



Área Sistema Nacional de Presupuesto Público



Aspectos Conceptuales del Presupuesto dentro del Sector Público Peruano



Ficha Técnica

Autor : Econ. Carlos Alberto Soto Cañedo*

Título : Aspectos Conceptuales del Presupuesto dentro del Sector Público Peruano - Parte I

Fuente : Actualidad Gubernamental, N° 36 - Octubre 2011

Sumario

1. El Presupuesto Público. Concepto e importancia
2. Alcances del Presupuesto Público
3. Tipología del Presupuesto Público

1. El Presupuesto Público. Concepto e importancia

El Presupuesto puede ser definido de forma simple como una estimación formal de los ingresos y gastos para un período dado, tanto dentro del contexto de las operaciones de un organismo o entidad, así como del contexto de todo un Estado.

En las organizaciones empresariales, los presupuestos son instrumentos que se utilizan para planear sus peculiares políticas productivas, financieras y comerciales. Normalmente comprenden, además del presupuesto principal o presupuesto maestro, una serie de presupuestos detallados o accesorios referentes a las ventas, producción, caja, inversiones, etc.

El Presupuesto Nacional, Presupuesto de la República o simplemente "Presupuesto Público" esencialmente es similar al presupuesto de una empresa. Puede ser definido como un documento mediante el

* Economista. Magíster en Investigación y Docencia Universitaria. Doctor © en Ciencias Financieras. Diplomado en Proyectos de Inversión Pública. Cooperación Internacional para el Desarrollo y Gestión Municipal. Exjefe del Gabinete de Asesores y Consultores de la Asociación de municipalidades del Perú (AMPE). Actualmente se desempeña como catedrático de la Universidad ESAN y de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.

cual se materializa una serie sistematizada de vaticinios con respecto a la ocurrencia de determinados ingresos y gastos de todo el sector público de un país, en un período dado que generalmente es un año. Sin embargo, la importancia del Presupuesto Público es extraordinaria: constituye la base del ordenamiento fiscal de un Estado y es, al mismo tiempo, la garantía para la ciudadanía de lo que le irrogará en términos tributarios el financiamiento del Estado, teniendo como contrapartida la realización de obras y la producción y prestación de bienes y servicios públicos.

A continuación, consignamos dos definiciones que nos permiten entender de una manera más completa y precisa el concepto e importancia del Presupuesto Público:

- "El Presupuesto Público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos"¹.
- "El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos"².

También podemos señalar que el Presupuesto Público se puede conceptualizar y determinar su importancia desde varios

puntos de vista. Aquí lo haremos considerando al Presupuesto Público como instrumento de planificación, como instrumento de política fiscal, como instrumento de gobierno, como instrumento de administración y como documento.

El Presupuesto como Instrumento de Planificación

- El Presupuesto Público es un instrumento que permite concretar la ejecución de los planes de corto, mediano y largo plazo que tiene el Estado. En los respectivos programas presupuestarios se concretan las metas que se deben cumplir en cada ejercicio, se racionalizan los costos, se asignan recursos para la construcción de obras, producción de bienes y prestación de servicios, así como la realización de actividades de regulación del sector público.

El Presupuesto como Instrumento de Política Fiscal

- El Presupuesto Público comprende las áreas relacionadas con el nivel y la estructura de gastos, el nivel de ingresos, la distribución de la carga impositiva y los efectos de los tributos en el sistema económico.

El Presupuesto como Instrumento de Gobierno

- Gobernar implica fundamentalmente la toma de decisiones sobre distintas materias y aspectos que afectan de manera directa o indirecta, transitoria o permanentemente los diversos ámbitos, sectores o actividades de un país. Por tanto, esencialmente la función de gobernar comprende:

- a) La adopción de un plan de acción del Estado para un período dado.
- b) La formulación de una política global y políticas específicas para llevar adelante dicho plan.

¹ Ministerio de Economía y Finanzas. Guía de Orientación para Presupuestar en los Gobiernos Locales. PRODES - USAID. Lima, 2007. Pág. 9.
² Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Ley N° 28411. Capítulo III, El Presupuesto del Sector Público. Subcapítulo I, El Presupuesto y su Contenido. Artículo 8° - 8.1.

- c) La dirección de las actividades para la materialización de tales políticas y para el seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

Considerando que la mayor parte de las decisiones del Gobierno conducen a acciones que se manifiestan en el Presupuesto Público, este constituye, obviamente, uno de los instrumentos más importantes y apropiados para cumplir eficientemente la función de gobierno.

El Presupuesto como Instrumento de Administración

- Una vez fijado el programa de gobierno, es imprescindible llevarlo a la práctica, convertirlo en hechos, con lo cual se entra en el campo de la administración.

Normalmente cada dependencia o institución pública lleva a cabo una parte del conjunto de acciones necesarias para lograr un objetivo concreto. Para ello requiere conocer, con la mayor precisión posible, la naturaleza y cantidad del bien o servicio al cual contribuye con su labor. Por otra parte, debe saber con qué cantidad y calidad de recursos cuenta y cuáles son los procedimientos que tienen que emplearse en el proceso de combinación de insumos para la producción de bienes y servicios.

Si bien es posible que tengan una idea precisa de lo que directamente le corresponde realizar y de los respectivos medios a utilizar, cada una podrá llegar a un mejor nivel de eficacia si, además, sabe lo que tienen que efectuar las otras dependencias con las que debe completar su acción para cumplir los objetivos bajo su responsabilidad. Esto es, accederá a una posición más clara y consciente si conoce el conjunto de responsabilidades de los demás organismos públicos, así estarán mejor diseñadas las medidas que deben adoptar y los instrumentos que deben aplicarse para una programación y ejecución coherente y eficaces.

El presupuesto tiene que formularse y expresarse en una forma tal que permita a cada una de las personas responsables del cumplimiento de los objetivos concretos y del conjunto orgánico de acciones correspondientes, encontrar en él una verdadera "guía de acción" que elimine o minimice la necesidad de decisiones improvisadas.

El Presupuesto como Documento

- Finalmente, esta conceptualización del Presupuesto Público como un instrumento para diversos fines, debe complementarse con el señalamiento de sus características propias e intrínsecas. Por lo tanto, es imprescindible que el mismo esté estructurado sobre la base de una metodología apropiada, a fin

de permitir conocerlo e interpretarlo por quienes deben aprobarlo y administrarlo y difundirlo a la ciudadanía.

2. Alcances del Presupuesto Público

En consonancia con la conceptualización del presupuesto público, se pueden precisar sus alcances:

- Alcance político

El arte de gobernar supone tomar decisiones sustentadas en políticas generales y específicas para conducir la acción del sector público, estas políticas pueden ubicarse en dos planos: el primero tiene que ver con la producción de bienes y servicios públicos que le compete al Estado, el segundo está relacionado con la administración presupuestaria; entre los primeros está la política económica, fiscal, sectorial, política presupuestaria, de inversión pública, de crédito público.

- Alcance administrativo

Después de establecer el esquema político del presupuesto, es necesario hacerlo operativo, es decir expresarlo en acciones y en los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de política planteados.

La administración presupuestaria moderna, rebasa la simple toma de decisiones conforme aparecen los eventos, por el contrario, el administrador moderno debe planear, dirigir, coordinar, informarse, supervisar, evaluar y presupuestar las actividades a su cargo, de tal manera que puede contar con todos los elementos para justificar las decisiones.

- Alcance económico y financiero

El presupuesto, por medio de sus elementos básicos: ingresos, gastos y financiamiento tiene efectos sobre el sistema económico nacional.

Los ingresos públicos, especialmente los provenientes de impuestos, contraen el poder adquisitivo y por tanto, la demanda de los agentes económicos; pero, por medio de los gastos del presupuesto se cumple con la función redistributiva, al canalizar dichos recursos hacia la satisfacción de las necesidades de la población más necesitada.

Por otro lado, el sector público por su tamaño relativo, constituye el principal movilizador de la producción nacional al incrementar la demanda. Asimismo, al desarrollar proyectos de inversión genera una importante acumulación de bienes de capital y estimula la inversión y la capacidad productiva del sector privado.

Desde el punto de vista financiero, el sector público moviliza un importante flujo financiero como contraparte de sus actividades reales; esta corriente financiera tiene impacto en el balance financiero y crediticio del país; por lo tanto, las dimensiones de estas variables deben establecerse con sumo cuidado para no alterar el equilibrio de financiamiento de la economía.

- Alcance jurídico

El Presupuesto Público tiene un alcance jurídico porque al ser aprobado mediante una norma legal establece los límites de las acciones que debe realizar la administración pública para el cumplimiento de las funciones que le corresponden. Por otro lado, el presupuesto incluye normas que regulan la administración de los recursos públicos, así como se establecen los responsables por ese manejo administrativo.

3. Tipología del Presupuesto Público

A continuación, nos ocupamos de describir las características más saltantes de los principales tipos de presupuesto que se suelen emplear dentro de la gestión pública, considerando para su tratamiento su grado de antigüedad: desde el más antiguo hasta el más reciente tipo de presupuesto que se emplea dentro de la gestión pública.

3.1. Presupuesto Tradicional

Son diversas las definiciones que se tienen con respecto a la forma clásica o tradicional del Presupuesto Público. Sin embargo, para simplificar, se entiende como presupuesto tradicional a la forma de asignación de los recursos públicos tomando en cuenta fundamentalmente la adquisición de los bienes y servicios, según su naturaleza o destino, sin ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes o servicios con los objetivos o metas que se pretenden alcanzar.

En la mayoría de los casos el presupuesto tradicional se presenta por partidas presupuestarias en capítulos asociados a la estructura orgánica de la institución pública considerada.

Dentro de las ventajas de este tipo de presupuesto, se puede señalar que es sencillo de aplicar y no requiere de personal altamente calificado para hacerlo, por cuanto se basa más en la intuición que en la razón. Con respecto a sus limitaciones, el presupuesto tradicional emplea una metodología de análisis muy rudimentario, exento de un proceso consciente y racional de planificación. Asimismo, no permite definir las responsabilidades por el logro de las políticas y objetivos institucionales. Tampoco contempla aspectos físicos sobre metas y recursos reales, dificultando con ello el establecimiento de indicadores de gestión.

Otra desventaja que ofrece el método tradicional es que los usuarios del documento presupuestario, no disponen de la información suficiente que les permitan observar cómo se destinan los ingresos que se recaudan por los diversos conceptos.

3.2. Presupuesto por Programas

El Presupuesto por Programas aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

El Presupuesto por Programas constituye una forma de reflejar la problemática de

la producción de bienes y prestación de servicios que realiza el sector público. En términos genéricos se aplica a todo proceso de combinación de insumos que origine productos.

El Presupuesto por Programas es una forma de asignación de los recursos públicos por objetivos. Expresa en términos monetarios el proceso de producción de servicios y bienes que se realiza dentro del espacio de una institución, la cual se organiza para satisfacer necesidades externas a ella. En esta línea, el principio que justifica la existencia de cualquier organización debe ser la satisfacción de necesidades fuera de su espacio institucional.

Se basa en un enfoque que destaca el rol productivo del sector público, permitiendo reflejar la problemática de producción de bienes y servicios que realiza el sector público.

Entre los conceptos centrales de la técnica destacamos las categorías programáticas, las cuales constituyen tipos de acciones presupuestarias, que se diferencian entre sí por el tipo de producto que origina cada una de ellas. Estas categorías pueden ser programas, subprogramas, actividades, proyectos y obras.

Este tipo de presupuesto permite mostrar, además del monto que se gasta, las acciones que se realizan en el sector público y los productos que se obtienen. A partir de la formulación de objetivos-fines, se calculan los insumos-medios necesarios para alcanzarlos. Aquellos objetivos deben ser concretos, claramente identificables y susceptibles de medición. Una vez identificados es posible determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. De esta forma se calculan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de los objetivos globales.

El Presupuesto por Programas fue diseñado para enfrentar al sector público más eficientemente con la incertidumbre y a los eventos impredecibles. Por ello, la planificación es un ingrediente esencial de este tipo de Presupuesto Público. En este contexto, la planificación tiene por objeto la identificación de los cursos de acción más adecuados para hacer posible tomar mejores decisiones. Paralelamente a los propósitos de largo plazo, el Presupuesto por Programas propugna por una identificación y examen cuidadosos de las metas y objetivos en cada área importante de la actividad gubernamental. Y eso constituye una de sus mayores fortalezas.

Otro aporte fundamental que realiza este tipo de presupuesto es intentar determinar cómo, en qué y por qué debe gastarse, además de la mera consideración del monto total del gasto. Asimismo, la definición, de responsables para cada etapa del proceso presupuestario, constituye otro notable avance, en la medida que

permite identificar quién debe responder y rendir cuentas por el grado de cumplimiento de las metas establecidas y los desvíos producidos, si los hubiere. Esta responsabilidad no descansa simplemente en una concepción de tipo gendarme, sino más bien persigue un mayor grado de compromiso e identificación por parte de ciertos funcionarios para alcanzar los objetivos propuestos.

El Presupuesto por Programas pone especial atención a los objetos que han de alcanzarse a través de la ejecución del presupuesto y los costos totales que ello implica.

Su estructura se basa en las actividades que deben desarrollarse para alcanzar las metas y cumplir los objetivos señalados en los planes del mediano y largo plazo. Por tanto, los diferentes organismos del sector público adquieren la responsabilidad de cumplir con las metas fijadas para la satisfacción de las necesidades en la forma en que se ha especificado en el presupuesto. En la etapa de ejecución del presupuesto se delega esta responsabilidad a la unidad ejecutora que ha tomado a su cargo directo el cumplimiento de las metas con los fondos asignados.

El hacer efectiva esta delegación implica el establecimiento de un sistema de control de operaciones a través de los mecanismos de contabilidad e informes de progresos, destinados a asegurar el cumplimiento de la meta fijada en el presupuesto.

Por consiguiente, el control de la ejecución en el presupuesto por programas tiene por objetivo garantizar la producción de bienes o la prestación de servicios en la forma en que las instituciones responsables lo han planeado. El sistema de informes financieros y de avances físicos se establece para contar con informaciones periódicas sobre el trabajo realizado y los gastos incurridos a fin de poder analizar y comparar el trabajo planeado con los gastos previstos en el período correspondiente.

En este sistema, es fundamental formular y ejecutar el presupuesto en función del trabajo que ha de ejecutarse o de los servicios que se deban prestar para cumplir las metas de los programas y encuadrarlos al logro de los objetivos de los planes de mediano y largo plazo. En términos generales, dicha clasificación divide el esfuerzo total de cada dependencia en tres amplias categorías de programas, actividades y proyectos. Estas categorías, debidamente identificadas con las unidades de organización responsables por su ejecución, contribuyen a que dichas unidades calculen sus necesidades financieras en función de las tareas o trabajos que han de ejecutar y las finalidades que han de cumplir y se constituyen en la estructura básica sobre la cual deben descansar los sistemas de presupuesto, de contabilidad y de tesorería.

En síntesis, el Presupuesto por Programas persigue superar los defectos del Presupuesto Tradicional mediante la formulación y ejecución del presupuesto en función de los planes de trabajo y la asignación de recursos para el cumplimiento de las metas fijadas en ellos. Al preparar los programas de trabajo en conformidad a las directivas de los planes globales de largo plazo como son los planes de desarrollo económico y social, la organización administrativa actúa en función del cumplimiento de los objetivos fijados por la comunidad y se transforma en instrumento de ejecución y control de los planes de los organismos estatales o de desarrollo regional.

Asimismo, el Presupuesto por Programas permite conocer los objetivos y las metas que se quiere lograr, el costo y magnitud de las actividades que se realizarán para alcanzarlos y la unidad administrativa responsable de la ejecución de dichas actividades.

3.3. Presupuesto Base Cero

Esta técnica presupuestaria es de reciente data. Comienza a utilizarse a partir de 1973 en algunas entidades federales del Gobierno norteamericano³. Esta metodología pretende determinar si las acciones que desarrollan los diferentes órganos que conforman el Estado son eficientes. Si se deben suprimir o reducir ciertas acciones con el fin de propiciar la atención de otras que se consideran más prioritarias, mejorando de esta manera la toma de decisiones.

El Presupuesto Base Cero se define como un proceso operativo de planeamiento y presupuestación, que requiere que cada directivo o gerente justifique sus demandas presupuestarias desde cero, sin considerar períodos anteriores. De esta forma, debe siempre justificarse las causas por la que se planea gastar una determinada cantidad de dinero. Parte del supuesto de que ningún gasto presupuestario posee un derecho adquirido para subsistir en un siguiente período, sino que debe probarse su necesidad. Quienes tienen la obligación de realizar esta revisión anual son los propios responsables de su ejecución.

Mediante el Presupuesto Base Cero, es posible, en un contexto de restricción de recursos, fijar prioridades en función de objetivos sobre la base de un cálculo costo-beneficio, de modo tal que sea posible reducir el presupuesto sin afectar las actividades prioritarias, reducir costos sin afectar operaciones, o reasignar recursos a aquellas actividades consideradas más rentables.

Para ello, es necesario identificar al interior de los organismos las áreas responsables

³ Ver al respecto: HINDLE, Tim. *MANAGEMENT*. Las 100 ideas que hicieron historia. Editado por The Economist. Para la edición en español. Buenos Aires, 2008. Pág. 243.

de ejecución de actividades que por su naturaleza e importancia, contribuyen en forma significativa al logro de objetivos. Estas áreas se constituirán en áreas de asignación de recursos que recibirán el nombre de unidades de decisión. Estas unidades de decisión son las que –como veremos a continuación– formularán los “paquetes de decisión” para las actividades de las cuales son responsables.

Los dos pasos siguientes y esenciales del PBC son la creación de los paquetes de decisión y la calificación de los mismos en un orden de prioridad.

En principio, es necesario especificar qué se entiende por paquete de decisión. Se trata de un documento que identifica y describe una actividad específica de manera que la gerencia pueda:

- Evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos; y
- Decidir si se aprueba o no.

Uno de los elementos claves de este paso, es la identificación y evaluación de diferentes alternativas para llevar a cabo cada actividad. En este sentido, es fundamental tener en cuenta dos posibilidades: una que tome en consideración distintas formas para llevar a cabo la misma función; y otra que plantee diferentes niveles de esfuerzo para realizar la misma función. En relación con el primer punto, es necesario efectuar un análisis que permita identificar diferentes formas en que se puede realizar una actividad después del cual se selecciona la mejor y se descartan las demás. Respecto del segundo punto, se identifican distintos niveles de esfuerzo y los gastos necesarios implicados por los mismos. En relación con esto, se debe establecer un nivel de mínimo esfuerzo que garantice al menos, el cumplimiento básico del propósito de la función. Y es necesario un paquete de decisión por cada uno de los niveles de esfuerzo establecidos.

En este punto, se suele afirmar que uno de los buenos resultados del Presupuesto Base Cero se debe a la identificación de distintos niveles de esfuerzo. Si solo se identificara un paquete de decisión al nivel del esfuerzo deseado, en muchas ocasiones la limitación de recursos y el deseo de financiar programas nuevos, causarían la eliminación total de algunas funciones. Para estos casos en que la eliminación total no es deseable, es posible entonces pensar en un nivel de esfuerzo inferior, que implique una menor cantidad de recursos.

El segundo paso relevante es la clasificación de los paquetes de decisión. Para realizar esta clasificación, es necesario efectuar un análisis de costos y beneficios o de ser necesario, una evaluación subjetiva. Esto permite decir cuánto debe gastar-

se y en qué. En este paso la gerencia debe ordenar los paquetes en orden decreciente de beneficio o importancia. Esto permite evaluar los beneficios que derivarán de cada nivel de gasto, lo que facilitará la determinación de su aprobación o no.

Una vez preparados los paquetes de decisión y luego de su clasificación en orden de importancia, se decide cuáles serán los paquetes que recibirán financiamiento. Es decir, se procede a la asignación de recursos, los que se volcarán a las actividades más importantes, nuevas o existentes. Para la preparación del presupuesto final, se toman los paquetes de decisión aprobados, se clasifican de acuerdo con las unidades presupuestarias correspondientes y al sumar los costos de paquete se obtiene un presupuesto para cada unidad.

La operatoria completa implicada por el Presupuesto Base Cero es compleja y se realiza por medio de un conjunto de formularios, que imprimen a la técnica un aspecto muy burocrático, pero que en realidad no es tal, ya que lo esencial no son los formularios, sino la clarificación de ideas que a través de los mismos se procura. La idea es adquirir conciencia acerca de distintas alternativas en cuanto a niveles de prestación de servicio y costo. En algunos casos tiene sentido elegir la alternativa más costosa; en otros no. Lo importante es no dar por sentado un cierto nivel de prestación de servicio, a partir del cual se confecciona el presupuesto. En muchos casos, el análisis permite abrir lo que inicialmente se consideró un paquete de decisión, para desglosar partes que tienen una prioridad más baja de la que se dio al paquete en su totalidad.

En el ámbito público con frecuencia se realizan recortes presupuestarios que únicamente atienden a reducir los gastos. Un efecto típico de este tipo de recortes es que los responsables de determinadas áreas, para poder enfrentar y hacer viable tal reducción, suspenden el mantenimiento de –entre otros ejemplos– maquinarias e infraestructura, lo que implica en el futuro un gasto mucho mayor en inversión. El problema central entonces al que hay que dar respuesta en estos casos, no es el de la reducción de gastos, sino el de la asignación racional de recursos en función de un conjunto de prioridades.

La técnica de Presupuesto Base Cero puede ser una de las respuestas a este problema. Como ya mencionamos, se basa fundamentalmente en la idea de partir de cero en la confección de un presupuesto, sin tomar el anterior como punto de referencia. Cada unidad debe justificar sus gastos como si recién ese año comenzara a funcionar y diseñar tres escenarios de asignación de recursos, con las correspondientes metas para cada uno de ellos.

Para resumir los aspectos positivos, resaltamos la filosofía fundamental del Presupuesto Base Cero en función de sus tres objetivos básicos:

- Obliga a replantear en profundidad lo que se está haciendo con el presupuesto en vigencia, y a fundamentarlo con la misma importancia con que se justificaría un requerimiento de mayores recursos;
- Provoca que los recortes sean selectivos y no generalizables. Por ello la necesidad de formular paquetes de decisión debidamente priorizados, entre los que se seleccionan aquellos no habrán de ser desactivados. De esta forma, ante una restricción de recursos, o un análisis costo-beneficio negativo, los recortes afectarán determinados programas o actividades –los menos prioritarios– y no a todos. Esto tiene validez también en el sentido opuesto: un incremento del presupuesto debe tener una aplicación clara, identificando productos y resultados esperados, y no diluirse en forma uniforme en un simple aumento general.
- La priorización de programas y actividades requiere la participación de toda la organización, especialmente los jefes o responsables de programas, quienes conocen en profundidad y detalle el curso de las operaciones.

En relación con las dificultades que presenta el PBC, se destacan los temores entre los propios funcionarios y agentes, problemas administrativos y dificultades en la formulación de los paquetes de decisión y en el proceso de clasificación.

En este sentido, muchas veces los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones, y en el caso del Presupuesto Base Cero son obligados a identificar claramente cada una de sus actividades, establecer costos y niveles de rendimiento, al mismo tiempo que clasificar y decidir entre un conjunto de prioridades. Por su parte, la resistencia de la organización también puede ejercer una influencia negativa. Ya mencionamos que la técnica demanda quizás cierto tiempo –por lo menos en sus inicios– y una cierta complicación respecto de los formularios requeridos. Otro factor que puede influir en el fracaso de este sistema, es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia.

Respecto de las dificultades para la formulación de los paquetes de decisión, los principales problemas se relacionan con la determinación de las actividades o funciones que requieren de la formulación de un paquete de decisión y la definición de un nivel mínimo de esfuerzo.

Por último, en el proceso de clasificación puede no ser sencillo determinar a qué nivel de la organización será clasificado cada uno de los paquetes y qué procedimiento se utilizará para ello. Por otra parte, el gran volumen de paquetes de decisiones de las organizaciones de gran tamaño, puede convertirse en una carga difícil de manejar para la alta gerencia.

Continuará en la siguiente edición...