario público del escritor egipcio y premio nobel Naguib Mahfuz.

Señalamos que existe una íntima relación entre “programación” y “presupuesto”, y en un marco más general –recordando el esquema de las 3P de la Sección I– con la “planificación”. En forma simple –aunque tal vez menos técnica– podríamos efectuar *preguntas básicas*, esencia de todo proceso de conocimiento, cuyas respuestas dan una visión del presupuesto como instrumento para tomar decisiones:

Preguntas básicas

Respuestas deseables

¿QUÉ?	políticas-propósitos-fines-objetivos
¿PARA QUÉ?	satisfacer necesidades colectivas
¿CÓMO?	insumos materiales - humanos - técnicos recursos financieros tecnologías de transformación
¿DONDE?	lugar /espacio territorial
¿CUÁNDO?	tiempo: anualidad y plurianualidad.
¿QUIÉN?	organismos coordinador, rectores y ejecutores

El entrecruzamiento de dichas preguntas y sus respuestas constituye el universo conceptual de las diversas técnicas de programación presupuestaria fundadas en un enfoque sistémico en general y una visión de la producción en especial. A nuestro

entender la técnica del “presupuesto por programas”, reúne todas estas virtudes habiéndose impuesto en la mayor parte de las realidades gubernamentales latinoamericanas. Como toda técnica no es perfecta y haremos advertencia respecto a sus defectos que deben, y pueden, solucionarse. Sin duda que existían otras metodologías que serán adecuadas en la medida que reúnan los conceptos productivistas mencionados. Aunque haremos referencia de ellas, centraremos nuestro análisis en la “técnica del presupuesto por programas”.

1. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Entendemos al presupuesto por programas como una “técnica moderna de presupuesto de carácter integral, instrumental, polifuncional y procesal que en relación al *Esquema del Significado de la Programación* determina una función de producción con:

- ❖ *asignaciones financieras en función de;*
- ❖ *objetivos concretos, para los cuales se desarrollan;*
- ❖ *acciones y se asignan;*
- ❖ *insumos materiales, humanos y técnicos.*

que conformando *categorías programáticas* permite el control de legalidad y de gestión de los *resultados finales deseados*”.

Veamos algunos *porque*:

¿Por qué es integral? Porque desde una visión sistémica siguiendo el “esquema del significado de la programación” y de la “visión de la producción” incluye la totalidad de las previsiones financieras y reales necesarias para concretar la producción pública de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades colectivas.

¿Por qué es instrumental? Una de las mayores dificultades en una organización compleja es contar con herramientas homogéneas aplicables en todo el ámbito del sector público. Se debe evitar en el proceso de toma de decisiones, por parte de sus responsables, que se pretendan resolver los problemas bajo metodologías disímiles muchas veces reemplazadas por un inefectivo voluntarismo. El presupuesto por programas como instrumento de gestión financiero reúne múltiples características ventajosas como:

- ✓ Facilita el proceso de *modernización* de las estructuras administrativas y financieras. Es un instrumento *proactivo* que dinamiza los cambios en el Estado. La *programación* facilita que la asignación de los créditos presupuestarios y la posterior aprobación de cuotas para comprometer, devengar y pagar los gastos, se realice sólo si los requisitos de la presupuestación programática son satisfechos por los diferentes responsables. Una buena cultura presupuestaria incor-

pora explícita o implícitamente como condición inexcusable la necesidad de justificar el modo de "producción pública" para obtener la aprobación en la asignación de las partidas requeridas. E incluso se puede castigar cuando ello no ocurra, "bloqueando" créditos presupuestarios, a quienes no cumplan con las normativas en materia de formulación, ejecución y evaluación presupuestaria. En general a partir del presupuesto por programa, se puede contribuir a la modernización del resto de los sistemas de administración financiera, adquiriendo enorme relevancia cuando hablamos de un SIDIF.

- ✓ Permite la *participación* en función de que los distintos niveles políticos, directivos, y ejecutivos conforman múltiples y recursivos eslabones institucionales responsables de la definición de los objetivos concretos de la programación, armonización de los insumos necesarios, previsión de las acciones y expresión de las diferentes unidades de medida. Si el esquema del presupuesto por programa se institucionaliza con la formación de comités o grupos de trabajo, previstos en las técnicas base cero y círculos de calidad, la participación puede lograrse aún con mayor eficacia.
- ✓ Provoca un conveniente grado de *descentralización operativa y desconcentración espacial* en la administración garantizando el principio de normatización centralizada y ejecución descentralizada. Como la programación presupuestaria se extiende hasta niveles menores –como por caso la definición de *tareas*– permite una mejor asignación de los insumos y determinación de responsabilidades en la totalidad de la red productiva de la organización. También en el caso de unidades operativas extendidas territorialmente los distintos funcionarios pueden determinar con mayor precisión, al conocer directamente los insumos y créditos financieros asignados, sus responsabilidades en los logros de las respectivas categorías programáticas.
- ✓ Facilita el *control* de los actos de gobierno. Extendida en el Estado la necesidad de generar controles de legalidad y de desempeño, la programación presupuestaria –y más aún cuando está integrada con el resto de los sistemas– permite precisar los responsables de las acciones públicas hasta el menor nivel de la organización, detectar las causas en el cumplimiento de las metas e identificar oportunamente los desvíos. Los controles serán de mayor calidad si la ejecución presupuestaria se integra con el sistema contable.
- ✓ Contribuye al logro de la *excelencia* en la organización estatal en el uso de los recursos públicos medidos a través de la productividad –*eficiencia*–, el menor costo de las operaciones –*economicidad*–, el logro de resultados –mediante parámetros de *eficacia* y *efectividad*– satisfechos temporalmente en forma oportuna (*ejecutividad*). En el capítulo 12 analizaremos las **5E** –remarcadas con *cursiva* en el párrafo anterior– con el desarrollo diferentes unidades de medida de la producción pública y la visión de la producción vinculadas con la obtención de ese deseado perfil de excelencia. El rol desburocratizador de la presupuestación programática contribuye además con la simplificación de los procedimientos y reducción de los tiempos.

¿Por qué es polifuncional? Sirve para múltiples visiones interrelacionadas para responder a un variado espectro de interrogantes según diferentes visiones técnicas de cómo lograr los objetivos concretos propios de toda programación y cuales serán sus efectos. Con una *visión administrativa* amplia, interesara como lograr objetivos tomando decisiones oportunas en función de las asignaciones financieras y según los niveles de la organización. Como subsistema de esta visión y desde un enfoque *gerencial* se pretenderá saber cómo lograr los objetivos con determinados recursos asegurando la eficiencia económica, eficacia, efectividad, y ejecutividad. Entender como repercute el logro de objetivos sobre variables macroeconómicas como el producto, el consumo, el ahorro y la inversión corresponderán al ámbito de una *visión económica*. Y desde una *visión productiva* se pretenderá lograr los objetivos suministrando productos finales diseñándose funciones de producción con integración de insumos, productos intermedios y tecnologías requeridas.

¿Por qué es procesal? Porque está conformado por *etapas o fases* condicionadas no sólo por razones técnicas sino también legales, incluso algunas con jerarquía constitucional, determinantes de su contenido y sus plazos de presentación. Estas *fases* secuenciales e interdependientes, y en algunos casos recursivas, como cuando se reformula el presupuesto, están constituidas por:

- *Fase 1 de formulación* mediante el uso de técnicas presupuestarias vinculadas con el cumplimiento de políticas de gobierno supeditadas a los requerimientos legales establecidos. Se elabora el presupuesto a partir de la definición de *políticas y lineamientos básicos*, y diversos *anteproyectos* previos a la *formulación final*.
- *Fase 2 de aprobación* por parte del Poder Legislativo, que como representante de la voluntad popular es responsable de discutir, analizar –e incluso modificar– el proyecto enviado por el Poder Ejecutivo.
- *Fase 3 de ejecución*: comprende la materialización en el transcurso del ejercicio de las previsiones de gastos y recursos definidas por parte de las distintas áreas del Poder Ejecutivo, en su carácter de poder administrador.
- *Fase 4 de control*: con el cotejo, comparación y evaluación de la ejecución realizada en relación con las previsiones aprobadas legalmente.
- *Fase 5 de reprogramación*: siguiendo el principio de flexibilidad, a veces es necesario efectuar modificaciones presupuestarias cuando el cumplimiento de las previsiones originales no sea posible.

Debe existir una adecuada interrelación entre todas sus *fases* o secuencias. El presupuesto es un *proceso* de previsión, ejecución y evaluación de resultados donde es imprescindible una información completa y detallada en cada una de las respectivas etapas.