

CIRCULAR N° 2/96 de la Oficina Nacional de Presupuesto

BUENOS AIRES, ABR 1996

PARA CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LA ADMINISTRACION NACIONAL

Asunto: Incorporación del presupuesto preliminar al proceso de formulación de presupuesto para el ejercicio 1997.

Por la presente se remite en planillas adjuntas el material referido al Presupuesto Preliminar que consta de una enumeración de las principales ventajas que ofrece la elaboración de dicho Presupuesto, las razones que aconsejan su adopción, las principales definiciones, los criterios metodológicos a tener en cuenta, la secuencia lógica de pasos para proceder a la confección del mismo, su relación con el Presupuesto Base Cero y la forma en que esta actividad ha sido incluida en el cronograma de elaboración del Presupuesto General de la Administración Nacional correspondiente al ejercicio 1997.

También se adjunta una guía donde se reseñan las técnicas que se recomiendan utilizar para la elaboración del Presupuesto Preliminar, así como la bibliografía que puede consultarse al respecto.

CIRCULAR N° 2/96 O.N.P.

BUENOS AIRES, ABRIL DE 1996

OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO**PRESUPUESTO PRELIMINAR****I. INTRODUCCION**

La Oficina Nacional de Presupuesto ha decidido incorporar al proceso de formulación del presupuesto para el año 1997, la propuesta de elaboración del presupuesto preliminar por parte de las jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional.

La exigua cantidad de días que tradicionalmente está prevista en el cronograma para la elaboración de los anteproyectos una vez que se definen los techos (aproximadamente un mes), de alguna manera

obliga a las jurisdicciones y entidades a tener preparada una versión preliminar de presupuesto, de modo tal que cuando se toma conocimiento de las asignaciones financieras correspondientes, los organismos puedan dedicarse únicamente a realizar las tareas de revisión y ajuste de dicho presupuesto preliminar para ubicarlo dentro de los topes fijados por el Gabinete Nacional o la Jefatura de Gabinete.

En la práctica, aquellos organismos que avanzan en el proceso de presupuestación desde un comienzo están mejor posicionados para cumplimentar las políticas y normas que se establezcan y presentar, en consecuencia, un anteproyecto completo y bien sustentado.

La elaboración del presupuesto preliminar, como instrumento del proceso de formulación de presupuesto, será una herramienta de uso de las jurisdicciones y entidades ya que no se solicitará remisión del mismo a la Oficina Nacional de Presupuesto. Esta tecnología tiene como finalidad mejorar la capacidad de los organismos para preparar en tiempo y forma el anteproyecto de ley de presupuesto elevando la racionalidad en la asignación de los recursos financieros.

II. VENTAJAS QUE OFRECE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

En función de lo expuesto, pueden enumerarse en forma detallada las ventajas que se obtendrían con la inclusión en forma explícita del presupuesto preliminar como una actividad más del cronograma de presupuesto:

- 1) Normaliza la necesaria anticipación del proceso de presupuestación
- 2) Permite una mayor participación de los jefes de las unidades ejecutoras de los programas al asignar una mayor cantidad de tiempo al proceso de presupuestación
- 3) Eleva la calidad del anteproyecto del organismo debido a la mayor cantidad de debates que se producen (sobre políticas, producción intermedia o final deseada, necesidad de insumos materiales, humanos y financieros y etc.)
- 4) Permite un ajuste más racional de los créditos y metas en el caso de que los techos financieros fijados no se correspondan con los niveles previstos por el organismo. En este sentido la técnica permite modificar el presupuesto sin afectar indiscriminadamente los programas y las actividades prioritarias
- 5) Facilita el cumplimiento de los plazos fijados para la presentación del anteproyecto a la ONP, lo cual posibilita un mejor análisis del mismo por parte del órgano rector y ulteriormente del Gabinete.
- 6) Mejora el proceso de planeamiento, propio de la técnica del presupuesto por programas.

7) Promueve la innovación y permite reasignar, con mayor grado de racionalidad y flexibilidad, recursos hacia los objetivos más prioritarios.

III. RAZONES DE SU ADOPCION

Planteada la necesidad de que los organismos elaboren un presupuesto preliminar como una actividad más de las que deben realizar para cumplir el cronograma presupuestario, es preciso establecer las ventajas que traería aparejado para los organismos y también para la ONP, la decisión de contar no con una, sino con varias versiones de presupuesto preliminar, es decir anteproyectos que expresen respectivamente distintos grados de cumplimiento de objetivos políticos: de mínima, de máxima y otros que estén situados en posiciones intermedias.

En este punto vale la pena aclarar que el organismo no tendría en realidad que elaborar varios presupuestos por separado, sino que la idea es que se confeccione un único presupuesto pero desarrollado computacionalmente de tal modo que por los propios medios informáticos puedan obtenerse en forma automática distintas versiones.

En primer lugar, deben mencionarse los beneficios que se originan para los propios organismos de la administración nacional, si éstos elaboraran en forma sistemática varias versiones de presupuesto preliminar. La principal ventaja que obtendrían es que, tanto las autoridades políticas de las jurisdicciones, como los jefes de programa conocerían en todo momento cual es el escenario presupuestario que debe atravesar el organismo con los créditos asignados, lo cual le permitirá a los responsables de la ejecución de los mismos fijar las prioridades del caso y obrar en consecuencia.

En segundo lugar, en la medida que cada organismo conozca en qué partidas, pero fundamentalmente en qué programas y actividades, deben realizarse los recortes a fin de minimizar los costos que se deriven de potenciales ajustes, podría asegurarse una mayor racionalidad en el proceso de asignación de recursos y, por ende, la optimización de la producción pública con los fondos disponibles.

Otra ventaja que cabría subrayar respecto de la elaboración de varias versiones de presupuesto preliminar es que la propia Subsecretaría de Presupuesto se aseguraría que los organismos tengan la capacidad para adaptarse rápidamente a los requerimientos que se les hagan. Es decir, si hubiera contado con toda esa información para el ejercicio presupuestario del año 1996, se hubiera podido reducir en forma selectiva el nivel de gasto de cada organismo en particular, evitándose tener que practicar un ajuste porcentual generalizado en un determinado objeto de gasto (en este caso de casi 50% en el rubro de bienes y servicios no personales) sin tener en cuenta la debida priorización de los programas.

Muchas veces se fijan niveles de gasto en un rango tal que el organismo se encuentra imposibilitado de cumplir los objetivos originalmente deseados, por lo que obligatoriamente debe replantear sus metas

priorizando actividades esenciales para la institución en desmedro de otras que no son tan importantes para los objetivos de política del organismo. Al contar con varias versiones de presupuesto preliminar, rápidamente, las autoridades políticas jurisdiccionales o los jefes de programas podrían ubicarse presupuestariamente, lo cual les posibilitaría elevar su capacidad de negociación de los créditos dado que pueden fundamentar rigurosamente los requerimientos. Por otra parte, una vez conocidos los niveles de crédito asignados, podrán adoptar las medidas que crean conveniente en función de los cambios que deban realizar respecto de la producción a ser alcanzada, de modo tal de maximizar la productividad de los recursos disponibles.

Adicionalmente, si los presupuestos preliminares se almacenan en la base de datos del organismo, en la medida que durante el transcurso del ejercicio se modifique significativamente el presupuesto originalmente autorizado por Ley, también el organismo podrá readaptar sus objetivos y prioridades a las nuevas asignaciones financieras que se determinen.

IV. DISTINTAS VERSIONES DE PRESUPUESTO PRELIMINAR: PRECISIONES CONCEPTUALES

Para ser significativas, las versiones preliminares de presupuesto que elabore la jurisdicción o la entidad de la Administración Nacional deben responder a situaciones perfectamente diferenciadas: aquella en la que se cumplen mínimamente los objetivos de política primordiales del organismo (presupuesto preliminar de mínima); aquella en donde se cumplen todos los objetivos de política del organismo (presupuesto preliminar de máxima), y aquellas en donde existe una situación intermedia presupuestaria, es decir se cumplen algunos objetivos, pero no se prevé alcanzar todos los objetivos que desearía el organismo (presupuesto preliminar intermedio).

Presupuesto preliminar de máxima

El presupuesto de máxima debe entenderse como aquel nivel de gastos y recursos que permite al organismo, lograr una escala de producción final o intermedia suficiente como para cumplir con todos -o casi todos- los objetivos de política presupuestaria sectorial delineados para el ejercicio, tanto aquellos que puedan caracterizarse como fundamentales como aquellos que sean de orden secundario.

El presupuesto de máxima, en la práctica, significaría acrecentar en forma significativa la actual escala de producción del organismo y, en consecuencia, elevar los gastos en personal, bienes de consumo, servicios no personales, bienes de capital o transferencias.

El presupuesto de máxima, no obstante lo expuesto, no debe interpretarse como aquella situación presupuestaria donde deben incrementarse simplemente todos los gastos presupuestarios, sino que estos egresos deben aumentar al compás de la necesidad que se tengan de ellos para arribar a una escala de producción superior. Ahora bien, si el organismo encuentra mayor eficiencia en una escala de producción superior a la actual, esto es, que una unidad de producto se obtiene con un menor costo

de producción, o lo que es lo mismo, con un determinado costo de producción se alcanza una meta productiva superior, el incremento de la escala puede implicar una suba de gastos pero menos que proporcional al de la producción.

Presupuesto preliminar intermedio

El presupuesto intermedio es aquel nivel de gastos y recursos que posibilita al organismo acceder a una escala de producción de bienes o servicios finales o intermedios con los cuales es posible atender la mayor parte de sus objetivos de política fundamentales. Asimismo, pueden cumplirse algunos objetivos no esenciales para la existencia del organismo, pero en ningún caso se asegura el financiamiento necesario para alcanzar todos los objetivos planteados por la jurisdicción o el organismo.

El presupuesto intermedio no necesariamente significa mantener el actual nivel de gastos o la escala de producción vigente, ello sería producto de una mera coincidencia. Más bien, se constataría que para arribar a un presupuesto intermedio, como el anteriormente definido, es preciso aumentar o reducir la escala de producción actual. Aumentarla en el caso de que el organismo esté financiando una producción mínima y disminuirla si está produciendo un nivel de bienes o servicios cercano al óptimo.

Puede resultar dificultoso comprender acabadamente el presupuesto intermedio, debido a que pueden existir discrepancias conceptuales a la hora de definir cuales son los objetivos -primordiales o secundarios- que deben ser cumplidos para estar en presencia de un nivel presupuestario intermedio. Por ejemplo, un organismo que presta servicios sociales a la comunidad y a la vez capacita sus propios empleados para la prestación de dichos servicios puede considerar que ambas actividades son esenciales, pero también puede suponerse que la primera (la prestación del servicio) hace más a la razón de la existencia de la entidad que la segunda (la capacitación). Si el criterio que prevalece es este último, podría argüirse que un presupuesto intermedio es el que permite financiar adecuadamente la producción de servicios, pero no la capacitación o si se financian actividades de capacitación se lo hace en forma mínima.

Presupuesto preliminar de mínima

El presupuesto de mínima debe entenderse como aquel nivel de gastos que posibilita al organismo alcanzar una escala de producción final o intermedia suficiente para cumplir apenas mínimamente con los objetivos básicos de política presupuestaria sectorial delineados para el ejercicio. Si el organismo, con los insumos físicos y financieros destinados para su producción, alcanzara una escala menor a la que se obtiene con el presupuesto preliminar de mínima estaría imposibilitado de llevar a la práctica acciones concretas que modifiquen, aunque más no sea mínimamente, el ámbito de su incumbencia. En este caso, la subsistencia de la entidad no estaría justificada.

El presupuesto de mínima en muchos casos puede significar reducir considerablemente la escala de producción actual del organismo, y en consecuencia disminuir los gastos en personal, bienes de consumo, servicios no personales, bienes de capital y transferencias. Sin embargo, y pese a la contracción de la operatoria, continuaría justificándose el accionar del mismo debido a que con los insumos asignados lleva a cabo una producción, aunque mínima, indispensable para otros organismos o para la comunidad en general.

El presupuesto de mínima no debe interpretarse como aquella situación presupuestaria donde se asegura la disponibilidad de créditos para abonar la nómina actual de personal de planta y una cierta cantidad imprescindible de bienes y servicios para el funcionamiento de la entidad, puesto que, aun cuando dichos gastos estuvieran financiados, podría suceder que el organismo igual se hallara incapacitado para lograr sus objetivos de política de mínima, esto es, no contaría con otros insumos necesarios para llevar a cabo una producción mínima de bienes y servicios.

Como ejemplo, podría ponerse el caso de un organismo encargado de ejecutar un proceso productivo, el que para cumplir con sus misiones debería contar, además de los recursos humanos y materiales que dispone como stock, con materia prima adecuada para arribar a una escala de producción mínima (dinero para efectuar transferencias o realizar compras de mercaderías). Si el organismo no dispone de dichos elementos, no estaría en condiciones de lograr ninguna producción con el personal disponible y por lo tanto no estaría justificada la existencia de esa entidad.

V. CRITERIOS METODOLOGICOS A APLICAR EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

Para contar con un presupuesto preliminar a partir del cual puedan obtenerse varias alternativas presupuestarias es preciso determinar los niveles de prioridad en forma descendente partiendo de los objetivos de política presupuestaria, fijando luego las prioridades entre programas y por último a nivel de actividad y tareas

Por lo tanto, el organismo deberá comenzar por listar en orden de importancia los objetivos de política presupuestaria, especificando claramente cuales políticas son prioritarias, cuales tienen una importancia media y cuales tienen baja importancia.

¿Qué criterio debe seguirse para fijar prioridades en materia de política?. Se debe partir del concepto de política enunciado en los "Aspectos Teóricos y Metodológicos del Sistema Presupuestario - 1995", donde política remite a aquellos aspectos que trascienden la esfera interna de la organización y se refieren a cuestiones básicas de la sociedad. La existencia de un organismo se fundamenta por su contribución al logro de objetivos que rebasan su quehacer interno.

En este sentido las prioridades se deberían fijar, teniendo en cuenta la política económica y social del Gobierno Nacional, en función de la maximización del beneficio social, o sea, la eficacia que las diferentes políticas generen y en consonancia con el objetivo central que da razón de ser al organismo.

A continuación de que se priorizan las políticas, deben detallarse los programas, que también deberán ser calificados como de alta, media o baja prioridad. La priorización de los programas es relativamente independiente del orden de importancia que tengan los objetivos, y para ello básicamente debe tenerse en cuenta la magnitud de la contribución de los mismos a los objetivos de política. De este modo, pueden existir objetivos de alta prioridad que para su concreción se establezca la necesidad de ejecutar programas que pueden tener alta, media o baja prioridad y también objetivos de baja prioridad que también deban alcanzarse con programas de alta, media o baja prioridad.

Las prioridades a nivel de actividades se fijan también independientemente de las jerarquías establecidas en los programas que deben realizarse para cumplir un objetivo. Por lo tanto, un programa de alta prioridad puede estar conformado por actividades de alta, media o baja prioridad y un programa de baja prioridad puede estar desarrollado por actividades de alta, media o baja prioridad.

También debería procederse a desagregar lo más exhaustivamente posible todas las actividades que deben realizarse en las categorías equivalentes a programa (actividades centrales y comunes). Las actividades centrales o comunes afectan en forma simultánea a más de un programa y, por ende, a distintos objetivos de política. Por lo tanto, la expansión o reducción de las mismas dependerá sustancialmente de los ajustes que se efectúen en los programas y actividades que guardan con las mismas una relación de condicionamiento. Por ello, no son susceptibles de priorización y sus recortes o expansión estarán atados a la suerte de los programas sustantivos.

Por último deberán detallarse las "tareas" o "trabajos" en que se descomponen las actividades jerarquizando las mismas según un orden de prioridad. También en este caso, las tareas podrán ser de alta, baja o media prioridad, independientemente de la prioridad que tenga la actividad de la cual forma parte.

Se define prioridad como un orden de importancia que depende, en el primer nivel, de la relación que se establece entre los productos de salida del proceso productivo del organismo y sus objetivos generales de política y, en un segundo nivel, de la relación entre los insumos y los referidos productos.

Una vez identificadas las alternativas de producción terminal y producción intermedia que dan origen a los programas y actividades respectivamente, se debe analizar su adecuación a los objetivos del organismo, las alternativas operativas posibles, el nivel de intensidad y los resultados cuantitativos esperados. En este sentido, las alternativas se pueden diferenciar entre establecer formas de operación que resulten más económicas para alcanzar el mismo objetivo, introduciendo modificaciones en las prácticas existentes o incorporando nuevos métodos con el objetivo de reducir costos o planteando

nuevas actividades que por su factibilidad técnica, operativa y económica pueden ocupar el lugar de propuestas de alta prioridad.

Como criterio general para establecer prioridades entre programas y entre actividades, se propone utilizar como metodología, la técnica de Presupuesto Base Cero. La misma consiste, en forma resumida, en una evaluación de los programas y actividades sobre la base de su relación Costo - Beneficio y otros criterios razonables para la asignación de recursos presupuestarios según una escala de prioridades, como si se tratara del primer año; es decir, partiendo de cero y sin referencia a períodos anteriores.

Una desagregación a nivel de tareas ayuda en forma notable a implementar la metodología de Presupuesto Base Cero de manera complementaria y totalmente compatible con los principios y categorías del Presupuesto por Programas. Asimismo, este nivel de desagregación y priorización permitirá detectar la asignación ineficiente de recursos en materia organizativa por duplicación de tareas, efectuar una evaluación mucho más exhaustiva del nivel de capacidad productiva del organismo, además de poder realizar análisis costo - beneficio a partir de contar con una información detallada, de mínimo nivel, de todos los elementos que interviene en el proceso productivo del organismo.

Otro punto a considerar es cuando el objeto del gasto por su propia naturaleza tiene la característica de ser muy rígido a corto plazo, tal es el caso del gasto en personal, servicio de la deuda o transferencias que deben realizarse obligatoriamente por ley. En estos casos la técnica utilizada para elaborar el presupuesto preliminar debe ser lo suficientemente flexible como para no impedir la eliminación del programa o la actividad o la tarea que por su baja prioridad se desea recortar, motivo por el cual el organismo deberá optar entre la alternativa de reasignar el gasto a otra actividad o de establecer un período de liquidación que posibilite la supresión de dicho gasto.

Concluyendo, la ventaja de establecer un presupuesto preliminar abierto por prioridades, tanto en programas como en actividades es que permite establecer en forma rápida distintas alternativas, ya sea para expandir los alcances de la política presupuestaria a través de la reasignación de recursos hacia actividades de mayor impacto y efectividad, como efectuar ajustes en función de las restricciones financieras de manera tal de que no se afecten los programas y las actividades que el organismo considere prioritarios.

Por tal motivo, la identificación de prioridades en las categorías programáticas puede implicar la supresión completa o el recorte parcial de aquellas actividades o programas de baja prioridad. En términos generales, un programa catalogado de baja prioridad debería tender a desaparecer. (En el [anexo 1](#) se ejemplifican en forma gráfica distintas alternativas entre las que un organismo puede optar a fin de reasignar recursos dentro de las limitaciones presupuestarias.). Sin embargo, aunque menos

preferible, puede existir la alternativa de eliminar actividades no prioritarias para pasar de un presupuesto de máxima a uno intermedio o a uno de mínima (ver [anexo 2](#))

VI. SECUENCIA LOGICA DE PASOS EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

Los pasos que deben encararse secuencialmente para confeccionar un presupuesto preliminar, que a su vez pueda transformarse en cualquiera de sus versiones, deberían ser, entonces, los siguientes:

- a) Fijar las políticas presupuestarias del organismo
- b) Efectuar la apertura programática consistente con dichas políticas y su organización administrativa, desagregando todos los programas y detallando pormenorizadamente todas las actividades que pueden ser identificadas.
- c) Asignar el grado de importancia de cada tarea, actividad y programa fijando tres niveles: A (alta prioridad), M (prioridad media) y B) (Baja prioridad)
- d) Cuantificar las producciones finales e intermedias a llevar a cabo mediante la ejecución de los programas y actividades
- e) Proyectar en cantidades físicas y financieras los insumos (o gastos) que deben ser financiados para alcanzar el nivel de producción en cada una de las actividades y programas
- f) Efectuar el cálculo de recursos propios o afectados que serán destinados a financiar la producción del organismo, incluyendo los préstamos, transferencias o donaciones a los que potencialmente podrían accederse
- g) Estimar por diferencia el gasto que debería ser financiado con recursos del Tesoro Nacional

VII. PRESUPUESTO PRELIMINAR Y PRESUPUESTO BASE CERO

Uno de los vicios mas frecuentes y generalizados en la formulación de presupuestos públicos es la repetición del presupuesto del año anterior o con pequeñas variantes del mismo. Ello establece un serio condicionante a la formulación de presupuestos alternativos significativos, como los que se pretenden aquí.

Consecuentemente, en el proceso de formulación del presupuesto preliminar es conveniente recurrir a la técnica del presupuesto base cero (PBC), o similares.

Razones del uso del Presupuesto Base Cero

Como toda técnica, el PBC tiene una serie de criterios y procedimientos para presupuestar, para cuyo seguimiento se recomienda el material incluido en la bibliografía. Pero, lo que aquí interesa resaltar es la filosofía del PBC, que tiene tres principios básicos:

1. Es necesario replantear a fondo lo que se está haciendo con el presupuesto actual; desmenuzarlo y fundamentarlo con el mismo ahínco con que se justificaría un requerimiento adicional.
2. Los recortes tienen que ser selectivos y no generalizados. Para ello hay que tener un conjunto evaluado de programas y actividades debidamente priorizadas (paquete de decisiones) entre los que se seleccionan los que habría que desactivar. Ante una restricción de recursos, o un análisis costo - beneficio negativo, los recortes deben afectar determinados programas o actividades (los menos prioritarios) y no a todos. Este principio también es válido en sentido opuesto. Un incremento de presupuesto tiene que tener una aplicación clara, con productos identificables y no diluirse como un simple aumento general.
3. Para la priorización de programas y actividades se requiere la participación de toda la organización. En particular, es imprescindible la participación de los jefes de programas, actividades y proyectos pues, de otra manera, sería imposible el conocimiento detallado de las operaciones, tal como lo indica el PBC para el armado de paquetes de decisiones.

Niveles de Aplicación del PBC

El PBC se puede aplicar a distintos niveles de replanteo de las operaciones de una organización. Se pueden tipificar dos grandes grupos:

A. Nivel estructural. Se revisa la razón de ser del organismo en cuestión y su dimensionamiento. El replanteo de este nivel es conveniente hacerlo inicialmente mediante la técnica del PBC, pero no es necesario repetirlo anualmente. La frecuencia la indicará la experiencia y la naturaleza del organismo.

B. Escala de producción. Se revisa el tipo y volumen de producción (y metas) sin un cambio sustancial de la estructura y dimensión del organismo. La revisión a este nivel es conveniente que sea anual.

A continuación, se explicitarán los principales tópicos que se deberían replantear a fondo utilizando la técnica del presupuesto base cero.

1. Objetivos, responsabilidad primaria y acciones

Hay que pensar de cero la razón de ser del organismo

2. Bases Legales

Precisar cuales son las normas legales que apuntalan su existencia, es decir, donde estarán contenidos los objetivos, responsabilidad primaria, estructura y financiamiento.

3. Políticas presupuestarias

Esclarecidos los objetivos esenciales de largo plazo del organismo y el sustento legal del mismo, se necesita explicitar qué parte de ellos se llevarán a cabo en el próximo ejercicio presupuestario y por qué (fundamentarlo).

4. Categorías programáticas

Establecidos los puntos 1 a 3, se entraría ya en la faz operativa de la presupuestación y, en este sentido, la apertura programática es el puntapié inicial. Una eficiente apertura programática - aquella que ha tenido en cuenta los puntos 1 a 3- es condición necesaria para la formulación de un presupuesto flexible, que haga manejable distintas versiones del mismo.

La desagregación del accionar del organismo en programas, actividades y tareas y sus priorizaciones, como se expusiera en el punto V, junto con una clara imputación del objeto del gasto y asignación de recursos humanos a cada categoría programática, permitirá establecer por donde pasarían los recortes si los hubiera, o cuales son los programas y gastos que se agregarían en una hipótesis de máxima o intermedia.

Un PBC que tomara en cuenta los tópicos 1 y 2 llevaría a un replanteo del tipo A., en tanto que si las variantes se centraran en los tópicos 3 y 4 únicamente se estaría en una revisión del tipo B.

Cualquiera sea el tipo de variante que se trabaje, un elemento a tener en cuenta son las restricciones externas al organismo. Se entiende por tal las normativas legales generales a las que se tiene que someter (ley de administración financiera, de contrataciones, régimen escalafonario, ley de inversiones públicas, etc.). También se incluye el flujo de informaciones que debe proveer regularmente hacia afuera (liquidación de haberes, planta ocupada, datos para la DGI, para el sistema previsional, etc.).

Es de notar que para hacer la ejercitación del presupuesto preliminar no es necesario tener acabados los cambios en los cuatro tópicos. Basta con tener lineamientos claros en cada uno de ellos y las cuantificaciones mínimas indispensables que requiere el PBC.

Un aspecto ineludible a considerar en la versión de presupuesto preliminar, referido a una organización que se esté reduciendo o reestructurando sin reducirse, es la transición. Ningún cambio es instantáneo, por lo tanto la transición debe formar parte de la presupuestación. Cuanto personal y en que tiempo se va a reducir, la venta de activos fijos, completar compromisos contraídos, etc. son cuestiones que se deben incluir en el presupuesto.

Cabe señalar que versiones del presupuesto preliminar donde un organismo determinado resigna objetivos o funciones no significa que estos desaparezcan. Bien pueden ser asumidos por otra organización estatal o ser privatizados o concesionados. Las priorizaciones del presupuesto preliminar que nos ocupa son las que se efectúan dentro de la jurisdicción u organismo descentralizado.

Finalmente, es oportuno aclarar que en la formulación de distintas versiones de presupuesto preliminar no en todos los casos hay que recurrir a la técnica del PBC para el tipo A. Puede haber ajustes en los gastos que no impliquen un cambio estructural de la organización sino simplemente distintas escalas de producción (tipo B). Sin embargo, es muy importante precisar si se está en una instancia u otra. Un recorte presupuestario ejecutado bajo el supuesto de un simple cambio en la escala de producción será ineficiente si el sustrato del ajuste requiere un cambio organizacional (cambio en la función de producción).

En otro orden, si no se usa la técnica PBC, o similar, un mero recorte financiero puede llegar a significar la casi parálisis del organismo, si se deja el resto como está.

VIII. INCLUSION DE LA ACTIVIDAD “PRESUPUESTO PRELIMINAR” EN EL CRONOGRAMA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto preliminar estará incluida dentro del listado de actividades que deben realizarse para formular el presupuesto general de la administración nacional, con una fecha de inicio tentativa a principios de abril, en el mismo momento que se solicitan las políticas presupuestarias sectoriales, las modificaciones de aperturas programáticas y el cálculo de recursos.

La fecha de finalización de la actividad será necesariamente anterior a la comunicación de los techos presupuestarios, esto es, fines del mes de junio, de modo tal que los organismos cuentan con tres meses aproximadamente para elaborar una versión preliminar del presupuesto.

La aplicación del presupuesto preliminar, con las características arriba señaladas, supone un desarrollo de mediano y largo plazo. Por ello, para que tenga principio de aplicación para el presupuesto 1997 se presentan en los anexos [3a](#), [3b](#) y [3c](#) formularios tipo ideados para realizar la programación del gasto estableciendo prioridades de manera muy simplificada.

Es importante subrayar que no se requerirá a los organismos que remitan el producto a la ONP, sino que simplemente se los insta a cumplir con la normativa a fin de poder efectuar en los plazos fijados la elaboración del anteproyecto de presupuesto.

GUIA PARA LA UTILIZACION DE LAS TECNICAS INCLUIDAS EN LA BIBLIOGRAFIA DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

El propósito de la presente guía es facilitar la adopción de las distintas técnicas de análisis y toma de decisiones que pueden ser utilizadas en la confección del presupuesto preliminar y que se complementan perfectamente con la técnica de la programación presupuestaria

La Oficina Nacional de Presupuesto, en su rol de órgano rector del Sistema de Presupuesto, considera que una instrumentación correcta del presupuesto preliminar requiere que las entidades y organismos de la Administración Nacional cuenten con adecuado asesoramiento, de modo tal que el resultado final pueda obtenerse minimizando costos y potenciando los beneficios.

Para presentar las técnicas de presupuesto lo más sencillamente posible a fin de que la aplicación de las mismas no requiera de conocimiento teóricos profundos, la presente guía describe en forma sintética las principales metodologías, el grado de profundidad con que pueden ser aplicadas las mismas y como se compatibilizan tales herramientas con el presupuesto por programas.

No obstante ello, debe recalcar que aquellas técnicas de presupuesto que no son abordadas por la presente guía no significa que deban ser dejadas de lado. En todo caso, el único requisito que se pretende es que las que se usen sean compatibles con los propósitos perseguidos con la elaboración del presupuesto preliminar y con el presupuesto por programas (PPP).

1) TECNICAS RECOMENDADAS PARA LA CONFECCION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

Las técnicas adecuadas para llevar a cabo el presupuesto preliminar por el potencial que tienen para realizar un replanteo profundo del accionar del organismo y a su vez por el elevado grado de complementariedad que puede desarrollarse con la programación presupuestaria son las siguientes:

- a) Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)
- b) Presupuesto Base Cero
- c) Reingeniería de objetivos y procesos

a) Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)

El SADCI es una sistema orientado básicamente al desarrollo institucional. Posibilita determinar con claridad los objetivos del organismo, su cuantificación, priorizarlos con rigurosidad, cuantificar los recursos necesarios para llevarlos a cabo y detectar las insuficiencias de organización para cumplir los objetivos (que en la jerga del SADCI se denominan déficit de capacidad institucional)

Este método fue desarrollado por el Banco Mundial en la segunda mitad de la década del 80 cuando se encaró el problema de la baja capacidad de los organismos (y de las unidades ejecutoras) de gerenciar los proyectos que financiaba el Banco, lo cual generaba todo tipo de problemas: sobrecostos,

subejecuciones, objetivos no logrados, etc.

El SADCI puede ser utilizado en la medida que se tome la decisión de aumentar los productos con los mismos recursos u obtener los mismos productos a un menor costo, o ambos. Una vez tomada la decisión se procede a elaborar un flujo de información en la cual se expresa:

i) Los objetivos de desarrollo (resultados esperados)

Debe precisarse claramente el objetivo a lograr, y para ello es necesario cuantificar el producto deseado y a la vez definir los impactos esperados para cada uno de los aspectos cuantitativos correspondientes al objetivo. Finalmente, deben identificarse los beneficiarios (y/o víctimas siguiendo la terminología que utiliza el Sistema). Cuando el SADCI es activado los objetivos necesariamente son una aproximación que deberá ser constantemente mejorada a medida que se incrementa la información y se acrecienta la capacidad institucional como consecuencia de la implantación del Sistema.

ii) Los recursos necesarios para obtener los objetivos o resultados

Una vez fijados los objetivos deben establecerse las cantidades de recursos financieros disponibles para lograrlos así como su distribución, es decir la cantidad total de unidades monetarias para cada concepto de gasto y el nombre de las unidades ejecutoras y administrativas responsables del manejo y administración del dinero.

iii) Las tareas que deben realizarse para plasmar los objetivos y los responsables de las mismas

La descripción de las tareas es el instrumento más original e importante del SADCI, debido a que en ella se especifica detalladamente que debe hacerse para obtener un determinado resultado intermedio, en qué fecha debería hacerse, cuáles son las adquisiciones de bienes y servicios necesarios lograr un determinado objetivo y quienes son los responsables de la ejecución de cada tarea. Para identificar los responsables se elabora lo que el Sistema denomina como Mapa de Relaciones Interinstitucionales, donde se muestran no las relaciones internas sino las relaciones entre entidades ejecutoras.

iv) Los déficit de capacidad que posee la institución

Definidos los objetivos, los recursos que se movilizarán y las tareas que deben realizarse, debe investigarse si la institución tiene la capacidad de cumplir la responsabilidad asignada de manera adecuada y eficiente. Se detecta el problema, como afectará el mismo la ejecución de las tareas y, por último, cuál es la gravedad del déficit.

Los déficit pueden estar originados en las reglas de juego (sistema de gobierno, constitución, legislación, reglamentaciones, modelo cultural imperante, etc), las relaciones interinstitucionales (superposición de responsabilidades, mala comunicación entre dos instituciones responsables que

deben cooperar entre sí, deficiente delimitación de responsabilidades, forma de trabajar, etc), en la organización interna (distribución de funciones, flujo de relaciones internas, reglas de juego, manuales, procedimientos y estilos gerenciales, etc), la política de personal (la falta de perspectivas), sistema de remuneraciones (bajos salarios y compensaciones inadecuadas) y las habilidades individuales (falta de capacidad gerencial y de habilidad profesional)

Una vez completados todos los pasos, el SADCI permite entonces definir la estrategia institucional y las alternativas que existen para corregir los déficit y lograr los objetivos. Si la institución determina que no existe capacidad suficiente para lograr un determinado objetivo debe renunciar o modificar el mismo o, alternativamente, debe aumentar su capacidad al nivel requerido para la obtención del resultado. Finalmente puede hacer ambas cosas: disminuir la ambición puesta en el objetivo y adecuar la capacidad en forma concordante para alcanzar el mismo.

b) Presupuesto Base Cero

El PBC persigue esencialmente la racionalización en la asignación de los recursos y la reducción de los gastos a corto plazo. Su autor Phyrri define a esta técnica como un proceso operativo de planeamiento y presupuestación que requiere que cada gerente justifique sus demandas presupuestarias desde cero, sin considerar los períodos anteriores, es decir debe siempre justificarse las causas por las que se planifica gastar una determinada cantidad de dinero.

Mediante esta técnica se asignan prioridades para jerarquizar la actividades que se desean llevar a cabo sobre la base de su relación costo-beneficio, de modo tal que pueda o bien reducirse el presupuesto sin afectar las actividades prioritarias, o bien reasignarse recursos a las actividades más rentables o bien reducirse costos sin afectar las operaciones.

El desarrollo metodológico del PBC podría ser esquematizado en el cumplimiento de dos etapas:

i) Identificación de las unidades de actividad o preparación de los “paquetes de decisión”

Debe analizarse y describirse todas las actividades existentes o nuevas en un documento que se denomina “paquete de decisión”, de manera que las mismas puedan evaluarse, clasificarse por su importancia y decidir si se aprueban o no. El paquete de decisión debe contener información referida a:

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no adoptar la actividad propuesta
- Medidas de rendimiento
- Otros posibles cursos de acción

-Costos y beneficios

Al preparar el paquete de decisión deben analizarse las distintas formas para llevar cabo la actividad (descentralización versus centralización, producción directa o a través de terceros, etc) a fin de seleccionar la mejor y descartar las demás. Por otra parte, deben identificarse los distintos niveles de esfuerzo requeridos para realizar la actividad, con lo cual es preciso confeccionar un paquete de decisión para cada uno de los esfuerzos establecidos.

Al determinarse el nivel mínimo de gastos para cada paquete de decisión, se está obligando a considerar y evaluar un nivel de gastos inferior al actual, así como la posibilidad de eliminar una actividad o de decidir entre varios niveles de esfuerzo.

ii) Clasificación de los paquetes de decisión

Se debe realizar un análisis de costos y beneficios o una evaluación subjetiva, a fin de evaluar y clasificar los paquetes según su orden de importancia, De este modo, podrá decidirse cuánto debe gastarse y en qué debe gastarse. Una vez que se han clasificado los paquetes, podrá tomarse la decisión de asignar los recursos, los que se volcarán a las actividades más importantes ya sean nuevas o existentes. A medida que aumenta la lista de actividades a desarrollar, también aumentará el costo a realizar, por lo tanto, la decisión estará en cortar en un punto de la lista en donde los costos han sobrepasado los beneficios

Dado que la evaluación y clasificación de los distintos paquetes de decisión en comparación con los otros paquetes que compiten por obtener la asignación de recursos se basan en el análisis costo-beneficio, debe obtenerse un mínimo de información de costos, aunque la misma podrá ampliarse si es que se desea contar con mayores elementos que sean útiles a la hora de tomar las decisiones en materia de asignación de recursos. Por su parte, en la descripción de los beneficios -tal vez el aspecto más difícil de los paquetes- deben identificarse los resultados tangibles y la forma en que el paquete logrará el propósito estipulado.

c) Reingeniería de objetivos y procesos

La reingeniería pretende explicar como deben transformarse las organizaciones con dificultades -poco competitivas, deficitarias- en competitivas y rentables. Ello implica la introducción de cambios profundos y radicales para corregir las causas que afectan la performance de la organización.

La reingeniería debe utilizarse cuando se desea un cambio profundo ya sea en lo estratégico, en lo estructural o en lo operativo. Sin embargo, también puede aplicarse a uno o más sectores de una organización cuando ellos son de cierta envergadura y relativamente autosuficientes en la faz operativa.

El esquema general de un programa de reingeniería consta de cuatro fases:

i) Diagnóstico de la realidad

La primera fase se centraliza en determinar las causales que influyeron en el deterioro de la performance de la organización. Para llevar a cabo el diagnóstico debe realizarse, en primer lugar, un prediagnóstico que incluye el momento en que se toma contacto con las dificultades hasta que las primeras impresiones son comunicadas a la dirección de la organización. Para ello, se encara la evaluación económica-financiera y operativa y el relevamiento con los principales jefes, así como la realización de visitas a las instalaciones.

La segunda fase consiste en realizar un diagnóstico detallado de la realidad. En este caso se estudiarán en detalle aquellos temas, funciones, actividades o áreas funcionales que pudieren haber llamado la atención en el prediagnóstico. Se deberá abarcar tanto la performance pasada de la organización como sus proyecciones en el futuro, pudiéndose incluir temas tales como los que tienen que ver con las estrategias seguidas respecto de la estructura organizativa, cultura organizacional, producción, recursos humanos, estructura económico-financiera y sistemas de información.

La tercera fase corresponde a la elaboración del cuadro de diagnóstico. Se interpretan cada uno de los diagnósticos, se los integra y se formula una estrategia general, poniendo de manifiesto los síntomas de las problemáticas y las causales profundas que han originado las mismas, intentando discriminar las que provienen en forma exógena a la organización (aquellas sobre las cuales la empresa no puede actuar) de las que son endógenas.

ii) Planeamiento de la emergencia para la estabilización

El plan de emergencia para la estabilización es el documento en el cual se identifican las acciones necesarias para lograr que el proceso de deterioro no continúe y tenga que afrontarse un cuadro más problemático que el vigente. También se detallan las acciones que corresponden al planeamiento de la emergencia, es decir la reingeniería de las acciones a nivel estratégico, estructural y operativo, así como los efectos que producen cada una de estas acciones. Por último, se procede a comunicar el diagnóstico detallado de la realidad y del plan de emergencia a quienes tendrán la responsabilidad de autorizar y ejecutar el programa de reingeniería.

iii) Implantación de cambios:

En esta fase corresponde implantar los cambios descritos en el plan de emergencia para la estabilización. La implantación de los mismos significará romper muchas veces con las estrategias políticas, procesos gerenciales y prácticas del pasado que llevaron al deterioro de la organización. Se procede a cambiar en aspectos tales como estrategia organizacional, producción, recursos humanos, sistemas informativos, tecnología y cultura organizacional. En esta etapa es fundamental el liderazgo

que se ejerza desde la cúpula de la organización, requisito necesario para desplegar la autoridad que se requiere para llevar a cabo los cambios.

El equipo gerencial para la crisis debería estar formado preferentemente por personas ajenas a la empresa, altamente competentes y motivados por la oportunidad del logro. Este equipo debe interactuar con miembros de la organización que tengan antigüedad y conozcan la misma y que estén motivados por preservar la estabilidad.

iv) Planeamiento del crecimiento y del desarrollo

En esta fase se realiza el posicionamiento que permite la consolidación y la reingeniería necesaria para lograr el crecimiento y el desarrollo de la organización en el largo plazo.

2) COMPATIBILIZACION DE LAS TECNICAS RECOMENDADAS CON LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA.

Las distintas técnicas anteriormente reseñadas pueden ser aplicadas juntamente con la técnica del presupuesto por programas, es decir no son excluyentes sino complementarias

En el caso del SADCI, la aplicación del Sistema permitirá detectar las posibilidades reales de alcanzar un determinado objetivo en función de los déficit que existan. Dependiendo de la magnitud de los déficit identificados, el organismo podrá eliminar su objetivo o reformularlo. Una vez que estén definidas las estrategias, esto es, identificados los objetivos y debidamente priorizados los mismos, es posible utilizar la programación presupuestaria para distinguir los programas y actividades que deberán realizarse.

Dado que el SADCI requiere identificar las tareas que deben ser llevadas a cabo para cumplir los objetivos trazados, así como los recursos que son necesarios y los responsables de la gestión de los mismos, dicha información puede ser utilizada en la programación presupuestaria para cubrir la información correspondiente a la producción final e intermedia y obtener para cada apertura programática la clasificación por objeto del gasto.

En el caso del Presupuesto Base Cero, también es posible encontrar una perfecta compatibilización con la técnica del Presupuesto por Programa. Dado que el PBC requiere identificar en cada paquete de decisión las metas o resultados, los esfuerzos mínimos y los costos y beneficios, toda esta información puede traducirse a un esquema de programación presupuestaria que desglose para los programas y demás categorías el gasto por objeto, por programas e incluso traducir la información existente en dichos paquetes, referida a resultados, en términos de metas y volúmenes de trabajo.

Por su parte, la reingeniería también es compatible con la programación presupuestaria, aunque cabe denotar que aquí se plantea con anterioridad a la aplicación de ésta, la implantación de cambios profundos que atañen a aspectos de estrategia, organizacionales y operativos. Los cambios producidos

pueden reflejarse en una nueva apertura programática y la correspondiente imputación del objeto del gasto.

3) APLICACION SIMPLIFICADA DE LAS TECNICAS

Si bien en teoría las técnicas precedentemente reseñadas pueden ser aplicadas en todos los organismos de la Administración Nacional, algunas veces es preferible adoptar algunas recomendaciones en forma simplificada, dependiendo ello de la cantidad de cambios que se deseen introducir en la organización, la magnitud del organismo en términos de la cantidad de personas ocupadas, el grado de eficiencia productiva con que se viene operando, etc.

En este caso, algunos formularios que deben completarse para aplicar la técnica en forma completa deben ser suprimidos o simplificados, o en su defecto completarlos pero para algunos aspectos parciales que atañen al desenvolvimiento del organismo (vg: algunos objetivos, algunas actividades, etc).

Cabe señalar que las técnicas propuestas tienen ya alguna experiencia de aplicación en la Administración Nacional. Así, el SADCI es utilizado por la Subsecretaría de Minería de la Secretaría de Industria y Minería del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos; el Presupuesto Base Cero fue aplicado por la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) en su estudio "Propuestas para la Reestructuración de la Administración Pública Nacional" (noviembre de 1995); y la reingeniería de procesos fue parcialmente utilizada por la consultora internacional KPMG en el desarrollo de los SIDIF locales de los casos piloto: Ministerio del Interior, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos y Ministerio de Salud y Acción Social.

En otro orden, hay que tener presente que las técnicas reseñadas usan cierta terminología de la programación presupuestaria pero con un concepto diferente. Los términos "proyecto" y "actividad" tienen en el SADCI un significado más amplio e impreciso que en el Presupuesto por Programas. Otro tanto ocurre con la palabra "actividad" en el Presupuesto Base Cero. Por ello, en la utilización de esas técnicas para la elaboración del presupuesto preliminar convendría cambiar los nombres. Sin embargo, una vez que se tiene conciencia de que se está hablando de cosas algo distintas, la información que se sistematice bajo aquellas categorías analíticas puede perfectamente traducirse a las categorías del Presupuesto por Programas.

Finalmente, el presupuesto preliminar, con el complemento de técnicas como las aquí propuestas, es una herramienta de formulación presupuestaria que se instituye en forma permanente. Es decir, no cabe esperar resultados muy relevantes en el corto plazo, sino que su maduración se logrará en el mediano y largo plazo. Para su definitiva inserción se requiere decisión política, perseverancia y mucha capacitación en las técnicas complementarias. Por ello, como se expresa en el punto VIII., a fin de que

tenga principio de aplicación para el presupuesto de 1997 se propone un formulario simplificado. En el futuro, el presupuesto preliminar será profundizado.

Anexos

ANEXO I**Presupuesto preliminar por prioridades, ejemplos**

Presupuesto de Máxima		Presupuesto Intermedio		Presupuesto de Mínima	
Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-M Actividad 4-B	Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-M Actividad 4-B	Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-M Actividad 4-B
Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A	Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A	Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A
Programa 3 Prioridad M	Actividad 1-A Actividad 2-M	Programa 3 Prioridad M	Actividad 1-A Actividad 2-M		
Programa 4 Prioridad B	Actividad 1-A Actividad 2-B Actividad 3-B Actividad 4-B				

A = Alta Prioridad
M = Media Prioridad
B = Baja Prioridad

El presupuesto de máxima incluye todos los programas y actividades cualquiera sea su orden de prioridad.

Al pasar a un presupuesto intermedio se presentan distintas posibilidades de ajuste, en el caso observándose elimina en forma íntegra el programa 4 de baja prioridad.

Considerando la necesidad de realizar un ajuste mayor, en un presupuesto de mínima, podría darse el caso de que se recorte íntegramente el programa 3 y el programa 4.

ANEXO II**Presupuesto preliminar por prioridades, ejemplos**

Presupuesto de Máxima		Presupuesto Intermedio		Presupuesto de Mínima	
Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3- M Actividad 4-B	Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-M	Programa 1 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-M
Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A	Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A	Programa 2 Prioridad A	Actividad 1-A Actividad 2-A Actividad 3-A
Programa 3 Prioridad M	Actividad 1-A Actividad 2-M	Programa 3 Prioridad M	Actividad 1-A Actividad 2-M	Programa 3 Prioridad M	Actividad 1-A
Programa 4 Prioridad B	Actividad 1-A Actividad 2-B Actividad 3-B Actividad 4-B	Programa 4 Prioridad B	Actividad 1-A		

A = Alta Prioridad
M = Media Prioridad
B = Baja Prioridad

El presupuesto de máxima incluye todos los programas y actividades cualquiera sea su orden de prioridad.

2,3 y 4 - Anote los códigos establecidos para los programas o categorías equivalentes, proyectos y actividades específicas de los programas.

5 - Escriba la denominación y descripción sintética de los programas o categorías equivalentes, proyectos y actividades.

6 - Establezca las prioridades para cada uno de los conceptos señalados en el punto 6, asignando tres prioridades, A (prioridad alta), M (prioridad media) y B (prioridad baja)

NOTA: La fijación de las prioridades a nivel de proyectos y actividades del programa corresponderá al responsable del programa

7 - Anote el importe de cada proyecto y actividad

8 - Totalice la columna 7

INSTRUCCIONES PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACION DEL FORMULARIO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR (ANEXO 3c)

1 - Anote los datos referidos a la jurisdicción o entidad, así como la fecha de registro de la información.

2,3,4 y 5 - Anote los códigos establecidos para los proyectos, actividades, obras y las tareas o trabajos.

NOTA: Si la organización no puede en un determinada actividad abrir tareas o trabajos a las que pueda asignar recursos, deberá agrupar conjuntos de tareas o establecer cualquier otro sistema de desagregación de la actividad.

6 - Escriba la denominación y descripción sintética de los proyectos, actividades, obras, tareas y trabajos.

7 - Establezca las prioridades para cada uno de los conceptos señalados en el punto 5, asignando tres prioridades, A (prioridad alta), M (prioridad media) y B (prioridad baja)

NOTA: La fijación de las prioridades a nivel de actividades del proyecto, obras y trabajos corresponderá al responsable del proyecto, en tanto que la fijación de prioridades de las tareas de cada actividad es responsabilidad del jefe de la actividad.

8 - Anote los códigos del clasificador presupuestario por fuente de financiamiento.

9 - Anote los códigos del clasificador presupuestario del gasto por objeto

10 - Anote el importe de la fuente de financiamiento e inciso de cada tarea y/o trabajo

11 - Totalice la columna 9

BIBLIOGRAFIA

Presupuesto Base Cero- Método práctico para evaluar gastos

Peter A. PYHRR

LIMUSA Noriega Editores, 1995, decimaprimer impresión

Presupuesto Base Cero

Nereo R. PARRO

Ediciones MACCHI, 1981

Presupuesto Base Cero- Método, y bases de aplicación, con un estudio de la más avanzada experiencia existente en el mundo

Isaac SENDEROVICH

Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C., 1981

Presupuesto Base Cero- Conceptos y experiencias

Carlos A. FERRARI

Editorial Sudamericana, 1984

Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI)

Alain TOBELEM

División de Administración del Sector Público, Departamento Técnico, Región América Latina y Caribe, Banco Mundial, 1993, Publicaciones Ocasionales de LATPS No 9.

Turn-Around, La reingeniería de los negocios

Guillermo R. SCHMITT

Editorial Atlántida, 1994, tercera edición

The Reengineering Revolution

Michael HAMMER and Steven A. STANTON

Harper Collins Publishers, N.Y, 1995

Reingeniería

Michael HAMMER & James CHAMPY

Grupo Editorial Norma, 1994