

<http://www.dip-badajoz.es/gglocal/guia/Tema05/05-A-03.html>

## **Técnicas de elaboración de presupuestos**

Presupuesto incrementalista, presupuesto en base cero y presupuesto por programas.

Presupuesto incrementalista

En el sector público ha sido habitual elaborar los presupuestos de un ejercicio a partir de un incremento lineal de las consignaciones del presupuesto anterior, corregidas en más o menos, en función de:

Las desviaciones detectadas en el ejercicio anterior;

Las variaciones previsibles en los ingresos;

Los servicios nuevos que se proponen y las inversiones que se quieren ejecutar;

El resultado presupuestario del liquidado.

Con esta técnica, el gestor no siempre se cuestiona la continuidad de las actividades, esenciales o no, y continúa la posible ineficiencia en el funcionamiento de servicios garantizando su financiación.

## **Presupuesto base cero**

La técnica del presupuesto base cero consiste en justificar, anualmente, la totalidad de aspectos contemplados en el presupuesto de la entidad local, los objetivos, los niveles de recursos esperados, la asignación de estos recursos, así como también la totalidad de consignaciones presupuestarias, todo con independencia de los datos provenientes de presupuestos anteriores.

Con esta técnica se pretende que el gestor de la entidad se cuestione de manera continuada los servicios y las actividades de su entidad, los costes, la oportunidad de la prestación, y evitar las ineficacias derivadas de las rutinas e inercias propias del modelo basado en información histórica, como hace el método incrementalista contemplado anteriormente.

La complejidad del método hace que su aplicación sea dificultosa y no siempre posible con los recursos humanos disponibles en una entidad local. Sin embargo, resulta altamente la elaboración periódica de un presupuesto base cero, por ejemplo, cuatrienalmente, en combinación con presupuestos por programas; o también sería conveniente aplicar el método a determinados aspectos del presupuesto o servicios y actividades concretas y específicas.

Presupuesto por programas

La técnica de presupuestación más introducida en la administración pública es el presupuesto por programas. El estado, algunas comunidades autónomas y entidades locales se hayan inmersos en un proceso escalonado de implantación de esta técnica presupuestaria.

Consiste en definir los objetivos a alcanzar por la corporación, valorarlos, tanto por los recursos necesarios como por los beneficios que puede generar, y temporalizarlo -generalmente el período de realización es superior a un año, que es la duración presupuestaria normal-, al tiempo que se programa su ejecución de acuerdo con las disponibilidades de recursos de la entidad local y las prioridades que se fijan políticamente.

## Etapas de un presupuesto por programas

Actividades

incidentes

Etapas

Programa de gobierno Competencias obligatorias Objetivo:  
Identificación de finalidades y objetivos para cada ámbito competencial.

Programa:

Elección de un programa de entre las diferentes alternativas de ejecución teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Costos y necesidades financieras
- Gastos de funcionamiento que originará
- Recursos humanos y técnicos necesarios
- Plazos de ejecución
- Beneficios sociales

Programación

Asignación de recursos humanos, técnicos y económicos

Presupuesto por programa:

Valoración de las acciones que se pueden efectuar en un ejercicio presupuestario.

Ejecución:

Gestión del presupuesto por parte de los responsables asignados al programa.

Evaluación:

Control de la gestión y ejecución por los supervisores técnicos o políticos .