

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

contables y administrativas, así como la falta de personal técnico capacitado, son otros de los obstáculos que es preciso afrontar y que de repente frenen la posibilidad de esta técnica.

Una constante labor de convencimiento, de difusión y de capacitación debe ser adoptada para que el personal encargado de la elaboración del presupuesto quede interesado, convencido y preparado para lograr así los objetivos fijados en cada uno de los programas en ejecución.

Cabe concluir, sin embargo, que pese a los obstáculos que se presentan en su adopción, las posibilidades de este nuevo instrumento son grandes valiosas ya que, como se ha visto, además de lograr la racionalización de los recursos humanos y financieros permite la toma de decisiones a un alto nivel y con ello el establecimiento de políticas globales que canalizan la acción del organismo dentro del campo de sus funciones.

Da lugar, además, a reformas de orden administrativo haciendo más dinámicos los métodos existentes; mejorando la eficiencia de los recursos y aumentando la productividad de los servicios, esto en virtud de que a través de una serie de estudios de costos, eficiencia y productividad, evalúa y establece estándares de operación para

determinar el monto normal de resultados. Permite la introducción de nuevos sistemas de administración de personal, de suministros, de actualización y control de inventarios, de activos fijos y a su vez depende de estos para su propia consolidación.

CEPAL - Estructura de un Programa Presupuestario. E/CN.12/1974/2/L.6

WILFRED NEUMARK - Teoría y Práctica de la Técnica Presupuestaria. Tratado de Finanzas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

GONZALO MARTNER - Planificación y Presupuesto por Programa. Siglo XXI Editores, México, 1967.

HERMILO S. MOLINA MOLINA - Aplicaciones para una Programación Presupuestaria en la UNAM. México, 1975. (Tesis)

IFES - Manual de Medición de Costos por Programa

J.M. LOZANO - Cálculo del Presupuesto Tradicional. Guadalupe de Publicaciones. Madrid, 1969.

ROSE VTE. RODRIGUEZ AZNAR - Elementos de Economía Pública. Maestria 1972. Caracas, Venezuela.

LAW WARD - Evaluación del Proceso de Implementación de los Presupuestos por Programas en América Latina. Documento presentado en el III Seminario Interamericano de Presupuestos. Santiago de Chile, 1973.