

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

2 of
15

**INCREMENTO DE LA EFICIENCIA A TRAVES DEL
PRESUPUESTO BASE CERO EN LA
ADMINISTRACION**

Seminario de Investigación Contable

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A**

MA. DEL CARMEN CASTILLO CADENA

DIRECTOR DEL SEMINARIO C.P. L.A. MAURICIO DE LA MAZA A.

MEXICO, D F.

1980



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*INCREMENTO DE LA EFICIENCIA A TRAVES
DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA
ADMINISTRACION.*

- Introducción

I - Conceptos Generales

1.1 Qué se entiende por eficiencia.

1.2 Funciones operacionales.

1.3 Finanzas

1.4 Qué es el análisis financiero

1.5 Qué es el análisis de recursos humanos.

II - La Administración.

2.1 Concepto de Administración

2.2 Proceso Administrativo

2.3 Evolución de las Técnicas de Administración.

III - Presupuestos.

3.1 Concepto de presupuesto

3.2 Tipos de presupuestos

3.3 Diferencias entre los tipos de presupuestos.

*3.3.1 Procedimiento, Finalidad e Impacto en la
Administración.*

IV - Presupuesto Base Cero.

4.1 Concepto de presupuesto base cero

4.2 Principios y elementos del presupuesto base cero

4.3 Objetivos del presupuesto base cero

4.4 Políticas del presupuesto base cero.

V - Proceso de elaboración del presupuesto base cero.

5.1 Proceso del presupuesto base cero

5.2 Concepto de los paquetes de decisión.

5.3 Formato de los paquetes de decisión.

5.4 Análisis de los paquetes de decisión.

VI - Jerarquización de los paquetes de decisión.

6.1 Jerarquización de los paquetes de decisión.

6.2 Procedimiento de jerarquización

6.3 Clasificación

VII - La implantación del presupuesto base cero.

7.1 Proceso de implantación del presupuesto base cero.

7.2 Problemas de la implantación del presupuesto base cero.

7.3 Caso práctico

- Conclusión

- Bibliografía.

INTRODUCCION

Para que una empresa tanto privada o pública pueda crecer debe mejorar ciertos sistemas e instrumentos administrativos , en el futuro esta tendencia será todavía mayor, de ahí que el presupuesto base cero sea una técnica de planeación aplicable a la Administración , que tiene como objetivo alcanzar un mejor desempeño financiero de las organizaciones.

México como país no es ajeno a estos avances , el cual - cada día se esfuerza por no quedar rezagado en el proceso contemporáneo y poder incrementar la eficiencia administrativa.

De lo anterior surge el interés para realizar el presente trabajo de investigación , el cual tiene como objetivo fundamental estudiar esta nueva técnica de planeación para llegar a determinar el incremento de la eficiencia a través del presupuesto — base cero en la administración.

El alcance que le doy a esta investigación es el siguiente:

En el primer capítulo se definen los conceptos de eficien-

cia, funciones operacionales, finanzas, análisis financiero , análisis de recursos humanos, con el fin de que se entienda con mayor facilidad el tema a tratar.

En el segundo capítulo se define el concepto de administración, y expongo lo que es el proceso administrativo , y evolución de las técnicas de administración , ya que el - presupuesto base cero viene hacer una herramienta de la administración.

En el tercer capítulo , se define el concepto de — presupuesto y se analizan los tipos de presupuestos (El— real , relación, programas, base cero .) , para determinar la evolución que han tenido y su impacto en la administración.

En el capítulo cuarto, expongo y comento en forma — general el presupuesto base cero.

En el capítulo quinto desarrollo el proceso del presupuesto base cero en forma analítica e ilustrativa.

En el capítulo sexto se explican las formas de jerarquización de los paquetes de decisión y el procedimiento de jerarquización para poder clasificarlos y llegar a la implantación.

En el último capítulo expongo el caso práctico aplicable a la Administración abarcando solamente el área de personal.

1 - CONCEPTOS GENERALES .

1.1 QUE SE ENTIENDE POR EFICIENCIA

En los últimos años se ha venido hablando cada vez con mayor insistencia de la necesidad de incrementar la eficiencia en el país , como uno de los medios para obtener una mayor riqueza que viéndolo desde un punto de vista práctico viene a representar el uso más racional de los recursos económicos , naturales y humanos , en la consecución de una mayor producción.

Durante lo escrito todo estará encaminado a obtener más eficiencia.

Eficiencia será :

Un conjunto de métodos y sistemas que obtengan a través de un mejor control , un máximo de rendimiento en producción o servicios con un mínimo de gastos .

1.2 FUNCIONES OPERACIONALES.

La operación es sinónimo de acción y está aparece en la ejecución de un trabajo de acuerdo a un plan previamente fijado conforme a determinadas especificaciones.

Función operacional es:

Una persona o un grupo ejecutando un trabajo es decir la acción.

Es importante la función operacional ya que todas las empresas son grupos dinámicos que encierran ideas, esfuerzos y recursos que trabajan y se combinan,

De ahí que las empresas deben actualizar sus sistemas para evitar que se ahogue con su crecimiento toda posibilidad de productividad.

Como conclusión se puede decir que las funciones operacionales se realizan bajo la dirección de la administración en la actuación. Es la parte más importante dentro del desarrollo de una empresa ya que la operación es a través de la acción encargada por normas, políticas, procedimientos, especificaciones para poder obtener el producto que se desea, en las condiciones y características con lo que necesitamos a través de una operación eficiente.

1.3 FINANZAS

El concepto de finanzas es privativo de toda actividad económica , sea lucrativa o no , esta afirmación se deduce de las más variadas definiciones que sobre dicho vocable han dado.

Erik. L. Kahler en su diccionario para contadores públicos dice que finanzas es : " La teoría y práctica de las principales transacciones (incluyendo la especulación) en moneda y su inversión respectiva. "

Por lo que concluyendo :

Finanzas es la teoría y práctica para la captación de recursos monetarios y su modo de empleo en la actividad económica , con el fin de lograr su óptima utilización.

Las finanzas dentro de la empresa tienen como una de sus finalidades la elaboración de los presupuestos en la totalidad de áreas de que se forme. De ahí su gran importancia dentro de las empresas.

1.4. ANÁLISIS FINANCIERO

La empresa es una organización social en la cual podemos encontrar dos características fundamentales ; - la administración y la actividad financiera . Dentro de la financiera surge la necesidad para efectos de información — de elaborar los llamados estados financieros, y dentro del área administrativa surge el análisis e interpretación de — estos estados ; procesos vitales para el entendimiento y la comprensión de las cifras que representen la situación económica actual y el curso futuro de la misma.

Análisis será:

De acuerdo con el diccionario de la Real — Academia Española : " Una distinción y separación de las — partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o — elementos. "

Análisis financiero será:

Según el maestro C.P. Roberto Macías Pinada " Es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de sus elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos. "

6
Para llevar a cabo el análisis de los estados financieros de un negocio, se debe partir de la base de que estos fueron elaborados en toda su extensión de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y se debe entender que los diferentes conceptos de los estados financieros han sido agrupados y clasificados de acuerdo a las características de las partidas que lo integran.

Este punto de partida, es indispensable para poder aplicar a los estados financieros las técnicas de análisis adecuadas.

El análisis de los estados financieros se divide en dos;

Análisis interno

Análisis externo

Análisis interno : se desarrolla para fines Administrativos , está es usada por los administradores, gerentes, controladores auditores, es pilar de decisiones financieras como son ; — adquisición de activo fijo, manejo de inventarios, capacidad de obtención de crédito, planeación fiscal, fuerza de trabajo etc. o sea que sirve para :

1.- Medir la eficiencia de operación.

2.- Descubrir y explicar los cambios efectuados — dentro de la situación financiera.

Análisis externo: Los resultados obtenidos del análisis financiero y su interpretación interesa a muy diversos sectores o personas — que tienen relación con la empresa y que desean saber y conocer su situación como son : banqueros, auditores externos, acreedores.

Métodos para llevar a cabo el análisis financiero son :

Método de análisis vertical :

- a) Método de reducción de los estados financieros o porcentajes.*
- b) Método de razones simples.*
- c) Método de razones estándar.*

Método de análisis horizontal:

- a) Método de aumentos y disminuciones*
- b) Método de tendencias*
- c) Método de control de presupuesto.*

Concluyendo podemos decir que la finalidad del análisis financiero es obtener elementos suficientes de juicio para formarse una opinión razonable sobre la forma en que se desarrolla la situación financiera de la empresa, señalando tanto sus logros como sus debilidades.

1.5 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.

El renglón más importante en una empresa es el humano, es imposible tratar de establecer alguna consideración sin partir de la presencia esencial del hombre. Por ello al tener como preocupación básica de la eficiencia, debemos detenernos en este campo, - para analizar hasta encontrar los elementos mínimos con que se debe contar para una eficiente operación.

Definitivamente, el análisis de Recursos Humanos, - es un proceso administrativo, (pues necesita de planeación, organización, dirección, ejecución, y control ..), que se encargará de estudiar y estructurar de una buena forma a los individuos y a todas y - cada uno de los factores (recursos) de los individuos, aplicando - estos en la forma correcta en beneficio de estos individuos y de la - propia organización, ya que el destino de está dependerá en gran parte de sus Recursos Humanos y de la Administración de estos.

Características de los Recursos Humanos:

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de - recursos, que bien administrados les facilitaran lograr sus objetivos, estas son de tres tipos :

Materiales:

Los cuales son el dinero, las instalaciones, maquinaria, muebles, materia prima , etc.

Técnicos:

Dentro de los cuales estan los sistemas, los procedimientos, organigramas, instructivos etc.

Humanos:

En los cuales no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo de recursos, también intervienen otros factores como conocimientos, habilidades, potencialidades etc.

Concluyendo podemos decir que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, - la organización marchará en caso contrario, se detendrá, e incluso fracasará. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

11 - LA ADMINISTRACION.

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Son muchas las definiciones que se han emitido particularmente sobre Administración, sin embargo presentaré las que considero más importantes, para después estar en posibilidad de emitir mi propio concepto.

Koontz and Donnell, considera a la Administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

C.P. Cristobal del Río considera a la Administración como, "El conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenados, que conducen al mejor aprovechamiento posible de los elementos que intervienen en la estructura y manejo de los organismos sociales."

Analizando los conceptos y definiciones anteriores, en mi opinión considero, que la Administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados satisfactorios a través de otros.

Se observan las siguientes características:

- 1.- Lograr propósitos y objetivos.
- 2.- Lograrlo mediante organización, dirección y control.

3.- Logros mediante el esfuerzo propio y ajeno.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo se realiza en

dos etapas :

- Mécanica*
- a) *Previsión*
 - b) *Planeación*
 - c) *Organización*

Sistema Presupuestal

- Dinámica*
- a) *Integración*
 - b) *Dirección*
 - c) *Control*

Mécanica:

a) Previsión:

Es el primer elemento del Proceso Administrativo, consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valorización de cuales serán las condiciones futuras en que ese organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los cursos de acción posible.

b) Planeación:

La planeación desde el punto de vista de la literatura de administración, es determinar un curso de acción. La planeación consiste en la

definición de objetivos, la ordenación de recursos humanos y materiales, la determinación de todos los métodos y las formas de organización. Función que tiene por objeto fijar el curso de acción concreto que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, las secuencias de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

c) Organización:

Concepto y definición: es la estructura de las relaciones que deben darse en las jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

George R. Terry, dice al respecto, " Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."

Dinámica:

a) Integración :

" Es conseguir y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios ".

Es el primer paso de la etapa dinámica de la integración depende que la parte mecánica tenga eficiencia, es el punto de control entre lo teórico y lo práctico.

b) Dirección:

Es el cuarto elemento del proceso, por medio de la dirección nos lleva a impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro u organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz los planes señalados.

c) Control:

Como último paso del proceso administrativo en el que se encierra la función específica de Administrar, consiste en establecer sistemas - que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, para saber si se ha obtenido lo esperado y formular - nuevos planes en base a las posibles correcciones que se tengan que - hacer.

2.3 EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN.

La Administración ha evolucionado, adoptando mejores métodos y procedimientos tendientes al mejor aprovechamiento de los sistemas adecuados de la información. Conducir el destino de las empresas, no es cosa sencilla, si no se conocen los métodos y procedimientos de una moderna administración orientada por sistemas informativos adecuados y actualizados, tratando de resumir la evolución de la Administración, se puede decir que son tres las etapas y son:

1.- Administración Empírica

2.- Administración Científica.

3.- Administración por Objetivos.

1.- Administración Empírica:

Existe algo de planeación pero no se basaba en principios, se hacía en forma arbitraria o a la buena fe, lo cual ocasionaba que si una empresa tendía a crecer no lo hiciera en la forma adecuada y traía consigo ineficiencias.

2.- Administración Científica:

Se hacen los primeros estudios de como resolver los problemas administrativos y es Federico W. Taylor el primero que — piensa que estos problemas deben ser estudiados en base a normas — científicas y no ser resueltos por la sola voluntad de un individuo o varios en forma arbitraria. Y es Henry Fayol el que realizó estudios más profundos llegando a crear la acción de la Administración en base a sus principios y postulados para llevarla en forma científica.

A comparación de la Administración Empírica, es que la Administración Científica pone principal atención a las causas y no a los efectos.

3.- Administración por Objetivos:

La Administración por Objetivos parte del establecimiento de objetivos específicos que se han de lograr. De acuerdo a esos objetivos se utiliza todo el conjunto de principios, - reglas e instrumentos con que cuenta la administración.

Douglas Mc. Gregor la define como ; " La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de las organizaciones mediante especificaciones de lo que - se espera en cada uno de sus miembros y en la medición de lo que - realmente se realiza. Asigna tiempos a todos los dirigentes responsables y hace responsable a cada uno de sus resultados que produce".

La administración por objetivos se basa en una dirección administrativa de arriba hacia abajo, aquí los administradores en colaboración con sus superiores, establecen objetivos susceptibles de ser medidas, para ser alcanzados en un período específico de tiempo.

III - PRESUPUESTOS

3.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

Desde la existencia misma, el individuo ha tenido la necesidad de preveer y planear el futuro, aún cuando esta previsión fue totalmente empírica en sus inicios, sobre todo se encuentra que desde épocas muy remotas, el Estado ya hablaba de presupuestar, pues los antecedentes de aplicación de presupuesto los encontramos en Inglaterra en el siglo VIII, en Francia 1820 y 1821 en Estados Unidos. En México apenas hace 50-años que se establecieron los presupuestos en el Gobierno, para efectos de estimaciones de ingresos y control de gastos y dentro de la industria la General Motors y poco después la Ford - - Motors Company, fueron las primeras empresas que adoptaron la Técnica Presupuestal y en 1945 los presupuestos, se hicieron a nivel académico y hasta nuestros días estos estudios han sido en cierta forma limitados. De acuerdo con algunas estadísticas (La Administración moderna y los sistemas de información; - - C.P. y Doctor en C.A. Joaquín Gómez Norfin) efectuados recientemente se encontró que solamente el 32% de empresas importantes que operan en nuestro país tienen un sistema presupuestal más o menos completo.

La creciente complejidad de los negocios, de sus problemas, así como la tendencia hacia la descentralización de las grandes empresas, se prestan a una mayor atención y evaluación las cuales necesitan de los presupuestos y sobre todo

en la industria, esto se debe principalmente a que los elementos que intervienen en un presupuesto satisfactorio, no se limitan a técnicas contables sino que sus bases son más amplias.

Definiciones de los presupuestos:

C.P. Cecil Gillespie dice; " El presupuesto es - en plan de operaciones integrado y coordinado que comprende todas las - fases de las actividades de un negocio y que en resumen muestra los resultados financieros de llevar a cabo dicho plan. "

C.P. y M.C.A. Cristobal del Rlo González lo define como; " El presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo futuro determinado. "

En base a las definiciones anteriores se puede decir que el presupuesto es; la técnica encaminada a prever los resultados realizables en un periodo definido, planeando las diversas operaciones con el fin de coordinar sus funciones y controlar las variaciones - del plan presupuestado. Así que para cualquier empresa, el presupuesto será; la planeación, coordinación y control de sus actividades.

Ejemplo:

Planeación mediante el presupuesto:

La elaboración de un presupuesto obliga a la dirección a tomar decisiones o más bien a formar planes, mediante el presupuesto la dirección de la empresa se está comprometiendo por lo menos condicionalmente a un plan de acción, esta acción requiere decisiones - relativas al tamaño y a la sucesión de las actividades futuras.

Coordinación mediante el presupuesto:

Los presupuestos deben ser ayudas constructivas para todos los departamentos de la empresa para el logro de objetivos comunes, lamentablemente este pronóstico no se logra si estos son interpretados erróneamente, pues se piensa por parte de los subordinados de las empresas, que los dichos presupuestos fueron elaborados para limitar los gastos, sintiendo que su trabajo lo desarrollan con grandes limitaciones, pero cuando se preparan y se manejan en forma apropiada, pueden los presupuestos tener una influencia constructiva sobre el personal de las empresas, — los presupuestos pueden servir como medida para el logro, por parte del personal de objetivos comunes en todas las componentes de la empresa y a todas las que la sirven, en este sentido el presupuesto tiene una influencia coordinadora que da unidad a la empresa.

Control mediante el presupuesto:

Debe comprenderse que el presupuesto es un medio para la realización de un fin y por lo tanto éste será una norma o patrón del que debe volverse todo el funcionario ejecutivo de la empresa para medir los resultados a los que ha llegado a la práctica. Establecen los fines a los que cada departamento y cada obrero deben contribuir con su parte correspondiente en términos de un plan unificado.

3.2. TIPOS DE PRESUPUESTOS

3.2.1 LINEAL:

Para la elaboración de estos presupuestos no se llevaba a cabo la planeación, el presupuesto se elaboraba en base a estimaciones de gastos en forma empírica, en virtud de que no se disponía de la gran variedad de recursos técnicos y científicos con los que se cuentan en la actualidad para la formulación de los mismo.

3.2.2 RELACION:

En este tipo de presupuesto ya existe planeación su elaboración se base en la comparación de los resultados - obtenidos en años pasados, o por medio de la aplicación de técnicas de análisis económico.

Dentro de este tipo de presupuestos encontramos la siguiente clasificación:

- a) Privados con fines de lucro
- b) Gubernamentales o del Estado
- c) A corto plazo
- d) A largo plazo
- e) Generales dentro de una empresa:
 - Presupuesto de ingresos y gastos
 - Presupuestos de tiempo
 - Presupuestos de espacio
 - Presupuestos de gastos de capital

- Presupuesto de materiales y productos.
- Presupuesto de efectivo
- Presupuesto de balance

- f) Parciales
- g) Rígidos
- h) Flexibles
- i) Funcionales

3.2.3 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS:

Hasta hace poco los presupuestos fueron simples estimaciones de gastos sin planificación alguna, posteriormente empiezan a utilizar la planeación, y en el pasado sexenio 70-76 se empezó a implantar el presupuesto por programas el cual abarca la planeación y presupuestación en forma detallada.

" El Presupuesto por Programas es un sistema en el que se presta especial atención a las cosas que el gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que el gobierno adquiere son los servicios personales, provisiones, equipo, medios de transporte etc, no son naturalmente sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones". (Manual de Presupuesto por Programa y actividad de las -

Naciones Unidas.) El Presupuesto por Programas se adapta más a los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no está limitado a ellas pero puede adaptarse a cualquier tipo de negocio con resultados satisfactorios.

En base a lo anterior se puede decir que el presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos ordenados, que nos llevan a un programa por medio del cual se desarrollen tareas para llegar a las metas asignadas.

3.2.4. PRESUPUESTO BASE CERO

El Presupuesto Base Cero es una técnica para la planeación y presupuestación, para examinar y reducir gastos fijos, viene siendo una evolución natural en la Administración Presupuestaria abarca la Planeación - Programación - Presupuestación. Las decisiones de carácter presupuestario y las de índole administrativo se manejan conjuntamente, son controladas constantemente a todos los niveles que forman la organización de la empresa, ya que para su elaboración todos intervienen, no nada más los administradores se les involucra en el presupuesto sino también a los funcionarios presupuestarios dentro de las actividades.

3.3 DIFERENCIAS ENTRE LOS TIPOS DE PRESUPUESTOS

3.3.1 PROCEDIMIENTO

Línea:

Su procedimiento de elaboración es en forma sencilla, se presupuestan los gastos de acuerdo a la importancia que se crea para ser incrementados.

Relación:

Su procedimiento de elaboración se puede dividir en dos, el primero se basa en una estimación del volumen de actividad esperada para un período determinado ejemplo :

Presupuesto de Ventas

Gráfica flujo

↓
En base al dato de ventas con unidades por producto, del ejercicio anterior

↓
Anota el dato anterior en una hoja sumaria del presupuesto de ventas.

↓
Elabora el presupuesto conforme a las políticas establecidas.

Presupuesto de Ventas.

El segundo en base a los siguientes estudios :

El establecimiento de un plan general, para un período futuro.

Exposición de ese plan a los jefes de departamentos, pidiéndoles que suministren estimación de sus costos, durante el período señalado. Junto con esta petición deben acompañarse todos los informes pasados y presentes, que puedan ayudar al jefe del departamento a elaborar un presupuesto adecuado.

La coordinación de los presupuestos departamentales en un presupuesto central, ajustando las desviaciones de lo normal y agregando márgenes y tolerancias, según lo indique el juicio y experiencia del gerente.

Asegurarse de que se cumpla el presupuesto, por medio de comprobaciones periódicas, sistemáticas y de la distribución de informes regulares, entre los jefes de departamento. Los renglones de costos se observarán estrechamente y se harán esfuerzos para operar cada división, de manera que los costos actuales sean mantenidos dentro de las cantidades asignadas.

Se dice entonces que son cuatro las fases a seguir para la elaboración de dichos presupuestos y son : Planeación, Formulación, - Aprobación, Ejecución y Control.

Presupuesto por Programas:

Su procedimiento consiste en clasificar todos los gastos por funciones, programas, subprogramas, actividades o proyectos, de cuya clasificación dependerán los planes de acción a mediano y a largo plazo.

Ejemplo: se desarrolla en la U N A M en donde podemos observar como — sus gastos se han estructurado de acuerdo a un orden específico.

Presupuesto por Programas U/N/AN/V.

Millones

<i>Funciones</i>	<i>1977</i>	<i>1978</i>	<i>1979</i>
<i>Docencia</i>	<i>308</i>	<i>324</i>	<i>336</i>
<i>Investigación</i>	<i>72</i>	<i>75</i>	<i>77</i>
<i>Difusión Cultural</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>32</i>
<i>Actividades de Apoyo</i>			
	<i>198</i>	<i>92</i>	<i>99</i>
	<i>607</i>	<i>521</i>	<i>544</i>

<i>Función</i>	<i>Docencia</i>
<i>Programas</i>	<i>- Formación Preparatoria</i>
	<i>- Formación Técnica</i>
	<i>- Formación Profesional</i>
	<i>- Estudios Superiores</i>

Dependencia ejecutora del Programa; Fac. de Contaduría y Adm.

Función

Docencia

Programa

Programa auxiliar de Docencia.

Sub Programa

Conferencia.

Dirección Administrativa

Becas en el extranjero

Coordinación de materias

Elaboración de nuevos proyectos.

La actividad sería el cumplimiento de los programas o sea el producto final.

Presupuesto Base Cero:

Este proceso se aplica a todas las actividades, - programas, funciones a las cuales pueda indentificarseles alguna relación de costo/beneficio, aun cuando esta relación sea altamente subjetiva. En el gobierno puede utilizarse en todas las operaciones pero en la industria se aplica principalmente a todos los costos indirectos, dado que los costos directos pueden presupuestarlos de otra manera, ya que - estas tienen una relación de causa/efecto con los ingresos. Es un proceso lógico que convina muchos de los elementos de una Administración ← efectiva, por ejemplo; la identificación de objetivos, la evaluación de alternativas y de cargas de trabajo, medidas de ejecución, así como el establecimiento de prioridades. Pero si no es nuevo si es radicalmente diferente, desde el punto de vista tradicionalmente en cuanto a la forma de planear y presupuestar actualmente. Lo que el presupuesto base - cero hace diferente es reconocer que el proceso de presupuestación es de hecho un proceso administrativo.

Se elaboran paquetes d. decisión, se evaluan y - jerarquizan los paquetes de decisión, por medio de un estudio de costo/beneficio o en forma subjetiva, y por último se asignan los recursos - conforme a los dos puntos anteriores.

3.3.2 FINALIDAD

El propósito fundamental del presupuesto es de auxiliar a la Administración en el logro efectivo de sus funciones básicas de planeación, coordinación y control.

Línea:

Era de incrementar sus garantías.

Relación:

Aquí el sistema de presupuestación — exige una previsión sistemática, basada en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevén para el futuro, pretende llevar a cabo la coordinación, la rígida adhesión de alguno de sus presupuestos basados en datos estimados puede producir más daño que beneficios si aquel no ha sido bien concebido, es lo que se pretende — evitar. Su finalidad es ayudar al control de las operaciones en la — ejecución del presupuesto, determina la dirección más provechosa que pueden tomar las operaciones.

Por Programas:

Su finalidad es conocer los siguientes aspectos:

- a) Contra su principal atención en los objetivos que realiza un gobierno o entidad.*
- b) Con los elementos con que se cuentan, es decir, funciones, programas, subprogramas y actividades, desarrollan con mayor eficiencia*

cia los trabajos a ejecutar.

- c) Las actividades siempre van congruentes a un subprograma y que - estos a su vez van siguiendo unos programas, para que finalmente el conjunto de programas culmine con la función pretendida.*
- d) Pretende ser un instrumento canalizador del gasto, en aquellos - sectores de la economía, que aseguren el máximo beneficio económico y social.*
- e) Por último asigna una clara y definida fijación de responsabilidades de los funcionarios, cuáles serán sus logros.*

Presupuesto Base Cero:

De acuerdo a las organizaciones son los diferentes objetivos y expectativas para los presupuestos de base - cero y son :

- Reducir presupuestos racionalmente.*
- Reasignar los recursos de las áreas de prioridad más bajas a las más altas.*
- Proporcionar una mejor información o justificaciones más dignas - de crédito para respaldar las peticiones de presupuesto.*
- Constituir un mejor enlace entre presupuestos y planeación, control operativo.*
- Se enfoca al costo/beneficio, participación más substancial de los gerentes de línea en la formulación de presupuestos.*

3.3.3 EL PAPEL EN LA ADMINISTRACIÓN.

Tomando cuenta este panorama concluimos que el proceso tradicional de orientación hacia cifras que conducían a incrementos o decrementos del presupuesto, no satisfacía las necesidades de la Administración, ya que la información recibida está orientada hacia los números, careciendo de análisis de operaciones y de proyectos, con la mayor parte de las alternativas disponibles sin identificar y sin evaluar, y los altos directivos no tienen claramente identificadas las posibles alternativas de acción para equilibrar los objetivos a largo plazo, las operaciones corrientes y las utilidades.

En algunas empresas el proceso presupuestario está a menudo separado del proceso operacional de tomar decisiones. El proceso presupuestario es a menudo concebido por los responsables de los programas o actividades como un medio para obtener financiamiento adicional.

Lo que la Administración necesita es contar con un proceso que exija una completa revisión de los programas en marcha, dado que allí es donde mayor parte del dinero se utiliza, así como los nuevos programas, el proceso se desarrolla y el método ha sido denominado, Presupuesto Base Cero, el cual adopta la premisa fundamental de —

que cualquier actividad incorporada en el presupuesto tiene igual posibilidad de ser financiada, no importa si corresponde a programas en curso o programas nuevos. Para ello la atención se centra en aquellas actividades de la empresa que puedan tener un valor significativo.

Es un medio para coadyuvar a la Administración, pretende mejorar a la Administración a través de la rutina que mejor se adapte a las condiciones donde se ha de aplicar.

IV - PRESUPUESTO BASE CERO.

4.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO BASE CERO.

Peter A. Pyhrn señala la siguiente definición para el Presupuesto Base Cero:

" Un proceso de planeación y presupuestación que requiere de cada gerente justificar su completa solicitud - presupuestaria detalladamente partiendo desde el principio (de aquí deriva lo de Base Cero) y deja el peso de la prueba para que cada gerente justifique porqué debe erogar cualquier cantidad de dinero. El enfoque requiere que todas las actividades sean analizadas en — "paquetes de decisión " los cuales son evaluados de una manera sistemática y priorizadas en orden a su importancia".

Esta definición se clasifica en primer lugar, en un Proceso Administrativo, después un Proceso de Planeación , y en tercer aspecto en un Proceso Presupuestario.

4.2 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO

BASE CERO.

Principios:

a) Este proceso se aplica a todas las actividades, programas o funciones a la cuales pueda identificarseles alguna relación de costo / beneficio.

b) El sello esencial y distintivo de los Presupuestos Base Cero, es el enfoque que hacen sobre la petición de un presupuesto total, el nivel actual de gastos no se considera — como una base inviolable, immune a un escrutino detallado, las actividades existentes se examinan junto con las nuevas actividades propuestas.

c) En los sistemas tradicionales de presupuestos incrementales, todos los participantes actúan como si la pregunta más importante fuera : " ¿ En el margen, es un incremento en el Programa A más importante que un incremento en el Programa B ? " Las personas que toman las decisiones se obligan a aceptar o rechazar un incremento en el programa o a reducir su cantidad. Los presupuestos incrementales, en efecto, niegan a las personas que toman las decisiones , la opción de negociar un aumento solicitado en una actividad a cambios de una reducción en otra.

d) Los presupuestos de Base Cero dan importán

cia primordial al hecho de ofrecer a las personas que toman decisiones, una variedad de alternativas entre niveles alternos de fi nan ci mi en ti o.

e) De acuerdo a sus limitaciones de ingresos, puede reducirse o eliminarse totalmente una actividad existente, para dar paso a actividades nuevas, o un programa puede recortarse para permitir la expansión de otro. Al ser aplicadas dichas métodos nos lleva a tomar un mejor control en la toma de decisiones, y esto puede ayudar a descubrir las causas que originaron las deficiencias del financiamiento y cuál será la tendencia cuya corrección disminuye los costos, aumentando así las ganancias y poder alcanzar los objetivos fijados.

Elementos :

Los tres elementos básicos de los presupuestos base cero son :

1.- Se deben identificar las unidades de decisión.

2.- Posteriormente se analizan las unidades de decisión, para que se formulen los paquetes de decisión.

3.- La jerarquización.

Las unidades de decisión son las entidades de más bajo nivel para las que se preparan presupuestos. Un requerimiento importante es que cada unidad de decisión tenga un gerente identificable con la autoridad necesaria para establecer prioridades y preparar presupuestos para todas las actividades dentro de su unidad de decisión, los presupuestos base cero requieren del análisis que realmente merece el nombre de "base-cero"; un nuevo examen de los objetivos, actividades y operaciones de la unidad de decisión, en esta fase analítica se elaboran preguntas como éstas :

¿ Qué consecuencias se tendrían si se eliminara totalmente la unidad de decisión ?

¿ Cómo se lograrían los propósitos de la unidad de decisión en forma más efectiva , desde el punto de vista de costos?

¿ Cómo puede mejorarse la eficiencia de las operaciones de la unidad de decisión ?

El segundo elemento es la separación de las actividades de las unidades de decisión en una serie de " paquetes de decisión", el primer paquete va a contener aquellas actividades o porciones de actividades que se consideren de más alta prioridad, el segundo paquete contiene los renglones

que siguen en importancia, etc. Los costos y consecuencias de cada paquete se documentan para revisarse a un nivel jerárquico más alto.

La Jerarquización es el proceso por medio del cual los gerentes del nivel más alto establecen las prioridades para todos los paquetes de decisión de todas las unidades de decisión. El conjunto de paquetes de decisión son clasificados y luego se jerarquizan por prioridades, posteriormente se someten a una revisión superior a la luz del nivel probable de financiamiento disponible a la organización.

4.3. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

El presupuesto base cero es una evolución natural, no una revolución, en la Administración Presupuestaria ha devenido un sistema que esencialmente incorpora el presupuesto al proceso administrativo constituyendo ambos conceptos; Presupuesto y Sistema de Administración, una sola idea.

Los objetivos son los siguientes:

- *Es el de ser un instrumento para hacer reducciones al presupuesto.*
- *Obtener un examen cuidadoso de lo que realmente está ocurriendo en la Empresa.*
- *Solicitar de los empleados de menor categoría sus ideas sobre los mejores medios para operar el negocio.*
- *Un estilo de dirección abierto y descentralizado.*
- *Obtener un análisis de costo / utilidad entre las alternativas elegidas.*
- *Solución de problemas.*
- *El de mayor importancia es que ofrece a las personas que toman decisiones una variedad de alternativas, entre niveles alternos de financiamiento, es decir es más importante el paquete No. 13 que el 23 para su incremento de financiamiento.*

De ahí que el presupuesto base cero se desenvuelva con la características siguientes :

En el primer término, adopta la premisa fundamental de que cualquier actividad incorporada en el presupuesto tiene igual posibilidad de ser financiada, no importa si corresponde a programas en curso o a programas nuevos, para ello la atención se centra en aquellas actividades de la empresa que puedan tener un valor significativo y que por las limitaciones de ingresos, pueden reducirse o eliminarse totalmente una actividad existente para dar paso a actividades nuevas.

En segundo lugar, los gerentes deben analizar y describir cada unidad de decisión en uno o diversos paquetes de decisión, el paquete de decisión es piedra angular del concepto de presupuestación base cero, que identifica y analiza cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa.

Por último asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores

4.4 POLITICAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

- 1.- Use un organigrama o cuadro de operaci3n partiendo de cero, para mostrar la reponsabilidad fnsional de cada ejecutivo cuyas actividades justifiquen el presupuesto.
- 2.- Haga cierto que la responsabilidad final para la ejecuci3n del - presupuesto descanse en la gerencia de arriba y de ah3 a los niveles m3s bajas.
- 3.- Adopte el procedimiento del presupuesto a las necesidades de la organizaci3n.
- 4.- El Presupuesto Base Cero no reduce autom3ticamente costos o hace que las entidades gubernamentales operen de manera mas eficientes y efectivas, s3no que por medio de 3l se pueden canalizar las fo-llas administrativas principalmente que tenga la empresa en forma-interna.

**V - PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO
BASE CERO .**

5.1 PROCESO DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Vemos que en un proceso tradicional básico puede ser cubierto en cuatro etapas:

- a) *Planeación a largo plazo, se enfoca hacia los objetivos, metas - estratégicas de la empresa y al de los nuevos programas todo - esto proyectándolo a tres o cinco años*
- b) *Desarrollo de un plan operativo y presupuesto con un enfoque hacia el año inmediato siguiente.*
- c) *El plan y presupuesto operativo se presenta a las altas autoridades de la Dirección para su evaluación y aprobación.*
- d) *Elaboración del Presupuesto detallándolo con una gran cantidad - de números y usualmente clasificado por mes o por trimestre.*

El Presupuesto Base Cero necesita del — compromiso, análisis y dedicación por parte de todos los niveles — de la Administración. Su proceso se constituye en 6 pasos los cuales involucran a la Administración de la siguiente manera:

<i>PASOS</i>	<i>INVOLUCRACION ADMINISTRATIVA.</i>
<i>1.- Elaborar suposiciones para la planificación.</i>	<i>Alta Gerencia</i>

2.- *Identificar las Unidades de Decisión*

Gerente de Jerarquización y Gerente de la Unidad de Decisión.

3.- *Analizar las Unidades de Decisión.*

Gerente de Unidad de Decisión.

4.- *Revisar y Reasignar Recursos*

Alta Gerencia, Depto. de Planificación, Contraloría, Gte. de Jerarquización.

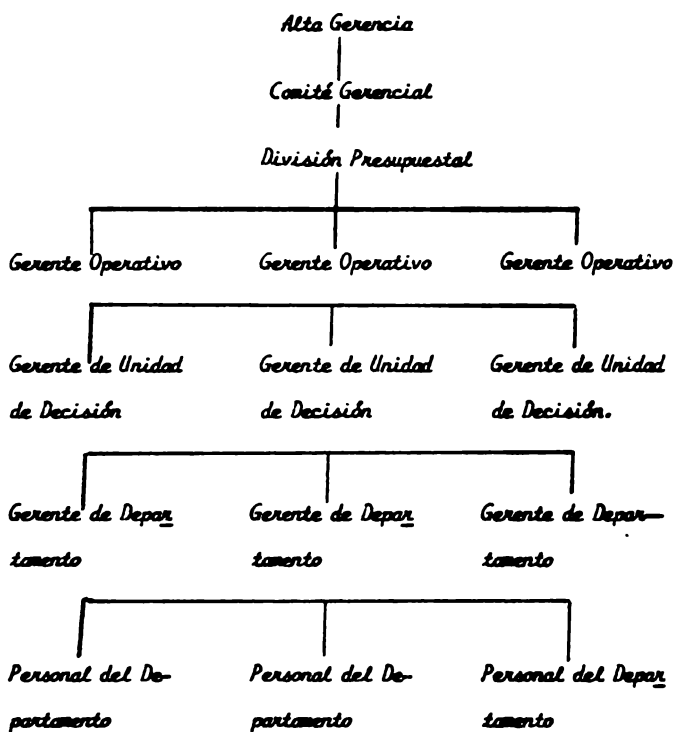
5.- *Prepara el Presupuesto*

Depto. de Planificación y Contraloría.

6.- *Evaluar el rendimiento*

Alta Gerencia, Depto. de Planificación, Contraloría, Gte. de Jerarquización, Gte. de la Unidad de Decisión

Cuadro de Organización para la elaboración del Presupuesto Base Cero.



Paso 1. Elaborar suposiciones para la planificación :

Dentro de la organización se deben satisfacer las necesidades individuales , como colectivas, vemos que dentro de este - proceso de planeación la base esencial es el apoyo por parte de la Alta Gerencia, la cual va ha establecer si se aceptan o no los gastos detallados por los gerentes de operación para poner en marcha el Presupuesto Base Cero, se debe ver las funciones más importantes de la Alta Gerencia que son :

- Establece y determina objetivos y metas para cada entidad orga-nizacional.*
- Determina la flexibilidad de operación.*
- Autoriza los gastos aceptables para el año presupuestario.*
- Analizar las actividades, costos y las prioridades recomendables por Los Gerentes de Operación.*
- Elaborar las modificaciones que sean necesarias.*
- Asignar los recursos a cada gerente de operación para el año presupuestado.*

Es importante este paso porque de ahí va a depender que los gerentes de los diversos departamentos puedan iniciar con la elaboración de -

su presupuesto correspondiente, este paso se puede resumir de la siguiente manera:

El inicio comienza con la planeación que es la base de relación con el presupuesto base cero (planificación-programación-presupuestación), dentro de la planeación se establecen planes y programas, se fijan los objetivos, metas para determinar las políticas a seguir y llegar a la toma de decisiones, después se identifican y evalúan detalladamente todas las actividades, alternativas y costos necesarios para llevar a cabo dichos planes y programas, por último se comprueba el presupuesto con el plan, y se llegan a determinar las alternativas entre las metas y costos para darnos el presupuesto y plan de operación.

Paso 2. Identificar las unidades de decisión:

Una unidad de decisión significa una actividad significativa para determinar a que nivel se mantienen los costos dentro de la organización, se ven las funciones de cada actividad que se vaya a realizar así como la evaluación de cada una, para que la Alta Gerencia asigne fondos para las decisiones resultantes, adhiriendo al proceso de la toma de decisiones.

Su elaboración dentro de la organización debe ser de manera uniforme y no demasiado extensa ya que esto provocaría que no se analizarán debidamente las unidades de decisión. La elaboración de las unidades de decisión es llevada a cabo por una persona de alta jerarquía que viene hacer el gerente de la unidad de decisión, auxiliado por el personal que se vería afectado, esto se hace así para tener el control de las necesidades financieras y humanas que requiera el presupuesto. De este paso depende de que se elebre de una manera eficaz el presupuesto y poderlo llevar en práctica.

Resumiendo dicho paso se dice que por medio de las unidades de decisión se evita que se repita en ciclos presupuestados subsecuentes a menos que sirva para dar cabida a nuevas actividades o incrementar la eficiencia en la utilidad de la estructura de los presupuestos, las unidades de decisión son proyectos, programas, funciones de mercadotecnia, capacitación, centros de costos, desarrollo administrativo, finanzas y en ocasiones abarcan ciertos rubros del catálogo de cuentas de la contabilidad.

A continuación se muestra el formato de una unidad de decisión y se ejemplifica un caso:

FORMATO DE UNA UNIDAD DE DECISION.

<u>(8) Jerarquización</u> Incremento de \$ (000)	
(1) Nombre de la unidad de decisión <hr/>	(9) Describir los servicios que actualmente se proporcionan, los recursos utilizados, como opera la unidad de decisión
(2) Unidad de la Empresa operación <hr/>	
(3) Unidad Organizativa Nivel A <hr/>	
(4) Unidad Organizativa Nivel B <hr/>	
(5) Unidad Organizativa Nivel C <hr/>	
(6) Preparado por: <hr/>	
(7) Fecha <hr/>	
(10) Describir el medio deseado para alcanzar las metas de esta unidad.	
(11) Enumerar las alternativas descartadas para alcanzar las metas de esta unidad de decisión y los motivos para descartar las alternativas.	
(12) Resumen de incremento (año) \$ Incremento Incremento Acumulado <hr/> <hr/>	(13) Resumen de Volumen de trabajo, rendimiento acumulado. Cantidad Cantidad <hr/> <hr/>
Pronósticos para (año pasado) de gastos y empleados.	

UNIDADES DE DECISION DENTRO DE UNA EMPRESA - ACTIVIDADES .

Compañía Naviera.

Servicios proporcionados o recibidos.

_____ *Control de carga y descarga*

_____ *Control de tráfico*

_____ *Comisaría de la Aduana*

_____ *Sistemas de cómputo*

Objeto de los gastos

_____ *Pagos por seguros*

_____ *Pagos de impuestos*

_____ *Pagos de fletamentos*

Capital

_____ *Construcción de nuevas embarcaciones*

_____ *Para el ahorro de rentas de barcos*

_____ *Ampliación de oficinas portuarias*

Reducción del costo o incremento en la renta para el año futuro.

_____ *Ampliación de rutas*

_____ *Desarrollo Administrativo*

_____ *Capacitación de personal para manejar -
mejor las embarcaciones.*

Paso 3 Analizar cada unidad de decisión.

Es la parte esencial de todo el proceso de desarrollo para que se ponga en práctica, el análisis de cada unidad de decisión, nos lleva a comprender todos los niveles administrativos, que es el objetivo de la Planificación y Presupuestación Base Cero. Aquí se ven si los datos proporcionados fueron suficientes y precisos, de no ser así no llevaría a tener que invertir más tiempo y ser más costoso, el análisis lo lleva a cabo un gerente de la unidad de decisión el cual especifica su objetivo y el propósito que se persigue, posteriormente describe la forma de como se esta operando y los recursos que se deben utilizar (económicos y humanos), se debe enfocar a los más importantes para la operación de acuerdo a la estructura organizacional, con esto se mide el rendimiento y volumen de trabajo, por último enumera alternativas mediante las cuales podría cumplirse el objetivo y las razones de porque no se hablan llevado a cabo antes y poder determinar la operación apropiada e iniciar el análisis de incremento ya sea máximo o mínimo es decir cual es la necesidad de servicio más importante que atiende su unidad, su costo y su beneficio, en términos de volumen de trabajo y del rendimiento. Es decir se cuenta con los siguientes análisis:

- 1.- Análisis de Eliminación*
- 2.- Análisis de Incrementos*
- 3.- Análisis de Alternativas*
- 4.- Análisis de los niveles de esfuerzo.*

Paso 4. Revisar y reasignar recursos- la jerarquización.

Dentro de las unidades de decisión se desarrollen otras unidades separadas, conocidas como paquetes de decisión, para contar — con una unidad contenida en sí misma en base a esto se establecen — prioridades de acuerdo al nivel de la unidad de decisión, es decir el gerente de cada una de las unidades de decisión debe seleccionar las actividades y objetivos principales de su departamento que se llevarán a cabo durante el año presupuestado, después se reúnen todos los gerentes de las unidades de decisión para que conjuntamente con el — gerente de jerarquización elaboren la tabla de jerarquización que contiene por escrito las más importantes actividades y objetivos del grupo y de la organización, se hace una escala hasta llegar a la menos importante para poder medir el rendimiento y el incremento y (lograrlo (unidades seleccionadas) esta tabla sirve para que la Alta Gerencia analice por separado las más importantes y ver si este elevado, o bajo la reducción de costos, para poder recomendar el financiamento apropiado para cada unidad organizativa.

Resumiendo se puede decir que ya teniendo el apoyo por parte de la — Alta Gerencia el gerente de jerarquización podrá llevar a cabo dicha — tabla y clasificar las actividades dentro de un orden prioritario — para poder hacer los ajustes necesarios durante el año y tener una — mejor administración, a su vez de comunicar a todos los gerentes de —

las unidades de decisión, el porque algunas unidades de decisión fue ron rechazadas y las que fueron aceptadas (nivel de limitación de - fondos número de posición autorizada), esto lleva a que se maneje la información para la toma de decisión.

Paso 5. Preparar presupuesto detallado.

Teniendo ya elaboradas las decisiones de asignación y la - tabla de jerarquización aprobada por la gerencia y el contenido de incrementos de los paquetes individuales de las unidades de deci- sión, se elabora el presupuesto detallado y este se agrupa para - formar el presupuesto definitivo (lo realiza el Comité Gerencial).

Paso 6. Evaluar el rendimiento.

Es el último paso en el que se va a ver el rendimiento - del presupuesto base cero, (financieros, humanos) esto lo lle- va a cabo la Alta Gerencia en base a las siguientes mediciones y controles:

- Revisión financiera mensual de cada unidad de decisión y unidad de jerarquización en base a las erogaciones efectuadas.*
- Cada trimestre debe evaluar las medidas de rendimiento de cada unidad de decisión y de la unidad de jerarquización.*
- Cada cuatro meses analizar el funcionamiento del presupuesto y sus funciones personales para poder informar (División Presu- puestal), a todos los niveles de la gerencia, las variaciones -*

más importantes del presupuesto, para que sean corregidas a tiempo. Se debe revisar todos los planes que se elaboraron con anterioridad para poder ver los factores ambientales, el rendimiento que se está teniendo.

En este paso se ve si se está llevando a cabo todo el plan y presupuesto global de la compañía, para tener mejor funcionamiento y tener mejores rendimientos.

A continuación se mencionan las áreas que abarca el proceso de elaboración del presupuesto base cero:

Administrativa, Técnica, Comercial, Mercalotécnica, Contabilidad Publicidad, Procesamiento de Datos, Capacitación de Personal etc.

Es importante mencionar que este tipo de presupuestación en la industria no se aplica a las operaciones directas de producción ni en los gastos de fabricación, puesto que del aumento de estos no puede derivarse ningún beneficio, ya que no hay relación de costo/beneficio, es adaptable a todos los demás gastos que se incurre por los servicios que se proporcionan en las áreas que se mencionaron.

5.2 CONCEPTO DE PAQUETE DE DECISION.

El paquete de decisión consiste en un breve documento que va a identificar y describir cada unidad de — decisión, de tal manera, que el gerente pueda evaluar las actividades involucradas y los beneficios respectivos, en caso de asignar recursos, el paquete de decisión. " Es un formato que realmente hace una serie de preguntas " :

¿ Cuál es el objetivo ?

¿ Cuál es el medio propuesto de ejecución ?

¿ Cuál es el costo y beneficio ?

¿ Cuáles son las medidas de ejecución y de rendimiento?

¿ Qué alternativas son disponibles para hacer el mismo trabajo ?

Esto nos sirve para la identificación de alternativas — existentes , existen dos tipos de alternativas que son las que requieren para la evaluación de cada paquete de decisión y son :

- 1.- Diferentes medios de ejecutar la misma función .
- 2.- Diferentes niveles de esfuerzo para llevar adelante el trabajo.

Los gerentes deben identificar y evaluar todas las alternativas que existen y tienen la oportunidad de escoger aquel método que consideren el mejor ejemplo:

Si tenemos una alternativa a un método corriente de operación escogida, está se deberá mostrar en el paquete de decisión con el método corriente identificado como una alternativa no recomendada. Ahora bien si un paquete de decisión se aprueba, el gerente operativo tiene la facultad de cambiar su método de trabajo hacia el que él ha recomendado, después de que él gerente ha determinado la mejor alternativa para llevar adelante una función deberá identificar diferentes niveles de ejecución para su trabajo, ahí se establecerá el nivel mínimo de esfuerzo, se adicionará niveles de esfuerzo superiores y si es necesario pueden llegar a ser el nivel conveniente.

De lo anterior puedo definir al paquete de decisión como:

Un nivel de incremento dentro de una unidad de decisión de esta manera, pueden existir diversos paquetes dentro de una unidad de decisión.

Los paquetes de decisión se clasifican en dos grupos:

- 1.- De eliminación mutua; van hacer aquellos que representen diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor y excluyendo los paquetes restantes.

B.- De incremento: son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

El formato de un paquete de decisión debe contener los siguientes datos :

1.- Nombre del Presupuesto ; representa el título del - Paquete de Decisión de acuerdo a los niveles de esfuerzo recomendado para una función específica se estructura de la siguiente manera:

Título (1 de n)

Título (2 de n)

Ejemplo : supongamos que el tope es de 120% de los fondos actualmente presupuestados para el área de tráfico, se preparan — dos paquetes de decisión para esa dependencia en la empresa :

TRAFICO UNO DE DOS & 1 de 2

Tráfico - 90% de los fondos presupuestados.

TRAFICO DOS DE DOS & 2 de 2

Tráfico - 120 % de los fondos presupuestados

Esto se hace para que el nombre identifique el nivel de esfuerzo del - paquete y su función básica correspondiente.

2.- Organización : Nombre de la división, organización - responsable para esta actividad.

3.- *Clasificación de los paquetes de decisión* : Se anota el número de clasificación , el cual va a indicar el orden de importancia que tiene el paquete en cuanto a los demás paquetes de decisión - dentro de la clasificación específica de la empresa, este número puede variar ya que no es definitivo durante el análisis, sino hasta que es aceptado el paquete de decisión.

4.- *Beneficio*: Según sea el objetivo será el beneficio de manera subjetiva y cuantitativa que se pueda tener y si se debe llevar a cabo dicho objetivo, se anotarán las medidas cualitativas específicas que sean necesario agregar de acuerdo a la actividad correspondiente.

5.- *Alternativas y Consecuencias*: Son las diferentes formas en que se puede realizar la actividad valuándose e identificándose para poder decir cuales son las consecuencias que se tendrán, — se llevará a cabo el paquete de decisión, aquí se ve el costo y las - desventajas, es la base importante para que la Alta Gerencia tome la decisión de aprobar el paquete de decisión, o en su defecto ser corregido.

6.- *Fecha de preparación* : es para ver el periodo del paquete de decisión (vigencia).

5.4. ANALISIS DE LOS PAQUETES DE DECISION .

Se analizan las actividades propuestas, aquí se identifican aquellas actividades que pueden ser nuevas en el área para el año siguiente, tomando como base las operaciones del paquete de decisión preliminares, el gerente departamental analizará sus planes , (paquetes de decisión) para el año siguiente relativos a niveles de actividad para determinar en forma consecutiva los recursos necesarios para el presupuesto siguiente.

El análisis será revisado en superiores grados o niveles para tomar una decisión, un aspecto importante es que el propio gerente de la unidad de decisión es responsable del paquete de decisión se analiza costo / beneficio.

Paquete de decisión para el año presupuestado.

<i>Nombre del paquete</i>	<i>Organización</i>	<i>Clasificación</i>	
<i>Propósito : beneficio esperado.</i>			
<i>Forma de llevar a cabo el presupuesto</i>			
<i>Consecuencias de desaprobación del paquete</i>			
<i>Recursos requeridos (\$)</i>	<i>Acumulado año presu- puestado .</i>	<i>Consolidado años ante- riores</i>	<i>% Acumu- lado - de los años.</i>
<i>Concepto de gasto (sueldos y salarios)</i>			
<i>Otros</i>			
<i>Total</i>			
<i>Jefe del Depto. _____</i>		<i>Preparado por _____</i>	<i>Fecha _____</i>

**VI . JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE
DECISION.**

6.1 Jerarquización de los paquetes de decisión

La jerarquización se lleva a cabo para obtener el financiamiento de las actividades. Esta jerarquización es llevada a cabo por el propio gerente operativo de una unidad de decisión pues se intuye que es él que tiene mayores conocimientos acerca de la operación y además es él responsable de llevarlo a cabo.

De las propuestas enunciadas en los paquetes de decisión y habiéndose elegido las alternativas más convenientes — el gerente obtiene un plan operativo y conjuntamente un presupuesto — de decisión operativo.

Resumiendo se puede decir que es un método — de importancia en cuanto a la clasificación, que es la que servirá — para evaluar y clasificar los paquetes de decisión aún cuando el volumen sea alto.

6.2 Procedimiento de jerarquización.

La jerarquización inicial se debe hacer en el nivel organizacional en el que se desarrollaron los paquetes de decisión, para que en los niveles superiores sean revizados y consolidados en una hoja sumaria en la cual se resumen todos los paquetes de decisión, los paquetes de decisión son anotados de acuerdo a la identificación de prioridades que se lleve a cabo, para lograr - las siguientes objetivos:

- 1.- Tener la consolidación de los paquetes de decisión.
- 2.- Por medio de ella se identifica la valuación de los paquetes de decisión por niveles en forma adecuada y ser acumulados.
- 3.- Se ven las causas y efectos que se pueden tener y son financieros y humanos de los paquetes de decisión por los niveles.
- 4.- Tener la aprobación por parte de la alta gerencia en cuanto a las reglas de jerarquización para determinar los tipos de actividad, el costo y personal involucrado.
- 5.- Selección por parte de la alta gerencia de los paquetes de decisión que serán revizados con detalle.

La Jerarquización de los paquetes de decisión se considera como la técnica mediante la cual se pueden asignar — los recursos limitados de la Entidad, permitiendo al gerente de departamental pensar en cuanto y donde se debe gastar, ya sea que la jerarquización la haga un gerente operativo o un comité, es recomendable asignar un voto a cada paquete en cuanto se revisan, sobre todo cuando el número de paquetes de decisión es mayor de 50. La mecánica de votación puede ser sencilla o compleja según los elementos y circunstancias del caso como sigue:

- a) Se ve el número de criterios que se han de evaluar.*
- b) La capacidad para evaluar los paquetes en función de criterios específicos.*
- c) El número de paquetes de decisión.*
- d) El tiempo destinado al proceso de clasificación.*

Ahora bien vamos a ver las alternativas que se pueden considerar para la votación y son :

- 1.- Cada miembro debe tener un voto en escala fija donde se — utiliza el promedio o el total de puntos para determinar — la clasificación.*
- 2.- Cada miembro vota conforme a varios criterios se utiliza el*

total de puntos para determinar la clasificación.

3.- Una combinación del inciso 1 y el 2 ya que el inciso 1 se utiliza para efectuar una clasificación preliminar y el 2 para la clasificación detalle con respecto al nivel de reducción.

4.- Los criterios demasiados detallados, incluyen las evaluaciones de mercado, los riesgos y similares, se pueden desarrollar para juzgar los paquetes tales como los de investigación en gran escala y en los programas de desarrollo, esto se logra mediante un listado de todos los paquetes analizados por orden de mayor a menor beneficio, identificados y evaluados en cada nivel de gastos, la jerarquización inicial debe hacerse a nivel básico o de centros de costos, donde se integran los paquetes con objeto que cada gerente departamental pueda evaluar la importancia relativa de sus propias actividades y categorizar sus paquetes conforme a ella, esto se hace en base a una escala de valorización que es la siguiente:

ESCALAS VALORATIVAS

Asignación
Indispensable
Necesidades Legales

1 2 3 4 5

Debe procurarse asignar
recursos

1 2 3 4 5

Los recursos pueden asignarse
en caso de que estén disponi-
bles. •

1 2 3 4 5

La asignación de recursos no
es necesaria.

1 2 3 4 5

No deben asignarse recursos

1 2 3 4 5

A continuación se muestra el formato de la forma de Jerarquización

ejemplo:

Forma DE JERARQUIZACION

Fecha _____

<i>Departamento</i>	<i>División</i>	<i>Preparado</i>	<i>Aprobado</i>	<i>Página de</i>
<i>Actividad</i>				
<i>Grado</i>	<i>Nombre y descripción</i>	<i>Nivel</i>	<i>Personal \$</i>	<i>Personal \$ Acum.</i>
			<i>Totales</i> _____	<i>Totales</i> _____

Posteriormente el administrador del siguiente nivel junto con los gerentes departamentales revisan y estudian esas jerarquizaciones y las utilizan como guía para que se elabore un solo consolidado, se debe constituir un comité formado por los gerentes departamentales y un administrador del nivel inmediato superior que hiciera la veces de presidente ejemplo:

*Jerarquización consolidada de los paquetes de los centros -
de costos.*

Se comienza con la jerarquización consolidada de los paquetes de centro de costos D_1 D_2 D_3 , estos son agrupados por el gerente C_2 junto con los gerentes C_1 , C_3 , de estos a su vez se forma otro consolidado B_2 en ayuda de B_1 B_3 , y así sucesivamente hasta llegar a la cúspide en la cual se llega a formar la consolidación para toda la organización.

A continuación se muestra un ejemplo de niveles de consolidación, en una estructura de cuatro niveles.

Niveles de consolidación en una estructura de cuatro niveles.

<i>Revisada en el nivel superior</i>	<i>A</i>	<i>(165 paqts)</i>	<i>Una clasificación para toda la organización</i>	<i>Clasificación - consolidada final.</i>
	<i>B₁</i>	<i>B₂</i>	<i>B₃</i>	<i>Nivel de consolidación superior.</i>
	<i>(35 paqts)</i>	<i>(55 paqts)</i>	<i>(75 paqts)</i>	
	<i>C₁</i>	<i>C₂</i>	<i>+ C₃</i>	<i>Nivel de - consolidación inferior</i>
<i>(10 paqts)</i>	<i>(28 paqts)</i>	<i>(17 paqts)</i>		
	<i>D₁</i>	<i>D₂</i>	<i>D₃</i>	<i>Nivel de - organización</i> <i>(1)</i>
	<i>(5 paqts)</i>	<i>(8 paqts)</i>	<i>(15 paqts)</i>	

(1) Se desarrollan los paquetes de decisión (centros de costos)

De esta manera la Alta Gerencia tiene a su disposición analizados todos los paquetes de decisión con un enlistamiento de las prioridades establecidas por los niveles inferiores de la dirección y - está en una posición que le permite identificar posibilidades de intercambio entre los programas conociendo las consecuencias de los - respectivos niveles de gastos, lo cual trae como consecuencia hacer una buena clasificación de los paquetes de decisión para tener mejor ubicación de recursos para el Presupuesto Base Cero que se llevará a cabo.

6.3. CLASIFICACION.

Terminado ya jerarquizados y consolidados los paquetes de decisión se realiza el procedimiento de clasificación utilizando los siguientes niveles:

1.- Nivel Superior (es el que va a realizar la clasificación .

2.- Nivel de consolidación superior.

3.- Nivel de consolidación inferior.

4.- Nivel de organización donde se desarrollan los paquetes de decisión (centros de costos).

La clasificación va identificar y recomendar el mejor lugar donde se debe gastar el dinero, es decir responde a las siguientes preguntas :

¿ Cuánto debemos gastar ?

¿ En donde debemos gastar ?

La Alta Gerencia es la encargada de decidir la respuesta a estas dos preguntas y así determinar el nivel de reducción del financiamiento y la cantidad de dinero asignado para que la organización pueda estar bien financiada y deci-

dir que cantidad de paquetes son los que no se van a poner en marcha para llevar acabo esto es aconsejable fijar primero la línea divisoria del nivel de consolidación más alto y partir de ahí para establecer las líneas divisorias para los niveles inferiores. Esto se logra en forma más efectiva cuando la Alta Gerencia estime el gasto que será aprobado a nivel máximo y fije la línea divisoria lo suficientemente abajo de esta cifra probable de gastos, que permita los cambios compensatorios entre las divisiones cuyos paquetes se están jerarquizando así se podrá valorar mejor.

VII . IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE
CERO.

7.1. PROCESO DE IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Después que se llevó a cabo la consolidación de los paquetes de decisión , que es el último paso de la elaboración del Presupuesto Base Cero, se procede a hacer la implantación y la revisión de su correcto y adecuado funcionamiento. Se debe conocer los problemas administrativos que enfrenta cada tipo de organización y de acuerdo a las circunstancias , llevar a cabo la planeación sobre los puntos básicos que deberán actuar en el proceso de implantación del Presupuesto Base Cero, esto es de acuerdo a la organización que tenga cada empresa, para que realice una descripción de los procedimientos que seguirá para implantar el PBC que consisten en los siguientes:

1.- Ubicación de las unidades o departamentos en los que puede instalarse el Presupuesto Base Cero y abarca lo siguiente:

- a) Tamaño de la Organización
- b) Grado de descentralización
- c) Políticas de la Alta Dirección
- d) Capacidad Gerencial
- e) Extensión Organizacional
- f) Tiempo
- g) Formatos.

2.- Definición de los niveles Organizacionales que deben desarrollar los paquetes de decisión, está dependerá de cada organización tomando en consideración lo siguiente:

- a) Tamaño de la operación.
- b) Alternativas razonables , viables.
- c) Nivel organizacional en que se realizan - las decisiones significativas.
- d) Restricciones de tiempo.

3.- Establecimiento de los formatos adecuados para formular y jerarquizar los paquetes de decisión:

Procedimiento de Formulación:

3.1 Consideraciones:

- 3.1.1 Información requerida para tomar la decisión.
- 3.1.2 Tipo de análisis deseado
- 3.1.3 Información adicional o de soporte
- 3.1.4 Tipo de comunicación

3.2 Información :

- 3.2.1 Información general
- 3.2.2 Descripción y propósito del programa.

3.2.3 Costos.

3.2.4 Beneficios

3.2.5 Alternativas

- 4.- *Describir la Jerarquización de los Paquetes de Decisión, cómo se llevará el proceso de revisión y a que nivel de la organización se va a consolidar. La jerarquización inicial debe efectuarse en el nivel organizacional que desarrolló los paquetes y en los niveles superiores que serán revisados y consolidados por :*

4.1. El Comité o individualmente

- 5.- *Enumerar y analizar las guías y supuestos que se requieren para que los gerentes y directores preparen y jerarquicen los paquetes de decisión.*
- 6.- *Implementación de los medios de comunicación y administración del proceso, se puede llevar a cabo siguiendo los siguientes pasos administrativos (implantación PDC con un reducido personal centralizado) cuando la organización tiene numerosas divisiones - departamentos o agencias y son :*
- a) *Organización y Planeación :*
- Aquí se desarrolla el procedimiento de elaboración del PDC utilizando lo siguiente: manual de instrucciones, formas y -*

calendarios de actividades (para las fechas en que la división u organismo están listos para ser revisados por la Alta Gerencia).

- a₁) Reunir personal (o grupo) centralizado para implantar y — coordinar el proceso entre las organizaciones y para dar a la Alta Gerencia el apoyo y análisis realizados por el personal.*
- a₂) Cada director de organismo o de división debe asignar a una — persona de su organización la responsabilidad de implantar el proceso y de formar sus grupos organizacionales se debe ver — que sí se lleve a cabo.*
- a₃) Realizar la revisión de los principios, procedimientos e ins— trucciones para el Presupuesto Base Cero , esto lo lleva a — cabo la dirección (directivos de división conjuntamente) . — y con los grupos del PBC.*
- a₄) Los grupos de división determinan el nivel organizacional en — sus divisiones donde se desarrollan los paquetes , (este ni— vel se puede modificar cuando los grupos del organismo se per— catan de que los paquetes son elaborados por el gerente y que pueden subdividir sus actividades por debajo del nivel organi— zacional específico). Los grupos también determinan los nive— les en que se han de clasificar los paquetes.*

- a₅) Los grupos establecen cualesquiera directrices de erogaciones o planificación necesarios, guías de políticas y programas - etc., que requieren los gerentes al preparar los paquetes.
- a₆) Elaborar el calendario interno para las clasificaciones (lo realizar las divisiones), revisiones y fechas de presentación para cumplir con los requerimientos generales de calendario.
- B.- **IMPLEMENTACION:** aquí los grupos de división deben distribuir los manuales de presupuesto base cero y las formas entre todos los gerentes que preparan los paquetes de decisión, los grupos — deben organizar juntas con los gerentes que preparan los paquetes de decisión, para que se discutan y analicen los procedimientos y las formas para lograr los siguientes objetivos:

- Determinar el costo de cada función
- Contribuir en el análisis financiero
- Reevaluar el nivel en que se preparan los paquetes

Con la implantación la Alta Gerencia de División — y los grupos tienen la información del progreso , y cuales son — los problemas que se están presentando y poder participar en las decisiones al ser revitados, el nivel inferior para entender —

mejor los paquetes de decisión ya clasificados, con esto se identifica el área problema en el momento en que se puede emprender la acción y con esto se ahorra el tiempo que podrían invertir los gerentes de niveles inferiores elaborando paquetes innecesarios.

7.- Tener el calendario de eventos necesarios para implantar el PBC, que consta de las siguientes actividades:

- a) Establecimiento y comunicación del procedimiento.
- b) Desarrollo de paquetes de decisión y jerarquización inicial.
- c) Revisar y consolidar paquetes en los distintos niveles organizacionales.
- d) Preparar la presentación a la Alta Dirección.
- e) Revisión y jerarquización de la Alta Dirección.

8.- Analizar y establecer las políticas de decisión es decir tener un común entre todos los gerentes para que todo sea manejado en forma igual y de ahí generalizarlos y poderlos ser:

Cifras a manejar, formas de manejar los incrementos de sueldos, forma de manejar las reducciones de personal.

De este capítulo se resume lo siguiente:

La Implantación del Presupuesto Base Cero, para que tenga éxito, requiere de un apoyo y participación directiva y de la confección de un diseño de presupuesto para las características de la organización en donde se han de aplicar. El Presupuesto Base Cero debe estar integrado al sistema de administración y durante su implantación debe ser previamente planeado, siguiendo una estrategia de carácter gradual:

En primer lugar, revisar todas las actividades de la empresa para determinar dónde es conveniente establecer el campo de acción del presupuesto, identificando las relaciones con los sistemas existentes y con las prácticas administrativas.

En segundo lugar, realizar una prueba piloto en una parte significativa de la organización, con objeto de obtener experiencia.

En tercer lugar, implantar el presupuesto totalmente en toda la organización, poniendo práctica a todo aquello que ha sido aprendido en las dos primeras etapas.

7.2 PROBLEMAS EN LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Un obstáculo central para implantar el - presupuesto base cero es el no tener el apoyo de la alta gerencia que - es la base principal y de ahí de acuerdo al tamaño de la organización - serán los problemas que se presentan y pueden ser :

- Temores y problemas administrativos: Con frecuencia los administradores no aceptan en principio cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.*
- Participación : Debe participar todo el cuerpo gerencial a diferencia de los que necesitan otro tipo de presupuestación.*
- Apoyo por parte de las actividades administrativas y de comunicación al proceso de presupuestación.*
- La elaboración de los paquetes de decisión lo debe llevar a cabo los gerentes de niveles inferiores basándose en las políticas existentes.*
- Problemas en la formulación de paquetes de decisión : asignar las - actividades funciones operaciones que requieren la elaboración de un paquete de decisión, la dificultad de encontrar gerentes que quieran identificar el mínimo real de nivel de esfuerzo para sus unidades de decisión.*

- La elaboración de los paquetes de decisión lo debe llevar a cabo los gerentes de los niveles inferiores, en base a las políticas existentes, al ser formulados los paquetes de decisión se presentan los siguientes problemas; el saber asignar las actividades-funciones u operaciones de los paquetes de decisión.

La dificultad de encontrar gerentes que quieran identificar el mínimo real de nivel de esfuerzo para sus unidades de decisión. Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel presente.

El saber identificar las medidas de trabajo y determinar el nivel de gastos para cada actividad propuesta por medio de la elaboración de paquetes de costos y de auditoría y saber dar la importancia a las reducciones de costos dentro de cada actividad.

- Problemas en el proceso de clasificación:

El saber decidir quién debe llevar la clasificación, y determinar, a que nivel de la organización serán clasificados cada uno de los paquetes de decisión que lo integran para llegar a la clasificación se debe tener conocimiento de todos los paquetes de decisión por parte de los gerentes y ser los responsables de la clasificación. No invertir demasiado tiempo en la clasificación de paquetes de decisión y saber asegurarse de la importancia del paquete de decisión de acuerdo a los demás y por último saber manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión.

Para evitar estos problemas que se presentan se debe hacer lo siguiente:

Primero tener una buena administración para - que los beneficios del sistema superen los obstáculos que presentan su implantación .

Segundo se debe contar con lo siguiente:

Apoyo por parte de la Alta Gerencia.

Un diseño eficaz del sistema que satisfaga las necesidades de las organizaciones que lo van a utilizar.

7.3 Desarrollo Práctico del Presupuesto Base Cero.

7.3 DESARROLLO PRACTICO DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Introducción:

El objetivo de ejemplificar la implantación de la técnica Presupuesto Base Cero a través del siguiente caso, es el de facilitar en lo posible su comprensión, ya que considero que nos proporcionará elementos de juicio auxiliares al respecto.

Ahora bien, si la función de un ejemplo es la de auxiliarnos a entender algo, este no se justifica si es laborioso y difícil de entender; en consecuencia durante el desarrollo de este trabajo se podrá observar que se está eliminando en lo posible cifras voluminosas, tecnicismos y demás situaciones que no vendrían al caso, precisamente para presentarlo más claro.

El caso se desarrolla en el sector gubernamental (secretaría, delegación estatal), abarcando solamente la UNIDAD DE PROGRAMACION, que cuenta con departamentos que cumplen todas sus funciones mediante diferentes actividades y sus funciones son las siguientes:

Las funciones encomendadas a la Unidad de Programación de acuerdo a lo estipulado en el Capítulo IV, artículo séptimo del Diario Oficial de la Federación publicada el 26 de diciembre de -

1978, son las siguientes:

1.- Participar con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con las organizaciones de los sectores social y privado, en la elaboración de los planes y programas estatales de desarrollo económico y social de corto, mediano y largo plazo.

2.- Apoyar al Comité Promotor del Desarrollo Socio-Económico del Estado, en la realización de las siguientes actividades:

- a) Elaboración de las propuestas anual de inversión pública federal, formulación de proyectos productivos para aprovechar los recursos disponibles en el Estado.
- b) Elaborar los programas especiales que fije el Presidente del Comité Promotor del Desarrollo Socio-Económico del Estado
- c) Detectar y propiciar las condiciones que permitan aprovechar productivamente recursos naturales, factores locales y las inversiones en la infraestructura básica .
- d) Incrementar la participación empresarial en la producción industrial del Estado, fomentando la creación de fuentes de ocupación, desarrollando la eficacia técnica y administrativa de las empresas.

Las actividades a desarrollar para alcanzar las funciones asignadas a la Unidad son:

- Análisis de Incrementos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.*
- Análisis y adecuación de la metodología para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.*
- Elaboración de estudios para el funcionamiento de la Delegación.*
- Revisión técnica de los estudios sectoriales y subregionales*
- Coordinar la integración de los proyectos de los diversos sectores en los programas y subprogramas definidos, cuidando de que sean utilizados los procedimientos, mecanismos e instrumentos para su presentación.*

Como puede observarse la estructura organizacional actual es insuficiente para con ella obtener de manera — aceptable la cobertura de las funciones encomendadas a la Unidad.

Actualmente nos hemos esforzado por reajustar los recursos humanos existentes de tal manera que podamos optimizarlos, pero aún así las funciones son amplias y las actividades a realizar requieren de técnica y capacidad que actualmente es — limitada.

Al analizar las funciones que los técnicos de la Unidad han de desarrollar, se observa que en la mayoría de — ellas deben interactuar con otras dependencias y al tener una — actividad tan diversificada los resultados no son los deseables pues no obstante los esfuerzos realizados hemos sido rebasados — poco a poco por los procesos externos lo que ha traído como consecuencia que se pierda el control de la situación y la visión — del contexto global.

En base a lo anterior se han estudiado las — diferentes alternativas de solución para evitar ser rebasados en calidad y oportunidad de los procesos, así como para lograr las metas en que hemos materializado los objetivos.

Como resultado de este proceso se presentan a continuación la apertura programática que establece las actividades concretas a realizar estableciendo lo que para la Unidad es

sustantivo y adjetivo, posteriormente se encuentra la presupuestación necesaria para dicho fin, en la que se utiliza la Técnica de Presupuestación Base Cero a tres niveles de esfuerzo en dos funciones que son Programación Estatal y la de Promoción y Proyectos, ya que estas dos funciones representan unidades decisorias en el organigrama, cuyos presupuestos periódicos pueden ser elaborados atendiendo a objetivos y metas, conforme a la implantación del Presupuesto Base Cero.

DELEGACION REGIONAL

OBJETIVO INSTITUCIONAL - UNIDAD DE PROGRAMACION

Función Programación Estatal:

Programación Global

Congruencia de objetivos nacionales, regionales.

Programación Regional

Programación Sectorial

Coordinación Regional

Coordinación Sectorial.

Función Promoción y Proyectos:

Coordinación Promocional

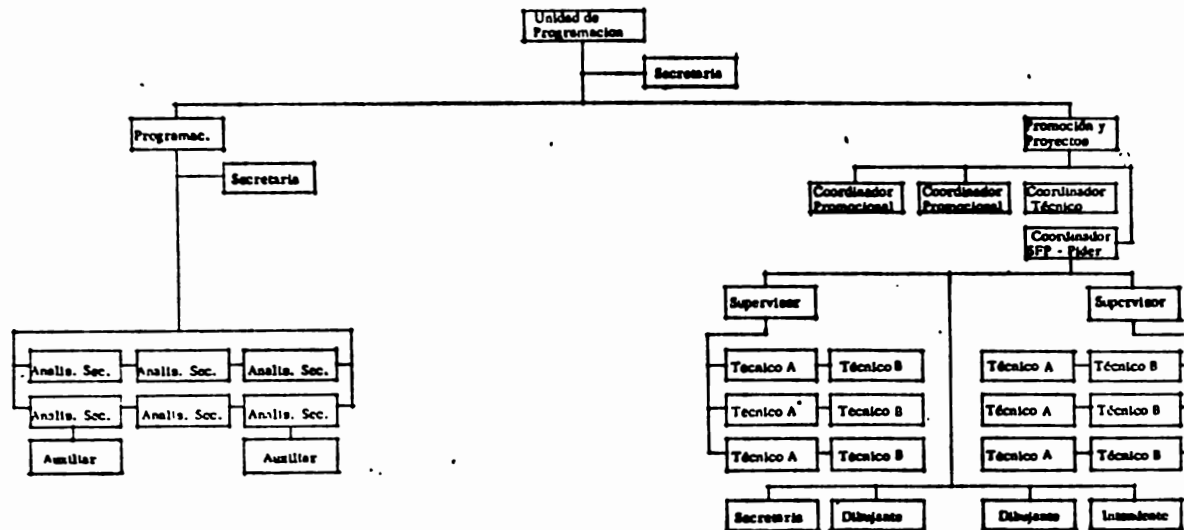
Coordinación Técnica

Formulación y evaluación de proyectos.

Apoyo a la programación de inversión pública.

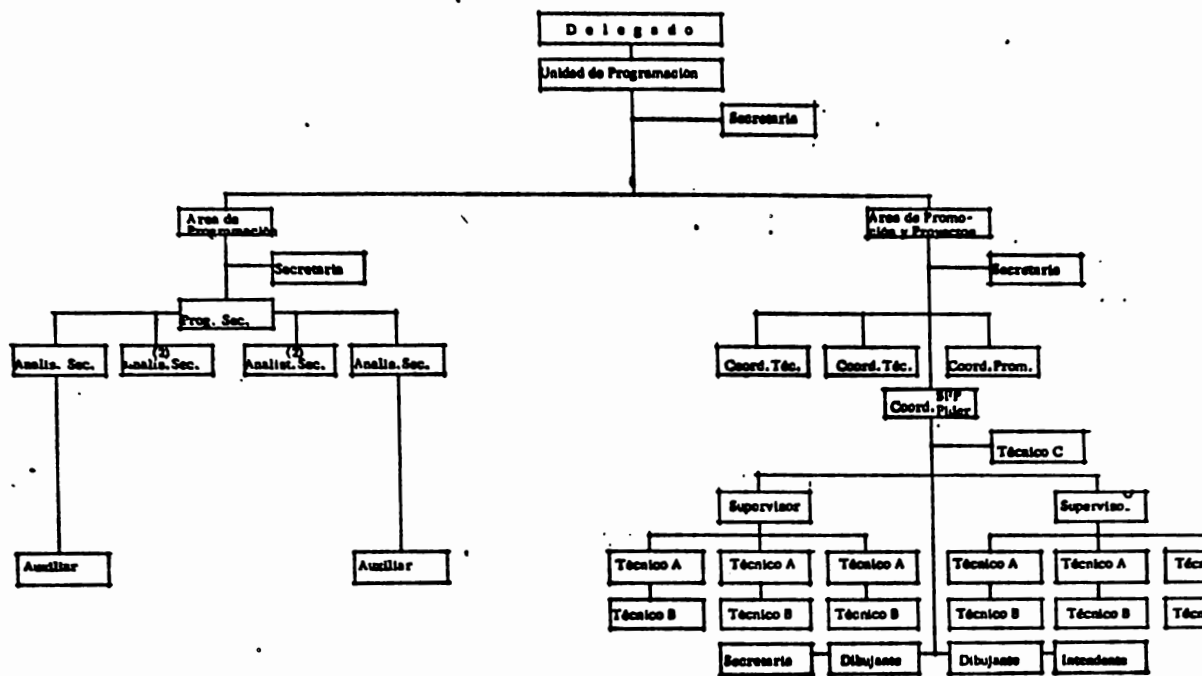
Unidad de Programación

Propuestos Nivel Mínimo



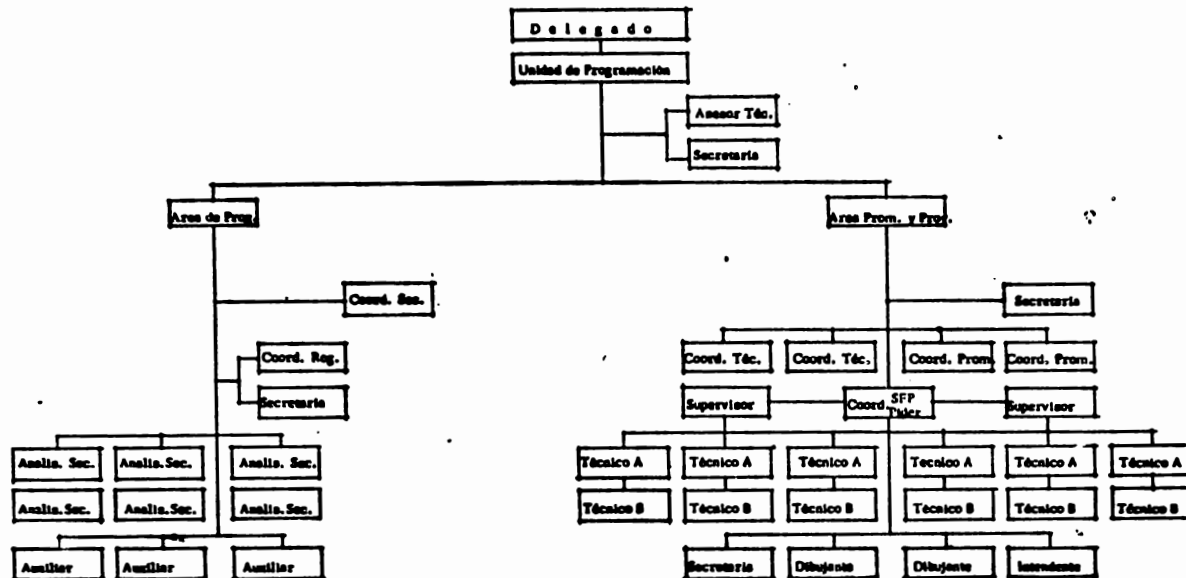
Unidad de Programación

Proyectos Nivel Medio



Unidad de Programación

Proyecto Nivel Optimo



PRESUPUESTO BASE CERO

(1) Unidad de Decisión Programación	(2) Programa Progr. Estatal	(3) Nivel Mínimo	(4) Rango
<p>(5) Descripción y Objetivo del Programa.</p> <p><i>Colaboración para la creación del Plan Estatal de Desarrollo de tal suerte que dentro de él se contemplen los elementos necesarios para que su estrategia alcance los objetivos de Desarrollo Estatal.</i></p>			
<p>(6) Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redeterminación de objetivos estatales congruentes a nivel nacional y regional. - Diagnósticos Sectoriales y Regionales . - Coordinación Sectorial y Estatal. 			
<p>(7) Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnósticos - Pronósticos - Determinación de Objetivos y materialización de Objetivos en metas - Elaboración de la Propuesta de Inversión. 			
<p>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete.</p> <p><i>La cobertura del programa sería en porcentaje no significativo - por lo que el Plan Estatal de Desarrollo no sería un elemento - útil para la presupuestación y para la toma de decisiones bien.</i></p>			
<p>(9) Alternativas de Implementación</p> <p><i>Simplificación de la metodología existente.</i></p>			

PRESUPUESTO BASE CERO
PAQUETE DE DECISION.

<i>(2) 1. Progr Estatal Recursos Humanos</i>	<i>Año/ Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Jefe de Unidad de Programación</i>	<i>288,000.00</i>	<i>360,000.00</i>
<i>Jefe de Area de Programación</i>	<i>229,680.00</i>	<i>276,000.00</i>
<i>Analista Sectorial</i>	<i>286,000.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Analista Sectorial</i>	<i>153,600.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Analista Sectorial</i>	<i>153,600.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Analista Sectorial</i>	<i>198,000.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Analista Sectorial</i>		<i>240,000.00</i>
<i>Auxiliar Técnico</i>		<i>192,000.00</i>
<i>Auxiliar Técnico</i>		<i>1 92,000.00</i>
<i>Secretaria</i>		<i>115,200.00</i>
<i>Total de Recursos Humanos a nivel mínimo</i>	<i>1'238,880.</i>	<i>2'335,200.00</i>
<i>Nota: no se incluyen aguinaldos.</i>		

PRESUPUESTO BASE CERO

(2).2 Recursos Materiales	Año/ Ant.	Propuesto Incremento
Renta		30,960.00
Mantenimiento		6,432.00
Papelería		4,800.00
Fotocopias		23,520.00
Refacciones y Mantenimiento		90,000.00
Adquisición de Vehículos:		
2 Volkswagen		248,000.00
Adquisición de Equipo:		
5 escritorios con sillón		45,296.00
1 Máquina de Escribir		35,156.00
1 Calculadora		11,238.00
<i>Total</i>		<u>495,402.00</u>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2).3 - Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Viáticos</i>		<i>160,000.00</i> <hr/> <i>160,000.00</i> <hr/> <hr/>

PRESUPUESTO BASE CERO

(1) Unidad de Decisión Programación	(2) Programa Progr. Esta tal.	(3) Nivel Intermedio	(4) Rango
<p>(5) Descripción y objetivo del programa.</p> <p>Colaborar en la creación del Plan Estatal de Desarrollo de tal manera que dentro de él se contemplan los elementos de congruencia - sectorial, regional, así como de objetivos metas y estrategias, — vinculando estos elementos dentro de un documento rector del desarrollo socio - económico.</p>			
<p>(6) Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redeterminación de objetivos estatales congruentes a nivel nacional y regional. - Congruencia en metas, objetivos y estrategias de desarrollo - Diagnósticos Sectoriales y Regionales - Coordinación Sectorial y Estatal - Creación de un paquete de técnicos de programación. 			
<p>(7) Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico - Pronóstico - Dar congruencia - Materializar objetivos en metas - Elaboración de la Propuesta de Inversión. 			
<p>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete</p> <p>Se realizarán las actividades de acuerdo a lo establecido en el nivel mínimo lo cual significa no lograr la congruencia de metas y estrategias ni establecer mecanismos de investigación para revalorizar las metodologías existentes y actualizar constantemente la información</p>			
<p>(9) Alternativas de Implementación.</p> <p>Creación a nivel central de equipos de investigación que conozcan la realidad estatal, logran compatibilizar las técnicas.</p>			

PAQUETE DE DECISION.

<i>(2) 1. Progr Estatal Recursos Humanos Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Recursos Necesarios a nivel mínimo</i>	<i>2'335,200.00</i>
<i>Coordinación Sectorial</i>	<i>264,000.00</i>
<i>Total de Recursos Humanos al nivel intermedio.</i>	<i>2'599,200.00</i>
<i>Nota: No se incluyen aguinaldos.</i>	

PRESUPUESTO BASE CERO

(2.) 2. Recursos Materiales	Año/Art.	Propuesta Incremento.
<i>Incremento de recursos materiales propuesto a nivel mínimo</i>		495,402.00
<i>Renta</i>		7,740.00
<i>Mantenimiento</i>		1,608.00
<i>Papelería</i>		1,800.00
<i>Fotocopias</i>		5,880.00
<i>Teléfono</i>		69,853.00
<i>Refacciones y Mantenimiento</i>		45,000.00
<i>Adquisición de Vehículos:</i>		
<i>1 Volkswagen</i>		124,000.00
<i>Adquisición de Equipo:</i>		
<i>1 escritorio con sillón</i>		11,324.00
<i>Total de Recursos Materiales propuestos a nivel intermedio.</i>		762,007.00

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2) 3. Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Incremento propuesto a nivel mínimo.</i>		<i>160,000.00</i>
<i>Vialcos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Otros Gastos</i>		<i>20,000.00</i>
<i>Total de Recursos Financieros propuestos a nivel medio</i>		<i>220,000.00</i>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(1) Unidad de Decisión Programación</i>	<i>(2) Programa Progr. Esta tal.</i>	<i>(3) Nivel Optimo</i>	<i>(4) Rango</i>
<i>(5) Descripción y Objetivo del Programa</i> <i>Colaborar en la creación del Plan Estatal de Desarrollo para que de acuerdo a los lineamientos establecidos pueda lograrse el desarrollo socio-económico estatal, creándose en forma autónoma los mecanismos de investigación que quieran proposiciones concretas que — fortalezcan el proceso de planificación a nivel nacional.</i>			
<i>(6) Metas</i> <i>- Lograr verdaderas planes de desarrollo socio-económico</i> <i>- Establecer calendarización de acciones de desarrollo a corto-, mediano y largo plazo.</i> <i>- Implementación de un programa de actualización de técnicas de planificación.</i>			
<i>(7) Actividades</i> <i>Igual que al nivel intermedio pero mejorando la calidad y - oportunidad de los trabajos.</i>			
<i>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete.</i> <i>Se realizaran las actividades de acuerdo a lo establecido en el nivel intermedio.</i>			
<i>(9) Alternativas de Implantación.</i> <i>Igual que al nivel intermedio pero mejorando la calidad y oportunidad de los trabajos.</i>			

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2) 2. Recursos Materiales</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto incremento</i>
<i>Incremento propuesto a nivel intermedio</i>		<i>762,007.00</i>
<i>Renta</i>		<i>23,220.00</i>
<i>Mantenimiento</i>		<i>4,824.00</i>
<i>Papelería</i>		<i>3,600.00</i>
<i>Fotocopias</i>		<i>17,640.00</i>
<i>Adquisición de Equipo:</i>		
<i>3 escritorios con sillón</i>		<i>33,972.00</i>
<i>1 calculadora</i>		<i>11,238.00</i>
<i>Total de Recursos materiales al nivel óptimo</i>		<i>856,501.00</i>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2) 3. Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Incremento propuesto a nivel intermedio.</i>		<i>220,000.00</i>
<i>Vidticos</i>		<i>120,000.00</i>
<i>Otros Gastos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Total de recursos financieros a nivel óptimo</i>		<i><u>380,000.00</u></i>

PRESUPUESTO BASE CERO

(1) Unidad de Decisión Programación	(2) Programa Promoción y - Proyecto.	(3) Nivel Alfino	(4) Rango
<p>(5) Descripción y Objetivo del Programa.</p> <p>Realización de proyectos productivos acordes a las necesidades nacionales y promoción de éstos, de sus beneficios y de las funciones a la Secretaría de Programación y Presupuesto.</p>			
<p>(6) Metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los sectores económicos y sociales del Estado conozcan de las funciones y el papel que desempeña, en el desarrollo de la Entidad. - Inducir la inversión pública y privada hacia áreas geográficas y sectores económicos y sociales que se consideran prioritarios y estratégicos para el desarrollo de la Entidad. 			
<p>(7) Actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 Reuniones de trabajo con la participación de 30 instituciones. - Promoción de inversiones privadas y mixtas. - Promoción ante la Dirección. 			
<p>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete.</p>			
<p>(9) Alternativas de implementación.</p>			

PRE-SUPUESTO BASE CERO

<i>(2).1 Recursos Humanos</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto</i>
<i>Jefe del Area de Promoción y proyectos.</i>	<i>230,340.00</i>	<i>276,000.00</i>
<i>Secretaria</i>	<i>86,400.00</i>	<i>115,200.00</i>
<i>Coordinador Promocional</i>	<i>141,240.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Coordinador Técnico</i>	<i>216,000.00</i>	<i>240,000.00</i>
<i>Coordinador Técnico</i>	<hr/>	<u><i>240,000.00</i></u>
<i>Total de recursos humanos a nivel mínimo.</i>	<u><i>673,980.00</i></u>	<u><i>1'111,200.00</i></u>

PRE-SUPUESTO BASE CERO

<i>1 2 1.2 Recursos Materiales</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Renta</i>		<i>7,740.00</i>
<i>Mantenimiento</i>		<i>1,608.00</i>
<i>Papelera</i>		<i>1,200.00</i>
<i>Fotocopias</i>		<i>5,880.00</i>
<i>Adquisición de mobiliario:</i>		
<i> 1 Escritorio con sillón</i>		<i>11,238.00</i>
<i>Total de recursos materiales a nivel mínimo</i>		<i>27,666.00</i>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(21.3 Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesta</i>
<i>Viáticos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Otros gastos</i>		<i>40,000.00</i>
		<hr/> <i>80,000.00</i> <hr/>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(1) Unidad de decisión Programación</i>	<i>(2) Programa Promoción y P</i>	<i>(3) Nivel Intermedio</i>	<i>(4) Rango</i>
<p><i>(5) Descripción y Objetivo del programa.</i> <i>Igual que a nivel mínimo</i></p>			
<p><i>(6) Metas</i> <i>Además de los de nivel mínimo los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- Detectar y propiciar las condiciones para poner en operación proyectos específicos de inversión económica y socialmente rentable.</i> <i>- Propiciar el incremento de eficiencia productiva de las empresas y comunidades buscando su autogestión.</i> 			
<p><i>(7) Actividades</i> <i>Además de las del nivel mínimo las siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- Establecimientos de criterios de selección y priorización del área</i> <i>- Promoción ante dependencias ejecutoras</i> <i>- Integración de grupos de trabajo y apoyo</i> <i>- Presentación de ideas al SFP.</i> <i>- Implementación del proyecto .</i> 			
<p><i>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete</i></p>			

PRESUPUESTO BASE CERO.

(2) 1. Recursos Humanos	Año/Ant.	Propuesto Incremento
<i>Incremento propuesto a nivel mínimo</i>		<i>1'111,200.00</i>
<i>Secretaria</i>		<i>115,200.00</i>
<i>Total de recursos humanos a nivel intermedio</i>		<i>1'226,400.00</i>

PRESUPUESTO BASE CLARO

(2) 2. Recursos Materiales Año/Ant.	Presupuesto Incremento
<i>Recursos materiales propuestos a nivel mínimo.</i>	27,660.00
<i>Renta</i>	1,608.00
<i>Papelería</i>	1,200.00
<i>Fotocopias</i>	5,880.00
<i>Adquisición de Vehículos:</i>	
<i>1 Volkswagen</i>	140,000.00
<i>Refacciones y mantenimiento</i>	45,000.00
<i>Adquisición de Equipo:</i>	
<i>1 Escritorio con sillón</i>	11,238.00
<i>Total de recursos materiales propuestos a nivel intermedio.</i>	<hr/> 232,586.00 <hr/> <hr/>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2) 3 Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento</i>
<i>Incremento propuesto a nivel mínimo</i>		<i>80,000.00</i>
<i>Otros gastos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Total de recursos financieros a nivel intermedio</i>		<i>120,000.00</i>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(1) Unidad de decisión Programación</i>	<i>(2) Programa Promoción y - Proyecto.</i>	<i>(3) Nivel Optimo</i>	<i>(4) Rango</i>
<p><i>(5) Descripción y Objetivo del Programa.</i></p> <p><i>Igual que el nivel intermedio</i></p>			
<p><i>(6) Metas.</i></p> <p><i>Además de los de nivel intermedio, los siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- Hacer coincidir la acción promotora de las entidades federales en objetivos comunes, en beneficio del desarrollo del Estado.</i> 			
<p><i>(7) Actividades.</i></p> <p><i>Además de las de nivel intermedio la siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- Colaborar para la integración de la propuesta de inversión pública federal.</i> 			
<p><i>(8) Consecuencias de no aprobar el paquete.</i></p> <p>...</p>			
<p><i>(9) Alternativas de Implementación</i></p>			

PRESUPUESTO BASE CERO

Paquete de decisión .

(21). Promoción y Proyecto Recursos Humanos	Año/Ant. Propuesto Incremento
Incremento propuesto a nivel intermedio.	1'226,400.00
Coordinador promocional	240,000.00
Total de recursos humanos a nivel Óptimo.	1'466,400.00

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2) 2. Recursos Materiales</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto Incremento.</i>
<i>Incremento de recursos materia- propuestos a nivel medio</i>		<i>232,586.00</i>
<i>Renta</i>		<i>1,608.00</i>
<i>Papelería</i>		<i>1,200.00</i>
<i>Fotocopias</i>		<i>5,880.00</i>
<i>Adquisición de Equipo:</i>		
<i>1 escrito io con sillón</i>		<i>11,238.00</i>
<i>1 calculadora</i>		<i>11,238.00</i>
<i>Total de recursos materiales</i>		
<i>propuesto a nivel óptimo</i>		<i>263,750.00</i>

PRESUPUESTO BASE CERO

<i>(2).3 Recursos Financieros</i>	<i>Año/Ant.</i>	<i>Propuesto</i>
<i>Incremento propuesto a nivel medio.</i>		<i>170,000.00</i>
<i>Válidos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Otros gastos</i>		<i>40,000.00</i>
<i>Total de recursos financieros a nivel óptimo.</i>		<i>200,000.00</i>

PRE-SUPUESTO BASE CERO.

ANÁLISIS DE COSTOS INCREMENTALES DE PERSONAL POR
NIVELES DE ESPERZO ACTUAL.

Concepto	Sueldo actual mensual	Presupuesto	Incremento	% de incremento.
<u>Unidad de -</u>				
<u>Programación:</u>				
Jefe de Unidad	\$ 24,000.00	30,000.00	6,000.00	25
Secretaria	7,200.00	9,600.00	2,400.00	33
<u>Área de Pro-</u>				
<u>gramación:</u>				
Jefe de Área	19,140.00	23,000.00	3,860.00	20
Analista Sec-	18,000.00	20,000.00	2,000.00	11
torial				
Analista Sec-	12,800.00	20,000.00	7,200.00	56
torial				
Analista S,	12,800.00	20,000.00	7,200.00	56
Analista S.	16,500.00	20,000.00	3,500.00	21
<u>Área Promoción</u>				
<u>y Proyectos</u>				
Jefe de Área	19,195.00	23,000.00	3,805.00	20
Coordinador T.	11,770.00	20,000.00	8,230.00	70
Coordinador P.	18,000.00	20,000.00	2,000.00	11
	199,405.00	205,600.00	46,195.00	28.97

PRESUPUESTO BASE CERO

ANÁLISIS DE COSTOS INCREMENTALES DE PERSONAL PROPUESTO A NIVEL MINIMO.

Concepto	Sueldo actual mensual.	Presupuesto	Incremento	% de incremento.
Personal actual.	\$ 159,405.00	205,600.00	46,195.00	29
Incrementos:				
Área de Programación:				
Analista Sectorial.		20,000.00	20,000.00	100
Auxiliar Técnico.		16,000.00	16,000.00	100
Auxiliar Técnico.		16,000.00	16,000.00	100
Secretaría		9,600.00	9,600.00	100
Área de Promoción y Proyecto:				
Coordinador Técnico.		20,000.00	20,000.00	100
	<u>\$ 159,405.00</u>	<u>287,200.00</u>	<u>127,795.00</u>	<u>80.17</u>

PRESUPUESTO BRISE CEND.

ANÁLISIS DE COSTOS INCREMENTALES DE PERSONAL PROPUESTO

A NIVEL INTERMEDIO

Concepto	Sueldo actual mensual	Presupuesto	Incremento	% de Incremento.
Personal actual.	\$ 159,405.00	205,600.00	46,195.00	29
Incremento al nivel mínimo.		81,600.00	81,600.00	100
Incremento a nivel intermedio:				
Área de Promoción:				
Coordinador Sectorial		22,000.00	22,000.00	100
Área de Promoción y Proyecto:				
Secretaría		9,600.00	9,600.00	100
	<u>\$ 159,405.00</u>	<u>318,800.00</u>	<u>159,395.00</u>	<u>99.99%</u>

PRESUPUESTO BASE CERO

ANÁLISIS DE COSTOS INCREMENTALES DE PERSONAL A NIVEL OPTIMO.

Concepto	Sueldo actual mensual.	Presupuesto	Incremento	% de incremento.
Personal - actual.	\$ 159,405.00	205,600.00	46,195.00	29%
Incremento a nivel mínimo		81,600.00	81,600.00	100
Incremento a nivel intermedio.		31,600.00	31,600.00	100
Incremento a nivel óptimo:				
Unidad de Programación:				
Asesor Técnico		23,000.00	23,000.00	100
Área de Programación:				
Auxiliar		16,000.00	16,000.00	100
Coordinador - Regional		22,000.00	22,000.00	100
Área de Promoción y Proyecto:				
Coordinador Promocional		20,000.00	20,000.00	100
	<u>\$159,405.00</u>	<u>399,800.00</u>	<u>240,395.00</u>	<u>151</u>

PRESUPUESTO BASE CERO.

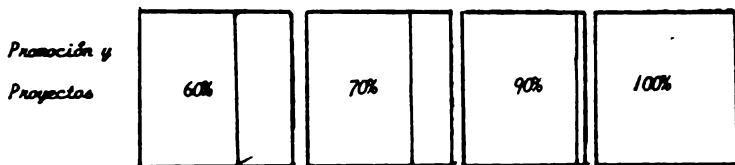
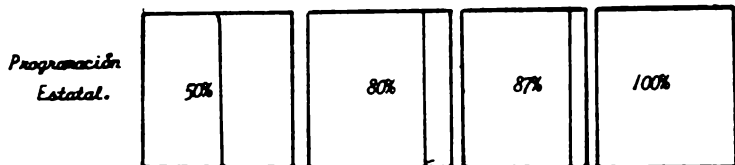
CONSOLIDACION DE ANALISIS INCREMENTAL .

(Miles de Pesos)

<i>Programa</i>	<i>Nivel Básico</i>	<i>Nivel Intermedio</i>	<i>Nivel Óptimo</i>
<i>Programación Estatal</i>	<i>1,759</i>	<i>2,350</i>	<i>3,336</i>
<i>Promoción y Proyectos</i>	<i>545</i>	<i>905</i>	<i>1,256</i>
<i>Total</i>	<u><u><i>3,452</i></u></u>	<u><u><i>4,530</i></u></u>	<u><u><i>5,975</i></u></u>

PRESUPUESTO BASE CERO.

COBERTURA DE PROGRAMAS A LOS DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZOS.



Situación actual.

Nivel Mínimo

Nivel Medio

Nivel Óptimo

CONCLUSIONES.

- 1.- Ante la insistencia que hemos hecho sobre las bondades de un buen sistema de presupuestos y de una aplicación sistemática de sus procedimientos, quizás debemos preguntarnos por que de la poca difusión y del poco — aprovechamiento de sus beneficios. En efecto son pocas las empresas que tienen en operación un sistema como — el que describimos, algunas empresas, sin embargo inician implantación de sistemas, híbridos, algunos incompletos, sin embargo la mayoría sigue careciendo de una buena orientación en lo que a presupuesto se refiere. Pensamos que la razón del porque no se implante sea — el hecho de que no se trata de vender la idea a Administradores y propietarios de empresas. Sin embargo la — raíz del problema es en base a lo siguiente:
 - a) Falta de una buena Administración.
 - b) Promoverse su Utilidad.
 - c) Costo de su implantación.
- 2.- La Administración es la base para que cualquiera entidad se desarrolle mejor, ya que la Administración en su Proceso Administrativo incluye la planeación de la que forman parte los presupuestos.

- 3.- *El Presupuesto Base Cero es, en consecuencia un concepto de Administrar que involucra el presupuesto en forma permanente, en todos los niveles de la organización, no como materia exclusiva de los funcionarios encargados de Administrar el presupuesto.*
- 4.- *El Presupuesto, dentro de este concepto de administrar, está presente todo el tiempo y no es un patrimonio exclusivo de los funcionarios presupuestarios.*
- 5.- *El Presupuesto Base Cero es una técnica que incorpora el presupuesto al proceso administrativo como una sola unidad; está enfocada primordialmente a los resultados a obtener, más que a los números o al importe de los gastos; estas son consecuencias de las acciones o de los resultados que se pretenden y se ajustan automáticamente a los recursos disponibles y a la orientación de las decisiones, es la base para una buena toma de decisiones, ya que su elaboración se basa en la determinación para acciones futuras en hechos presentes y esto hace que la empresa pueda utilizar los mejores fondos disponibles.*

BIBLIOGRAFIA.

EVOLUCION Y REVOLUCION CONFORME
CRECEN LAS EMPRESAS .

Larry E. Greiner.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA .

George Terry.

Koontz y O'Donner

APUNTES SOBRE PRESUPUESTACION.

Del Prof. C.P. M.C.A.

Cristobal del Rio Gtz

EL PRESUPUESTO, CLAVE DE LA -
PLANEACION Y CONTROL.

Regenald L. Jones y

H. George T.

PRESUPUESTO BASE CERO.

Peter A Pyhrn

HOW TO DEVELOP A SUCCESSFUL
ZERO - BASE BUDGETING PRO-
GRAM BY

Raymond Drey Pech