

L U M B R E



Negociación continua y rendición: defender y ajustar el presupuesto en marcha

Materia: Ciencia Política

04/10/2026

Antes de empezar

Aprobar es el comienzo, no el final. Esta lección cierra el presupuesto visto como negociación continua: cómo priorizar cuando llegan más pedidos que recursos, cómo defender tu partida ante recortes y reasignaciones, y cómo ejecutar con disciplina de calendario. Se explica la rendición de cuentas como cierre del ciclo —devolver a quien financió y a la ciudadanía la evidencia de qué pasó con el dinero— y se conecta el curso completo, del peso aprobado al resultado verificado.

QUÉ APRENDERÁS

- Gestionar el presupuesto durante su ejecución: priorizar bajo presión, responder a recortes y reasignaciones sin perder el objetivo, y cerrar el ciclo rindiendo cuentas con evidencia de resultados.

El presupuesto se negocia todos los días del año

Se piensa que la batalla presupuestal acaba con la firma, pero la **ejecución es negociación permanente**. Cada mes llegan presiones: un evento imprevisto que pide recursos, otra área que quiere «tomar prestada» tu partida, una orden de austeridad que recorta porcentajes parejos. Tu capacidad de sostener el objetivo depende de cómo gestionas estas presiones sin convertir tu programa en un cajero automático para urgencias ajenas.

La defensa en marcha se apoya en el mismo instrumento que te dio la aprobación: **la matriz y sus indicadores**. Cuando alguien quiera recortarte, no respondas con queja: responde con consecuencia. «Recortar esta partida no ahorra: mueve el indicador de X a Y y deja sin resultado lo ya invertido». Quien defiende con evidencia de costo por resultado tiene argumentos que quien solo defiende «su» presupuesto no tiene. La técnica del curso anterior es ahora tu escudo político.

Ajustar también es una habilidad, no un fracaso. Un recorte real puede exigirse por una caída de ingresos que no controlas; la pregunta profesional es **cómo preservar el resultado esencial** con menos dinero: reducir escala sin eliminar objetivo, postergar componentes secundarios, priorizar el eslabón de la cadena que produce más cambio por peso. Reasignar hacia lo prioritario es legítimo; desviar hacia lo cómodo es corrosivo. La diferencia está en si el movimiento **protege o abandona** el propósito declarado en la matriz.

El ciclo se cierra con la **rendición de cuentas**: devolver a quien aprobó el gasto y a la ciudadanía la evidencia de qué pasó con su dinero —indicadores contra meta, logros honestos y también desviaciones reconocidas—. No es un trámite de fin de gestión, es la **prueba de credibilidad** que determinará si tu próxima petición se financia. Un

programa que reporta solo actividades (cuánto gastó, cuántos atendió) y no resultados (qué cambió) desperdicia su mejor argumento: la evidencia de que valió la pena.

La reasignación silenciosa que mata el programa

El riesgo más común en la ejecución es que tu presupuesto se **descuadre en pequeñas gotas**: un poco para la contingencia, un poco para el evento, un poco «prestado» que nunca regresa. Al final del año el monto aparece ejercido, pero el objetivo original quedó desfinanciado. Antídoto: lleva un **tablero de ejecución** que compare mes a mes lo aprobado, lo liberado, lo ejercido y lo reasignado, con su efecto sobre el indicador. Si una reasignación sale de tu partida, que quede registrada y justificada —no aceptes desvíos informales que después la auditoría y la ciudadanía leerán como incumplimiento. Defender el presupuesto en marcha es, sobre todo, no dejar que se disuelva sin que nadie lo firme.

1. A mitad de año te imponen un recorte transversal del 10% a tu partida de becas. ¿Cuál es la respuesta profesional que mejor protege el resultado?

- ☐ Aceptar el recorte y reducir en silencio las becas sin decirlo, para no pelear con hacienda.
- ☐ Quejarte ante el cabildo porque el recorte es injusto, sin proponer alternativa.
- ☐ Analizar qué eslabón de tu cadena causal produce más cambio por peso, proponer una versión recortada que preserve el objetivo esencial (aunque reduzca escala) y documentar el efecto del recorte sobre el indicador para rendirlo después.
- ☐ Trasladar el problema a otra partida ajena para que tu monto nominal no baje.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

2. De la aprobación al resultado verificado



3. Una vez aprobado el presupuesto, la fase de negociación termina y el resto del año es pura ejecución administrativa libre de presiones políticas.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Autocomprobación

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Cuatro afirmaciones sobre negociación continua y rendición. Localiza la incorrecta:



5. Imagina que al cierre de tu gestión debes rendir cuentas del programa ante el órgano que lo financió y ante la ciudadanía. Escribe dos párrafos: uno honesto sobre el resultado alcanzado contra tu meta (no solo lo gastado) y otro sobre una desviación que reconoces y qué ajustaste o ajustarás. Termina con el argumento de por qué ese historial hace merecedor tu próximo pedido de presupuesto.

Si en tus dos párrafos no aparece ni un indicador comparado contra la meta, estás reportando esfuerzo, no rindiendo cuentas de resultados.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

6. Checkpoint: negociación y rendición



Con esta lección se completa el arco de la especialidad: de la **cadena causal** e **hipótesis** (curso de teoría del cambio), a los **indicadores SMART** y **metas**, al **monitoreo** y la **evaluación de impacto**, y aquí al **presupuesto** que los financia: estructura, ciclo, **costeo por resultados**, **matriz de indicadores**, **defensa** y **rendición**. Ya puedes recorrer todo el camino que va de un problema público a un peso bien gastado y demostrado. Esa es, en última instancia, la competencia del gobernar con evidencia: que tus promesas se conviertan en partidas defendibles, en indicadores verificables y en cambios reales que puedas —y quieras— mostrar a quien te eligió.

Referencia curricular

Materia:	Ciencia Política
-----------------	------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/pp-pre-r03-0a02>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat