

H. Cámara de Diputados
Centro de Estudios de las Finanzas Públicas

Presupuesto Base Cero

Metodología

Guillermo Barnes
Marzo 25, 2015

Idea Central

- El presupuesto base cero (PBC) es una metodología sistemática de planeación y presupuestación que busca evaluar anualmente todos los programas y gastos de un gobierno, empresa u organización.
- Requiere información detallada sobre los recursos necesarios para lograr los objetivos y sus resultados a corto y/o largo plazo.
- El proceso de elaboración del presupuesto base cero, consiste en identificar rubros de gasto, clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis costo-beneficio, conforme a los objetivos deseados.
- El PBC evalúa programas, fija metas y objetivos y permite tomar decisiones relativas a las políticas básicas.

Características

- El PBC valora los programas individuales o en conjunto, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.
- Es una herramienta flexible y poderosa para el gobierno u organización, ya que puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayudar a evaluar y asignar los recursos de manera más eficiente.
- El proceso requiere que cada ejecutor de gasto justifique el presupuesto solicitado en detalle, compruebe porqué se debe gastar, tome decisiones conforme al objetivo y a la asignación de recursos.
- Es un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus distintas actividades.

Características

- Cada ejecutor de gasto debe preparar un programa básico de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción y beneficios obteniéndose. Deben evitar duplicidades entre los diferentes ejecutores y/o programas.
- El PBC analiza a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas y seleccionar la opción que permite obtener los resultados deseados.
- Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.
- Facilita transparentar los rubros y tomar mejores decisiones estratégicas.

Objetivos del PBC

- 1) Reducir gastos sin afectar las actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado del gobierno. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de poca prioridad, tratando de minimizar los efectos negativos.
- 2) Identificar cada actividad y operación a fin de que se evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos existentes.
- 3) Evaluar a fondo todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto. En la empresa privada se maneja como centro de costos.
- 4) Identificar los programas presentes y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones que se ha decidido o suprimir, o bien, añadir.

Programa Básico

Documento que identifica y describe una función o una actividad específica, proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para su evaluación y clasificación en comparación con otras actividades que compitan por los mismos recursos y decidir aprobarlo o no, incluyendo las consecuencias de no ejecutar esa función.

Requiere de un análisis detallado de las funciones incluyendo alternativas, tendencias de costos, y recomendaciones que indiquen la intensidad y efectividad del trabajo para decidir sobre su aprobación o rechazo.

Programas Básico

Se evaluarán y clasificarán en orden de importancia mediante un análisis sistemático con el apoyo de un formato para su estructuración que debe incluir

- Ejecutor de gasto
- Capítulos (1000, 2000, etc.)
- Propuestas y Subpropuestas del ejecutor del gasto
- Asignación de prioridades
- Propósito
- Descripción de actividades
- Logros y beneficios
- Medición del programa
- Recursos requeridos
- Alternativas y consecuencias de no aprobarse
- Decisión

Información fundamental que debe contener el Programa Básico

1. Ejecutor del gasto

Que describa la función o actividad.

2. Capítulos de gasto

Señala los capítulos específicos.

3. Propuesta y Subpropuesta del ejecutor

En orden de importancia

4. Propósito

Describir la finalidad de este programa con respecto al problema que se quiere prestar con el mismo (metas, objetivos).

Información fundamental que debe contener el Programa Básico

5. Descripción de las actividades (operaciones)

Describir los métodos, acciones u operaciones necesarios para elaborar el programa.

6. Logros y beneficios

Identificar los resultados tangibles que se lograrán mediante la elaboración del programa, haciendo énfasis en los resultados cuantitativos. En los logros debe determinarse la forma en que se cumplen parcial o totalmente las finalidades o se resuelve al problema y debe destacar cualquier aumento en la eficacia.

Información fundamental que debe contener el Programa Básico

7. Medición (evaluación cuantitativa del programa)

Proporcionar medidas cuantitativas significativas para ayudar a los gerentes a evaluar el programa y la efectividad de su desarrollo. Incluir efectividad de costos, razones, costo unitario, tendencias en los problemas, medidas de la carga de trabajo que conforme a su diseño el programa ayudará a lograr o efectuar.

8. Recursos requeridos

- Gastos o Inversión
- Gastos netos
- Personal requerido
- Gastos y personal

9. Alternativas y consecuencias de no aprobar un programa.

10. Decisión.

Clasificación de Programas Básicos

Se puede clasificar en dos grupos:

1. De eliminación mutua

- Presentan alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor y los programas restantes

2. De incremento

- Presentan diferentes niveles de actividad o costo.
- Tienen como finalidad Identificar y presentar los programas, en orden de importancia y beneficios, para ayudar en la evaluación y determinación de los niveles presupuestales.

- Son elaborados por los ejecutores del gasto, quienes preparan programas o realizan la clasificación de programas de decisión.
- Son presentados al Subsecretario de Egresos.

La técnica del PBC comprende cinco etapas

1. Definir la unidad de decisión.
2. Establecer objetivos de cada unidad de decisión
3. Formular los programas básicos
4. Listar los programas de decisión estableciendo un orden de prioridades
5. Conducir un adecuado control de gestión de la ejecución presupuestaria

.