

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN MÉXICO

Mtro. Miguel Ángel González Romero
miguelglez85@gmail.com

Dr. Raúl Ramírez Pérez
raulram68@live.com.mx

Karina Tlapale Carro
karina.tc@hotmail.com

Fecha de recepción: 20 de Julio del 2016

Fecha de aceptación: 26 de Octubre del 2016

RESUMEN:

En este trabajo se analiza el método presupuestario nacido en los años setenta, denominado Presupuesto Base Cero, planteándose como una herramienta útil y eficiente para la elaboración más justificada del Presupuesto Público, que facilitaría la asignación y aplicación del gasto público.

Una de las ventajas más representativas de dicha herramienta consiste en que se elimina el incrementalismo, permitiendo así erradicar las partidas presupuestarias o actividades que han quedado obsoletas o que son improductivas.

Sin embargo, no se pueden olvidar las debilidades que dicho procedimiento presenta, pues pese a los esfuerzos realizados por el Gobierno este método presupuestario no se ha llegado a consolidar. Por lo que se plantea analizar ambos elementos a fin de destacar áreas de oportunidad de mejora en la implementación del mismo.

PALABRAS CLAVE:

Presupuesto Base Cero, Presupuesto Público, Gasto Público, Finanzas Públicas.

ABSTRACT:

This paper, analyzes the budget method born in the seventies, called Base Zero Budget, as an useful and efficient tool for the more justified elaboration of the Pu-

blic Budget, which would facilitate the assignment and application of the public expenditure.

One of the most representative advantages mentioned of this tool consists in the elimination of incrementalism, thus allowing the eradication of budget items or activities that have become obsolete or unproductive. Nevertheless, we can not forget the weaknesses of this procedure, because despite the efforts made by the Government, this budget method has not been consolidated yet.

Therefore, it is proposed to analyze both elements in order to emphasize areas of opportunity of improvement in the implementation of the same one.

KEY WORDS:

Base Zero Budget, Public Budget, Public expenditure, Public Finance.

INTRODUCCIÓN

El panorama económico y financiero para México en los próximos años no es del todo positivo. Esto debido a la caída en la producción y precios del petróleo, el aumento en las tasas de interés.

Ante un escenario complejo, en donde las necesidades son crecientes y los ingresos por el contrario cada vez son más limitados, es necesario tener directrices de aplicación de recursos bajo una óptica meramente estratégica.

Así pues, el presupuesto tiene un peso macroeconómico muy evidente en el crecimiento, el empleo, la inflación, y la estabilidad. Las políticas de ingreso y de asignación del gasto público son elementos clave de la política económica: tienen impactos definitivos en el crecimiento de la economía y en el desarrollo social; son además impactos de largo alcance. Con particular fuerza en países en vías de desarrollo como México, el presupuesto público estimula la acumulación de capital físico y la inversión en capital humano. (Guerrero: SF)

Por tanto, el diseño de los esquemas de ejecución de finanzas públicas mexicanas, además de tener cimientos conceptuales, está sujeto a múltiples condicionamientos legales en los que se determinan las obligaciones que tienen los distintos entes públicos en la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto, así como los ingresos, financiamientos y contribuciones que percibe el erario.

En México, la administración de los recursos de la nación ha sido empleada recurrentemente como política económica. La esencia coyuntural de esta política, además de su impacto inter-sectorial, provoca que ésta sea objeto de ajustes que van en sincronía con las necesidades surgidas al interior de la economía mexicana y el impacto que tienen en ésta las externalidades.

Para enfrentar el panorama actual en la disminución de los ingresos públicos en los tres niveles de gobierno, es necesario que las administraciones públicas en México realicen un trabajo sistemático y organizado para reducir sus gastos operativos, eliminar, reorientar o fusionar programas de gobierno que no están alcanzando los resultados esperados, reorientar los recursos a programas prioritarios.

Por lo que el objetivo de este trabajo es analizar las fortalezas y debilidades del Presupuesto Base Cero (PBC), como un instrumento para lograr mejores resultados en la eficiencia del gasto público, por lo que observamos es un tema que no se ha dado a conocer, lo cual justifica que este trabajo sea presentado para su análisis y discusión.

Y es que, desde 1981 el teórico Paul Sotinisch escribía que *"El concepto de base cero está de moda. En diversos campos se le presenta como si fuera un proceso milagroso que puede transformar por completo a una organización*

de la noche a la mañana, como por arte de magia. Eso, desde luego, no es cierto.

Se trata de un útil método gerencial que se aplica a las operaciones y programas sobre los que la gerencia tiene cierta capacidad de discreción; pero su puesta en práctica constituye un proceso intrincado y laborioso. Se requiere la voluntad, la comprensión y el trabajo arduo de todos los niveles de la gerencia."

Por ello se propone revisar este concepto a través del método deductivo para su fundamentación y soporte en juicios argumentativos, teniendo como soporte de análisis las fuentes documentales oportunas y actuales. Se trata de una investigación cualitativa, descriptiva, basada en los hechos históricos y actuales que afectan al Presupuesto Base Cero (PBC).

El cual consta de tres apartados: el primero se denomina Generalidades en él se adentra a un recorrido de argumentación sobre el PBC de manera conceptual, se analizan sus definiciones, características. En la segunda parte del estudio se examina la metodología y etapas. En la tercera parte se analizan las debilidades para su incorporación y las fortalezas de su implantación.

I. Generalidades

Presupuesto:

Es una estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del Sector Público, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Así mismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

Es un plan de acción de gran importancia ya que revela las preferencias y prioridades de un gobierno al distribuir los recursos extraídos de la sociedad, reflejando así una parte fundamental de la política económica.

Presupuesto de Egresos:

El Presupuesto de egresos es el acto legislativo que permite a la Administración Pública usar los recursos monetarios del Estado durante un año fiscal.

Es el documento jurídico, contable y de política fiscal, que aprueba el Congreso, a iniciativa del Ejecutivo, en el

cual se consigna, de acuerdo con su naturaleza y cuantía, el Gasto Público, que deben ejercer los Poderes Legislativo y Judicial, las Dependencias y Entidades de la Administración Pública y los Organismos Constitucionalmente Autónomos, en el desempeño de sus funciones en un Ejercicio Fiscal, para realizar los programas y proyectos de producción de bienes y prestación de servicios públicos y el fomento de la actividad económica y social.

Programación:

Las actividades que realizan para definir las estructuras programáticas, objetivos, metas, tiempos y responsables de la ejecución de los Programas Presupuestarios, así como los instrumentos, acciones y recursos necesarios para el logro de estos objetivos, alineados a los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo, considerando el contexto económico, así como el social local y nacional prevaleciente, cuyos resultados serán evaluados con base en indicadores de desempeño.

Presupuestación:

Las actividades que realizan con el fin de cuantificar los recursos humanos, materiales y financieros y de otra índole, que requieren para realizar los Programas Presupuestarios que tienen asignados, a partir de lo cual establecen las previsiones de Gasto Público para el Ejercicio Fiscal correspondiente.

Presupuesto Base Cero:

Pyhrr (1978) lo define como “un proceso de carácter administrativo, un proceso de planeación, y en tercer lugar un proceso presupuestario, es un proceso de planeación porque requiere de fijar metas y objetivos por las que se deben tomar decisiones de acuerdo con la política de organización de la institución con la finalidad de seleccionar las mejores opciones respecto a la relación costo-beneficio.

La aportación más importante de Pyhrr a este sistema de presupuesto, es la aplicación del paquete de decisión, el cual es un documento que identifica y describe una actividad específica, para que la administración

pueda analizar y jerarquizar las actividades por orden de mayor a menor beneficio a las que se aplicaran los recursos disponibles, y así tomar una decisión de aprobación. El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado completo y en detalle. Cada gerente debe preparar un paquete de decisión de cada actividad u operación el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados.” (Centro de Estudios de Finanzas Públicas, 2005).

Por su parte Sarant, precisa que “es un método que completa y enlaza los procedimientos de planeación, presupuestación y revisión. Identifica métodos alternativos y eficientes de empleo de los recursos limitados en la consecución efectiva de los objetivos seleccionados. Es un enfoque flexible de la gestión que suministra una base fiable para reasignar los recursos, mediante la revisión y justificación sistemática de los niveles de financiación y ejecución de los programas corrientes.” (Indetec, 2015).

José Barea y José Antonio Martínez, lo identifica como un “método presupuestario que requiere que cada unidad decisoria justifique con detalle la totalidad de sus necesidades presupuestarias desde su primera erogación, debiendo demostrar el ¿por qué debe establecerse su presupuesto y si es verdaderamente rentable?” (Indetec 2015).

De las definiciones anteriores se deduce que el Presupuesto Base Cero se integra en:

- a) Un proceso administrativo de planeación, programación y presupuestación que busca evaluar anualmente desde cero, todos los programas y gastos de un gobierno, de acuerdo con una perspectiva de gobierno.
- b) De una serie de actividades consistentes en identificar rubros de gasto, clasificarlos según su orden de prioridad, mediante un análisis costo-beneficio, conforme a los objetivos deseados.
- c) Un sistema que evalúa programas, fija y objetivos y permite tomar decisiones relativas a las políticas establecidas. (Flores, 2016).

Así, el Presupuesto Base Cero se constituye en: Un sistema de gestión basado en el análisis de los programas presupuestados, a través de la programación y presupuesto de los recursos que anualmente tratan de reevaluar los programas y gastos del gobierno. Esta metodología consiste en identificar paquetes de decisión

y clasificarlos según su importancia con referencia a un análisis de costo beneficio de acuerdo a los objetivos planteados.

Por lo que uno de los principales objetivos del presupuesto base cero es reducir los gastos sin afectar a las actividades primarias, esto quiere decir que se deben suprimir las actividades de baja prioridad.

Características.

Dentro de las principales características del Presupuesto Base Cero se pueden identificar las siguientes:

- a) Elimina los criterios inercial y discrecional de asignación presupuestal.
- b) Elabora un análisis costo-beneficio de las actividades.
- c) Identifica, describe, justifica y jerarquiza actividades específicas.
- d) efectúa una reevaluación periódica de todos los programas.
- e) La asignación de recursos para cada una de las actividades se realizará a través de una priorización previa de las mismas, la cual deberá estar claramente detallada.

Contreras (2015).

Para tal efecto es importante señalar que el hecho de identificar, describir, justificar y jerarquizar las actividades específicas se debe hacer a través de un paquete de decisiones que incluye costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados, así también es conveniente reevaluar en forma periódica los programas individuales o en conjunto, partiendo de cero y sin considerar las variaciones del ejercicio anterior.

II. Metodología y etapas del Presupuesto Base Cero.

El Presupuesto Base Cero se justifica en el análisis de los programas presupuestarios, para evaluar su eficiencia, eficacia y sus resultados, con el fin de determinar su eliminación, fusión, y en su caso promover su fortalecimiento, a través de los siguientes mecanismos:

- a) Identificación de los programas presupuestarios.

Esta etapa identifica y describe una función o una ac-

tividad específica, proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para su evaluación y clasificación en comparación con otras actividades que compitan por los mismos recursos y decidir aprobarlo o no, incluyendo las consecuencias de no ejecutar esa función.

Requiere de un análisis detallado de las funciones incluyendo alternativas, tendencias de gastos, y recomendaciones que indiquen la intensidad y efectividad del trabajo para decidir sobre su aprobación o rechazo.

- b) Información a analizar de los programas presupuestarios

- Evaluar las funciones, objetivos, y metas que cumple el ejecutor del gasto, con la finalidad de determinar y jerarquizar su importancia relativa en el ramo de gasto en el que se inscribe.
- Analizar los montos de los capítulos de gasto, distribución de los capítulos específicos a nivel de concepto de gasto, a fin de determinar si estos guardan una racionalidad económica, con los objetivos que cumplen.
- Describir las actividades y operaciones que realiza el área a efecto, de identificar duplicidades.
- Identificar los recursos requeridos anualmente, sin tomar en cuenta el gasto anterior en el programa. Como son los gastos del ramo específico, gastos de la actividad institucional, gastos por tipo de gasto del programa y gasto por capítulo de gasto del programa.
- Identificar los logros y beneficios de la aplicación del programa.
- Valorar los resultados tangibles que se lograrán mediante la elaboración del programa, haciendo énfasis en los resultados cuantitativos. En su análisis en los resultados cuantitativos. En su análisis deberá determinarse la forma en que se cumplen parcial o totalmente las finalidades o se resuelve el problema.

- c) Toma de decisiones

Se tomará la decisión por programa presupuestario de eliminación, fusión o fortalecimiento de los mismos.

d) Transparentar los rubros y las decisiones estratégicas

Publicar la información presupuestaria, de evaluación y control de los programas que se eliminarán, fusionarán o se fortalecerán, indicando los criterios técnicos, políticos o sociales de la decisión tomada.

Etapas

- Establecer los objetivos de cada unidad de decisión o programa presupuestario. El responsable de cada institución u organismo debe determinar los objetivos de cada unidad de decisión, para el caso del Gobierno Federal, se entenderá como unidad de decisión a la dependencia o entidad correspondiente.
- Definir la unidad de decisión. A nivel institucional responsable de la ejecución de una o un grupo de actividades o funciones, que puede por sí evaluar la marcha de estas, su costo-beneficio, y someter a consideración superior la necesidad de iniciar nuevos programas o acciones.
- Formular los paquetes de decisión. Elemento fundamental del Presupuesto Base Cero. Que consiste en identificar un programa, evaluar el costo-beneficio, evaluar formas alternativas de cumplir con el mismo objetivo, y especificar ¿por qué no son utilizados? Así como considerar las consecuencias de no realizarlos.

Por lo tanto se sugiere lo siguiente: La ordenación de paquetes de decisión. Es decir establecer un orden de prioridades, en el cual las unidades inferiores ordenan o clasifican los paquetes y las unidades superiores deciden su jerarquización y en su caso un reordenamiento. Así también conducir un adecuado control de gestión de la ejecución presupuestaria.

Las unidades de decisión son, como su nombre lo indica, unidades de actividades que son susceptibles de analizarse para tomar decisiones discrecionales. Por tanto, en su análisis es importante analizar las actividades fijas que están limitadas por la ley, por la práctica institucional o por otras restricciones. Se separan de esas actividades, sobre las cuales sí es posible actuar. (Flores:SF)

Stonich (1981), plantea que "...el gerente de la unidad de decisión inicia el análisis al especificar su objetivo y el propósito de la unidad. ... Una vez que ha consignado sus objetivos, el gerente de la unidad de decisión describe la manera en que efectúa sus operaciones, y señala los recursos, tanto

monetarios como humanos, que utiliza."

Por ello, la planeación en el ámbito gubernamental es de suma importancia, encontrar el problema a resolver, sus causas y efectos es el primer paso para poder determinar de manera correcta las alternativas de solución que como se ha dicho se transformarán en los paquetes de decisión a ejecutar, medir y evaluar.

Por ello, los objetivos del Presupuesto Base Cero como lo menciona Contreras (2015) a priori permiten reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los posibles efectos negativos de la instrumentación del mismo. Eliminan las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerir economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad promedio, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida. Al mismo tiempo, se pretende identificar cada actividad y operación en su totalidad, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñarla o desarrollarla.

Una vez que las actividades han sido incluidas en el presupuesto, se sugiere llevar un control de gestión estricto sobre la ejecución de las mismas.

III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRESUPUESTO BASE CERO

En México, durante el periodo de 1930-1976, la técnica presupuestal utilizada fue el presupuesto tradicional. A partir de 1976 se implementó el Presupuesto por programas (PPP). Actualmente se ha dado la transición al Presupuesto Basado en Resultados y a partir del ejercicio fiscal 2016 se utilizará el enfoque de Presupuesto Base Cero.

La literatura teórica internacional, que ha analizado el uso del Presupuesto Base Cero, sobre todo cuando se ha utilizado en pequeñas ciudades de los Estados Unidos de Norteamérica, ha concluido que su utilización no garantiza un cambio radical en las asignaciones presupuestarias, dados los obstáculos jurídicos, económicos y sociales que se presentan al utilizar esta metodología en la elaboración de los presupuestos. La aplicación de la metodología del PBC en México, también enfrenta obstáculos legales, económicos, políticos y sociales que habría que superar para su correcta aplicación por parte del Gobierno Federal.

FORTALEZAS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO

La implantación del Presupuesto Base Cero como metodología para elaborar el presupuesto público, sería positivo para las finanzas públicas federales por que permitiría:

1. Elaborar, recortar y en su caso en algunas dependencias y entidades ampliar el presupuesto de una manera racional, cuando existe insuficiencia en los ingresos para financiar el gasto sin deuda.
2. Reasignar recursos de áreas y programas de menor prioridad a mayor prioridad, con la finalidad de eliminar, fusionar o reorientar aquellos programas que no tienen el impacto social y económico que la visión del gobierno requiere.
3. Proporcionar a los servidores públicos de alto nivel, la información detallada de las actividades y funciones que desarrollan bajo su competencia, con el fin de reorientar los recursos de manera eficiente y eficaz, en función de los objetivos que determine la visión del gobierno.
4. Suministrar mayor información sobre la eficacia y eficiencia de las actividades y los programas bajo su responsabilidad, con el fin de aumentarla.
5. Incorporar de manera permanente la discusión sobre los montos, la eficiencia y eficacia del tema presupuesto en su área de competencia.
6. Enviar un mensaje a los servidores públicos, concientizándolos y hacerlos pensar en el presupuesto y cómo se están haciendo las cosas al interior de los gobiernos.

DEBILIDADES DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Las debilidades más importantes que afectan la incorporación del Presupuesto Base Cero en la programación y presupuestación del Gobierno Federal son las siguientes:

1. Incorporar en el marco jurídico que norma el proceso presupuestario, de preferencia en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la utilización del PBC como metodología obligatoria para la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación. (PEF), pues a la fecha no está reglamentado como tal.

2. Contar con la información suficiente para establecer la prioridad de los diferentes programas presupuestarios y niveles de servicio que el Gobierno Federal ajustará, consolidará, fusionará o eliminará.
3. Sensibilizar y capacitar a las unidades de decisión, sobre la importancia de revisar el presupuesto anualmente bajo criterios de racionalidad económica.
4. Elaborar paquetes de decisión que promuevan la eficiencia y la eficacia de los programas presupuestarios, en virtud de que existe la tendencia a su incremento, sin justificación técnica y no a su ajuste.
5. Modificar las prácticas incrementalistas en el comportamiento de los actores que elaboran los programas presupuestarios.
6. Revisar y modificar en su caso los gastos públicos, que por mandato constitucional o legal el estado tiene que realizar y que a este tipo de gasto le den un carácter de irreductibilidad.
7. Revisar los programas presupuestarios específicos, que su existencia ha obedecido a grupos de presión y no a un análisis de racionalidad económica.
8. Evitar que los responsables de las unidades de decisión o servidores públicos de los programas presupuestarios manipulen el ordenamiento de programas o servicios populares evaluándolos de forma discrecional, para otorgarles o no un mayor presupuesto.
9. El elevado número de paquetes de decisión o de programas presupuestarios implican una gran cantidad de tiempo para poder ser analizados y comparados; pero el análisis de pocos tampoco permite tomar una decisión basada en evidencia, lo que complica las decisiones finales.
10. Los tiempos de programación y presupuestación anual son reducidos para instrumentar este sistema: los precriterios generales de política económica para el ejercicio 2016, se presentaron por ley el 1 de abril de 2015; la Estructura Programática del PPEF el 30 de junio del mismo año; y el Paquete Económico en el que se integran los documentos de: Criterios generales de política económica y los proyectos de la Ley de ingresos de la federación y del Decreto de presupuesto de egresos,

deberán ser presentados respectivamente, a más tardar a la Cámara de senadores y de diputados el 8 de septiembre del año 2015. (Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Art. 42, fracción I, II Y III.)

CONCLUSIONES

Una de las herramientas teóricas y técnicas útiles que permite que los administradores en el sector público hagan frente a los retos que el futuro traiga en la sociedad, en la economía, en el medio ambiente, y demás, es la del gobierno previsor (Osborne-Geabler, 1194:315).

Sin embargo para que exista este gobierno previsor, es necesario se ejecuten actos de verdadera planeación, planeación estratégica, que sea capaz de resolver los problemas presentes sin comprometer los recursos del futuro.

La planeación estratégica se define como “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad, en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2011:15).

En el caso de México se promovió la implementación del Presupuesto Base Cero para el ejercicio fiscal 2016, sin embargo no se logró.

Y es que para la magnitud económica que representan las finanzas públicas de un país, el ejercicio duraría por lo menos dos años, según comentarios de expertos entrevistados por la revista Forbes (2015).

Por lo que más que un PBC, realmente fue una reingeniería presupuestal que permitió con bases de un base cero, identificar programas duplicados, gastos ineludibles o no programado y sin etiquetado, pero sobre todo, sentar las bases de que han llevado al fortalecimiento del Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) y a la recientemente estrenada Ley de Disciplina Financiera para entidades federativas y municipios.

El ejercicio fiscal 2016 entonces no se dio bajo las bases reales del Presupuesto Base Cero, sino que sirvió sólo para reformular la estrategia de asignación del presupuesto en función del Costo Beneficio que representa el uso de los recursos públicos.

Se quedó en el intento y el resultado fue que en los Pre-Criterios Generales de Política Económica 2016, publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) determinara una “Reestructuración del proyecto de Presupuesto de Egresos para 2016 con un enfoque base cero”.

El proceso radicaré:

Primero, en identificar complementariedades, similitudes o posibles duplicidades en los programas y estructuras.

Segundo, priorizar los programas presupuestarios conforme a las metas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Tercero, para los programas a los que se les dé prioridad, y con base en su desempeño, se establecerán criterios adicionales para la relación de programas y proyectos de inversión con base en una mayor rentabilidad social y económica.

Cuarto, la evaluación de los programas presupuestarios deberá orientar el diseño de los paquetes de decisión a ejecutar en los ejercicios fiscales venideros, ya que el conjunto de decisiones que se constituyan en este sentido, deberá asegurar el logro de los objetivos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos siempre bajo la premisa de generar un verdadero sistema de evaluación y rendición de cuentas.

Así mismo, se deberá promover una mayor participación del sector privado en los esquemas de financiamiento.

Estos esfuerzos desencadenaron en que el 1 de julio de 2015, la SHCP presentara una reestructura programática que llevó a una reducción de 304 a 99 programas (El financiero, 2015).

Sin embargo, una vez más el gobierno mexicano se quedó en el intento, mientras que la metodología del Presupuesto Base Cero volvió a demostrar su complejidad, su gran aporte en la toma de decisiones pero también su poca viabilidad operativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMIJO. Marianela (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. 6 de marzo de 2017, de CEPAL Sitio web: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- CENTRO DE FINANZAS PÚBLICAS, (2005). El presupuesto base cero (Compilación de notas selecciona-

- das). CEFP/023/2005. Julio 2005 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp0232005.pdf>
- CONTRERAS. López, Pedro Ángel (2015) Presupuesto Base Cero: reto para la nueva legislatura. Publicado por la revista El Cotidiano, núm. 192, julio-agosto, 2015, pp. 37-43. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México. Recuperado el día 1 de mayo del sitio web <http://www.redalyc.org/pdf/325/32539883005.pdf>
 - FORBES, Staff (2015). 3 Riesgos para el nuevo presupuesto del gobierno. Publicado en el sitio web de la revista Forbes México, el día 29 de diciembre de 2015 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en <https://www.forbes.com.mx/3-riesgos-para-el-nuevo-presupuesto-del-gobierno/>
 - FLORES, Ramos José Manuel (SF) El Presupuesto Base Cero. Avances de su instrumentación en la integración del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016. Recuperado de Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM el día 1 de mayo de 2017 en <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
 - GUERERO, Amparán Juan Pablo y Valdés Palacio Yailen (SF) Manual sobre la clasificación económica del gasto público. CIDE. México.
 - INDETEC, Rascon (2015). Presupuesto base cero. 2015. Publicado en marzo 2015 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en <https://www.cefp.gob.mx/difusion/evento/2015/forobasecero/presentaciones/p102.pdf>
 - LFPRH, (2006). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2006 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf
 - OSBORNE, David y Ted Geabler. (1994). Un nuevo modelo de Gobierno. Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público. México: Ediciones Gemika.
 - PATIÑO, Dainzú (2015). Presupuesto base cero, para dar más solidez fiscal. Publicado en El Financiero, el día 12 de agosto de 2015 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/presupuesto-base-cero-para-dar-mas-solidez-fiscal.html>
 - STONICH, Paul J., Colaboradores: John C. Kirby, Jr., Howard P. Weil, Kent A. Thompson, Eric E. von Bauer. (1981) Base cero: Planeación y presupuesto. Editorial Trillas. México.
 - Revista Examen, Flores. (2015). Instrumentación del presupuesto base cero en México 2016. Publicado en el sitio web de la revista Examen número 241, abril 2015 y recuperado el día 1 de mayo de 2017 en https://www.pri.org.mx/bancoinformacion/files/archivos/pdf/19772-1-12_39_20.pdf

Mtro. Miguel Ángel González Romero

miguelglez85@gmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Es egresado de la licenciatura en Contaduría Pública por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y de la Licenciatura en Derecho en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, BUAP.

Dr. Raúl Ramírez Pérez

raulram68@live.com.mx

Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Contador Público y Maestro en Administración por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad para el Desarrollo

Karina Tlapale Carro

karina.tc@hotmail.com

Alumna de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.