



EL PRESUPUESTO BASE CERO

Por: JUVENAL RODRIGUEZ VILLALBA

Toda organización necesita para su óptimo funcionamiento de una constante revisión de sus ingresos y egresos.

La Planeación y Presupuestación BASE CERO es un mecanismo que se desarrolló a finales de los años sesenta y que actualmente ocupa un sitio importante dentro de los sistemas de Planeación y Control.

En los sistemas tradicionales, el presupuesto se efectúa partiendo de una base de incremento, o sea, elevar cierto porcentaje de lo que se gastó en el año anterior, asunto totalmente equivocado y antitécnico para las actuales condiciones empresariales. Al aplicar este nuevo sistema, cada año deben evaluarse todas las actividades de la Empresa partiendo de cero. Un ejemplo del Presupuesto Tradicional: Si un Departamento tuvo este año un presupuesto de 6 Millones de pesos, y para 1986 se calcula un aumento del 10% en los gastos, tendríamos un nuevo Presupuesto de \$ 6.600.000.00. En el P.B.C., no se puede proceder de esta forma.

Existen dos (2) pasos en la elaboración del presupuesto Base Cero:

- 1.- Preparación de paquetes de decisión.
- 2.- Clasificación de los paquetes de decisión.

En el primer caso, un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica, permitiendo que la Gerencia pueda evaluar, clasificar y decidir sobre la información que se tenga de una actividad para compararla con otras.

La clave del presupuesto Base Cero radica en la identificación y evaluación de diferentes alter-

nativas para cada actividad.

Para el segundo caso, el proceso de clasificación otorga a la Gerencia una técnica con la que se puede asignar los limitados recursos con que cuenta, al aplicar los siguientes interrogantes: ¿Cuánto debemos gastar? y, ¿En qué debemos gastarlo?

El paquete de decisión está compuesto por:

- 1.- IDENTIFICACION: Nombre del departamento
- 2.- OBJETIVOS: Cómo van a invertirse los fondos.
- 3.- PROGRAMA: Cómo se van a cumplir los objetivos.
- 4.- LOGROS: Qué beneficios ofrece la realización de los objetivos.
- 5.- FALLAS: Qué efectos se presentan por destinar fondos al Departamento.
- 6.- PROGRAMAS INCREMENTALES: Qué adiciones podrían efectuarse al plan básico de mejorar las actividades del departamento.
- 7.- ALTERNATIVAS: ¿Pueden alcanzarse los objetivos propuestos de alguna otra manera?

Al utilizar el Sistema P.B.C., se producen los siguientes efectos:

- 1.- No se consideran los gastos de años anteriores, lo que nos permite destruir la ineficacia de varios gastos.
- 2.- Se dará mayor importancia a la naturaleza de los gastos y no a su cantidad.
- 3.- Este sistema de P.B.C., está enfocado y ligado a los programas de acción, no a los orientados de modo funcional.
- 4.- Los presupuestos inflados serán fácilmente descubiertos al momento de analizar cada paquete de decisión.
- 5.- Las asignaciones presupuestales se harán por prioridades y posibilidades claramente definidas.

6.- El control para cada paquete de decisión tendrá un standar de eficacia.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA IMPLANTACION DEL P.B.C.

Al implantar este sistema se pueden esperar los siguientes problemas

- 1.- Surgen los temores administrativos.
- 2.- Se presentan problemas en la formulación de los paquetes de decisión.
- 3.- Se presentan problemas en el proceso de clasificación.

Las ventajas que cada organización pueden obtener del P.B.C., las clasificamos en tres (3) categorías:

- 1.- Mejores planes y presupuestos.
- 2.- Beneficios permanentes durante el año de operación.
- 3.- Desarrollo de un equipo administrativo eficaz.

MANUAL DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Carta de presentación
Objetivos del presupuesto Base Cero.
Concepto de Paquetes de decisión.
Formulación de los paquetes de decisión.
Clasificación de los paquetes de decisión.
Calendario de actividades.

El sistema P.B.C., puede ser utilizado en la Industria y en el Gobierno.

En la industria puede aplicarse en actividades administrativas, mano de obra directa, materiales, etc. En el Gobierno puede utilizarse en cualquier actividad sea del orden servicios y/o de planificación.