



CEMAF

Centro Superior de Estudios Matemáticos y Financieros

Reconocido por Resolución N° 145/99 del Ministerio de Educación y Cultura
Formación Continua

PRESUPUESTO PÚBLICO

Técnica base cero

Flora Rojas

Abril 2005

CONCEPTO DE PBC

Proceso Presupuestario que exige a cada Directivo la justificación detallada de todas las peticiones presupuestarias, trasladándole la obligación de demostrar la necesidad de los gastos que propone.

Para ello hay que identificar todas las actividades y operaciones que se realicen en la organización, individualizándolas en paquetes de decisión que han de ser revisados y evaluados a través de un análisis sistemático para ordenarlos por prioridad.

EL DESAFÍO

INCORPORAR UN MODELO PRESUPUESTARIO QUE POSIBILITE MEDIR EL NIVEL ALCANZADO DE LOS OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS, ORIGINALMENTE PROPUESTOS, CON LA EJECUCIÓN DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS Y EVITAR LA INERCIA EN LOS GASTOS MEDIANTE LA FUNDAMENTACIÓN DE LAS PETICIONES QUE DEBERÁN SER ACORDES A LA FUNCIÓN INSTITUCIONAL.

CONDICIONES FUNDAMENTALES

- **QUE LA SITUACIÓN POLÍTICA LO PERMITA.**
- **QUE LA ADMINISTRACIÓN ESTÉ DOTADO DE LOS SUFICIENTES RECURSOS HUMANOS CALIFICADOS.**
- **QUE LOS AGENTES ECONÓMICOS Y CONTRIBUYENTES LO DEMANDEN.**

OBJETIVOS ESENCIALES

- **Prescindir totalmente de fórmulas incrementales.**
- **Determinar la relación costo-beneficio del servicio que se presta.**
- **Asegurar la calidad del gasto mediante la justificación detallada por estructura presupuestaria.**

INICIO DEL PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN

- PARTE DE LA MISMA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO QUE FUERON APROBADOS POR DISPOSICIONES LEGALES.
- SE DEBERÁ REALIZAR UN ANÁLISIS SECUENCIAL CON LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:
 - 1.Cuál es la misión u objetivo final ?**
 - 2.Cuál es la mejor alternativa para alcanzar los objetivos?**
 - 3. Cuáles son los diferentes niveles de coste a los que se puede prestar el servicio?**
 - 4. Cómo asignar prioridades entre diferentes alternativas?**

PROBLEMÁTICA I

VENTAJAS:

- Mejora la distribución de recursos.
- Mejora la toma de decisiones.
- Mejora el control del gasto.
- Democratización y responsabilidad colectiva presupuestaria.
- Eleva el nivel de comunicación y motivación.
- Proporciona una visión general y detallada.
- Facilidad de modificación del presupuesto.

PROBLEMÁTICA II

LIMITACIONES:

- Necesidad de personal preparado.
- Identificación real del paquete de decisión.
- Resistencia al cambio de actitudes y costumbres.

FACTORES DE ÉXITO:

- Apoyo, impulso y participación al máximo nivel de decisión.
- Clima cívico favorable por la elevada presión fiscal.
- Atractiva sugerencia de freno al despilfarro del gasto público.

PROBLEMÁTICA III

CAUSAS DE RESULTADOS NEGATIVOS:

- Aplicación sin definición de clase de objetivos.
- Sofisticación y burocratización.
- Escasa preparación del personal involucrado.
- Ausencia de voluntad política para eliminar o fusionar aquellos programas que cumplen mismas funciones u objetivos.

ORIENTACIONES GENERALES DEL PBC EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- **Estudios de revisión y evaluación de los programas por objetivos.**
- **Identificación y descripción del Programa.**
- **Valoración de los costes imputables al Programa.**
- **Evaluación de la eficiencia de la gestión del Programa. (Análisis de los costes en relación con los bienes producidos o servicios públicos prestados).**
- **Evaluación de la eficiencia del Programa. (Análisis del grado de consecución de los objetivos y su rentabilidad económico- social)**
- **Conclusiones de la evaluación y propuestas de revisión.**

PROCESO PRESUPUESTARIO DEL PBC

Se distinguen tres etapas:

1. La concreción de las diferentes vías de actuación que permitan alcanzar un objetivo dado.
2. La determinación de los niveles de esfuerzo en términos monetarios para el desarrollo de la función u objetivo, ellos son: **Mínimo, corriente y de mejora.** (Mínimo, intermedio y de máxima).
3. La evaluación de las alternativas y su ordenación.

NIVELES DE ESFUERZO

El nivel mínimo, enfrenta al objetivo pretendido con el más austero consumo de recursos. Comprende un conjunto de acciones esenciales que permiten cumplir la misión básica.

El nivel corriente, se define cuando el servicio ya se está prestando y debe recalcularse los costes para el ejercicio siguiente.

El nivel de mejora o máxima, supone la aplicación de medios adicionales sobre los que se están utilizando.

RESUMEN DE PRESENTACIÓN POR ENTIDAD

ENTIDAD UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN

en millones de guaraníes

PROGRAMAS	ACTUAL	MÍNIMA	INTERMEDIO	MÁXIMA	ANTEPROY
Conducción Superior	971	864	933	965	831
Administración y Finanzas	152	147	154	170	154
Facultad de Medicina	360	290	320	410	320
Facultad de Economía	190	130	170	210	170
Facultad de Ciencias Jurídicas	240	210	225	250	225
Totales	1,913	1,641	1,802	2,005	1,700

El monto global asignado a la Entidad asciende a G. 1.700 millones, con FF. 10.

INNOVACIONES SUGERIDAS EN LA PROGRAMACIÓN A PARTIR DEL PBC.

VIGENTE

- Programación de ingresos globales por Entidad y Gastos por programas.
- La Estructura Orgánica de la Entidad no forma parte del PGN.
- No se evalúa la ejecución presupuestaria respecto a los objetivos, metas y resultados programados con lo efectivamente logrado.
- No se anexa al Proyecto del PGN un informe económico-financiero distribuido por políticas del gasto.

INNOVACIÓN

- Programación de ingresos y gastos por programas, el cual permitirá evaluar mejor los mismos.
- La Estructura Orgánica de la Entidad podrá incluirse en el PGN de manera a contener la creación de nuevas dependencias.
- Diseñar un limitado número de formularios y sencillos que permitan la evaluación y control de los programas a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Anexar el Proyecto del PGN un informe económico-financiero por políticas del gasto.

CONCLUSIONES I

- No temer a la innovación e incorporar un nuevo modelo de Presupuesto, como inicio del proceso de reforma, basada en una idea racional y analítica que permita la elaboración de políticas.
- Existen tres preguntas fundamentales que deberán hacerse los Directivos antes de programar:
 1. Qué queremos lograr?
 2. Qué haremos para lograrlo?
 - 3.Cuál será nuestro coste de esfuerzo?
- La contención del gasto público es una cuenta pendiente para equilibrar las cuentas fiscales. En la mayoría de los países los presupuestos ya no son anuales y se adopta el presupuesto plurianual (coincidente con el periodo de gobierno) para hacer posible un enfoque estratégico y por resultados.

CONCLUSIONES II

- **Por último, se deben orientar los presupuestos hacia los resultados, los gobiernos deberán destacar como se podría brindar mejor atención a la salud, aumentar las oportunidades de educación por niveles de instrucción, de acuerdo a una lista de actividades gubernamentales propias.**
- **Todo podrá ser posible si existe un cambio de mentalidad en el modelo de estado que se desea para el país, porque el rol moderno además de lo ya mencionado, se suma la seguridad pública e infraestructura física básica, hechos que contribuirán a atenuar la pobreza, el desempleo y mejorar la distribución de los ingresos.**