

# PRESUPUESTO BASE CERO EXPERIENCIAS INTERNACIONALES (GOBIERNOS SUBNACIONALES)

César Velázquez Guadarrama

# Lecciones de gobiernos subnacionales en Canadá y los Estados Unidos

- El uso del PBC no ha sido una práctica universal en las ciudades de Canadá y los Estados Unidos.

## Finales de los 70s

- 17% de las ciudades encuestadas habían usado el PBC

Moore (1980)

## Finales de los 2010s

- 20% de las ciudades encuestadas han usado alguna forma del PBC (alrededor del 15% antes de la crisis de 2008-2009)

Kavanagh for GFOA (2011).

- Pareciera que el PBC es más usado en ciudades pequeñas y que tienen un sistema en el que el cabildo es fuerte.

# Principales resultados

- A pesar de ser la ventaja más señalada por la literatura teórica, el uso del presupuesto base cero no garantiza un cambio radical en las asignaciones. De acuerdo con Lauth(1978), en el estado de Georgia la correlación entre el gasto en 1973 y el gasto en 1978 de los distintos departamentos y agencias fue de 0.97.
- Algunas razones:
  - ✓ A pesar de la introducción del PBC, las inercias en el comportamiento de los actores es difícil de modificar. Si no se cuenta con la información necesaria o el tiempo para elaborar desde cero los paquetes de decisión, el presupuesto anterior es una excelente forma de comenzar.
  - ✓ Obligaciones constitucionales o legales en el gasto
  - ✓ Expectativas ciudadanas sobre programas específicos
  - ✓ Grupos de presión

# Principales resultados

- Se presentan dificultades en la elaboración de los “paquetes de decisión”.
  - ✓ Se requiere una gran cantidad de información para establecer los diferentes niveles de servicio.
  - ✓ Se encuentra resistencia de las unidades de decisión para elaborar el paquete de decisión mínimo.
  - ✓ Moore (1980) encontró que unidades de decisión manipulaban el ordenamiento de programas o servicios populares poniéndolos bajo en el ranking.
  - ✓ Un elevado número de paquetes de decisión implica una gran cantidad de tiempo para poder ser analizados y comparados pero muy pocos tampoco permiten una decisión basada en evidencia pues los decisores sólo pueden tomar decisiones de sí o no.
  - ✓ Dados los requerimientos, algunas ciudades utilizaban el PBC cada determinado número de años o cada año sólo un porcentaje del presupuesto se hacía con base en el PBC

# Principales resultados

- La literatura también señala que las ciudades ven al PBC como una herramienta útil para:
  - ✓ Reasignar recursos de áreas de menor prioridad a mayor prioridad
  - ✓ Recortar el presupuesto
  - ✓ Dar a los altos funcionarios información detallada de las actividades y funciones debajo de él o ella.
  - ✓ Proveer de mayor información sobre la eficacia y eficiencia de los programas
  - ✓ La introducción del PBC provoca que todos los actores en la organización piensen, discutan y replanteen el tema del presupuesto sobre el presupuesto

# Principales resultados

- En la actualidad, de acuerdo con Kavanagh (2011), las ciudades utilizan formas más prácticas del PBC. A través de estudios de caso distinguió dos grandes grupos:
  - ✓ *Zero line-ítem budgeting*. Este método básicamente busca encontrar formas más eficientes de producir lo ya existente. La discusión se centra en los costos. Hay que justificar cada elemento del presupuesto.
  - ✓ *Service-level budgeting*. Se basa en presentar diferentes niveles de servicio para escoger uno de ellos poniendo menor énfasis en los insumos.

# Discusión

- Pareciera que la evidencia sugiere que los costos en términos del trabajo y de la información requerida limita las bondades teóricas del PBC.
- El PBC si sirve para mandar un mensaje de que es necesario pensar en el presupuesto y cómo se están haciendo las cosas al interior de los gobiernos.
- En este sentido, considero que la discusión debe de ir en términos de qué se busca con la implementación del PBC y más importante cuáles serían las ganancias para los ciudadanos en términos de los bienes y servicios que reciben.
  - ✓ ¿Se busca reducir el presupuesto de una manera racional?
  - ✓ ¿Se busca eliminar programas que no tienen impacto?
  - ✓ ¿Se busca redireccionar recursos?
  - ✓ ¿Se busca aumentar la eficiencia de lo ya existente?

# Discusión

- En este sentido a la hora de pensar o discutir la tareas de todo gobierno nos podemos hacer las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades de la población?, ¿Cuáles son los elementos de los Planes de Desarrollo?

¿Qué programas o acciones se necesitan para alcanzar mejor las necesidades y prioridades de la población?

¿Cuáles deben ser las características del programa para cumplir con los objetivos?  
¿Hay diferentes modelos?

¿Cuál modelo u opción se va a escoger?

¿El programa es eficiente?

Dado el programa que se escogió, los insumos son los adecuados para cumplir con los objetivos? ¿

- El PBC debe ayudarnos a responde estas preguntas de mejor forma. Del PBC debemos verlo como un enfoque y no como una serie de reglas fijas a seguir.
- Es importante también establecer que el PBC u otras formas de atacar el tema del presupuesto no pueden responder a todas las preguntas.





GRACIAS