

integración completa del sistema.

El siguiente paso será, ajustar en la medida de lo posible el sistema de contabilidad y de administración en general, conservando aquellos instrumentos que tengan posibilidad de aprovechamiento y deshechando definitivamente aquellos que puedan significar de alguna manera un obstáculo a la buena operación de esta técnica.

El mejoramiento de los sistemas contables existentes podría llevar mucho tiempo y exigir amplios programas de capacitación, por lo que se recomienda que estos sean llevados en la forma más sencilla posible con el propósito de que las etapas de implantación no se demoren haciendo incosteable su operación.

El tiempo recomendable en el proceso de implantación puede ser de tres o cuatro años, esto permitirá además de cumplir los requisitos y conjugarlos para su aplicación, corregir aquellas desviaciones que vayan presentándose y que necesariamente deben ser modificadas en beneficio del sistema. La siguiente medida será trabajar en la implantación de un subsistema de información que permita la medición y evaluación de resultados.

Cada programa planteará sus propias metas y requerirá de sus propias medidas e indicadores de rendimiento, esto obliga a prestar gran importancia a ese subsistema.

Gradualmente, como se ha indicado, se irá ampliando el alcance y las posibilidades del sistema presupuestal al incluirse otros elementos que fortalezcan su operación. Los servicios de personal, constituyen normalmente la partida principal de los gastos de una institución por lo que se podrán adoptar medidas para el control adecuado de estos recursos.

Debe reconocerse, sin embargo, que la adopción de esta técnica no supone un simple ajuste de los procedimientos o del método en operación, sino que debe ser concebido como cambio total del concepto presupuestal y de la práctica de elaboración, operación y control que se lleva en cada Institución.

Entre las medidas iniciales como ya se indicó, debe concentrarse la atención en la tarea de convertir la estructura del presupuesto en clasificaciones por programas e introducir en las cuentas los ajustes que exijan esas clasificaciones, se debe dar igualmente prioridades en desarrollar el sistema de administración financiera

o de medición física, o bien implantar los tres elementos que hemos mencionado simultáneamente aunque sea sobre una base de operación mínima.

Como el implantar este sistema requiere la adopción de conceptos modernos que reemplacen las prácticas presupuestales y administrativas tradicionales, debe ser aspecto de primordial importancia la capacitación del personal encargado de la operación del sistema. Esta capacitación debe realizarse a todos los niveles operativos, al personal técnico, a los empleados responsables de programas y a las autoridades a quienes corresponderá tomar decisiones importantes.

Esta necesidad, debe programarse de tal manera que esa capacitación pueda mantenerse con posibilidad según lo aconseje la experiencia que la implantación y el funcionamiento del sistema vaya generando.

Otro paso fundamental para instituir este sistema, consiste en asignar la responsabilidad del planeamiento y reforma del existente, a un órgano central del presupuesto que asuma ante la propia institución esa responsabilidad que se precisa para el adecuado

inicio de las actividades en esta materia. La organización con este objeto puede hacerse adaptando la propia estructura orgánica.

Un modelo de esa estructura presupuestal podría ser el establecimiento de unidades ejecutoras en cada una de las dependencias que integran la Institución, misma que deberán mantener una relación estrecha con ese órgano central de presupuesto que se ha sugerido ya también.

OBSTACULOS PROBABLES

Entre los principales obstáculos con que se encuentra la implantación del Presupuesto por Programas, es posible señalar la resistencia al cambio en todas aquellas personas que durante años han manejado el método tradicional. El nuevo sistema implica una serie de transformaciones que al romper con la costumbre crean cierta desconfianza y cierta oposición, justificable hacia todo aquello que se desconoce o que de repente implica mayor dificultad.

La necesidad de implantar registros y aplicar nuevas técnicas