

# Proyecto de Reforma de la Administración Financiera del Sector Público de Honduras

Hugo Castillo Aldana\*

---

A PARTIR DE UN DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ESTADO, EN DONDE SE CONSIDERARON ASUNTOS RELACIONADOS CON EL PRESUPUESTO, TESORERIA, CREDITO PUBLICO Y CONTABILIDAD, SE DEFINE UN PROYECTO QUE OTORGE MAYOR RACIONALIDAD EN ESTAS MATERIAS. SE DELIMITA CONCEPTUALMENTE EL CAMPO DE ACCION Y LOS LOGROS A ALCANZAR AL CONCLUIR EL PROYECTO, ASI COMO SU PLAN DE EJECUCION

## Antecedentes

Las autoridades superiores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tomaron la decisión de establecer un eficaz y armónico Sistema de Administración Financiera Integrada –AFI–. El proyecto de reforma de AFI forma parte del Programa de Reforma del Sector Público y cuenta con el apoyo del Crédito de Asistencia Técnica para la Modernización del Sector Público –PSMTAC–, Préstamo IDA/BIRF 2814-HO.

El objetivo básico del Programa de Reforma del Sector Público, es apoyar el proceso de modernización que viene adelantando el Gobierno desde 1990, mediante el Programa de Modernización del Estado –PME–. El Programa busca modernizar al sector público y remover los problemas estructurales que causan desbalances fiscales recurrentes. Para ello, replantea el papel del Estado en la Economía: i) traspasando al Sector Privado parte de la provisión de servicios y bienes públicos, concentrando la actividad del Estado en las funciones de decisión de políticas y de normatividad y regulación; ii) reestructurando la organización de las instituciones del Estado con miras a que se ajusten a las nuevas tendencias de

---

\* Coordinador del Componente de Administración Financiera Integrada, Comisión Presidencial de Modernización del Estado de Honduras.

una economía de mercado y hacerlas más eficientes; iii) reduciendo el tamaño del Estado mediante reducción del empleo y iv) racionalizando las decisiones de política económica y programación de inversiones, también bajo las nuevas tendencias de la economía.

El Programa tiene tres componentes: a) reforma de los servicios públicos que consiste en la reestructuración de los principales servicios mediante privatización y concesionamiento. Al concluir el Programa se anticipa la incorporación del sector privado en el Sector de Telecomunicaciones y Aeronáutica y en la distribución de la Electricidad. Asimismo, se prevé el desarrollo de una estrategia para dar al sector privado la participación en puertos; b) reforma administrativa que incluye: i) la reforma institucional de cuatro sectores (Educación; Salud y Servicios Sociales; Recursos Naturales; e Infraestructura y Comunicaciones) y la racionalización de las Secretarías Centrales (Economía, Hacienda y Planificación); y ii) la racionalización del régimen de empleo y salarios y c) reforma de la gestión pública que incluye: reforma del sistema de administración financiera y la programación de inversiones. El Programa es cofinanciado con el BID.

Se incluye una Cooperación Técnica para ayudar al Gobierno de Honduras a definir y concretar las reformas del Programa de Modernización del Estado, apoyar aquellas reformas incluidas en el Programa de Reforma del Sector Público, y fortalecer la capacidad institucional del Gobierno para la

ejecución del Programa y el cumplimiento de condicionalidades.

## Diagnóstico

Un reciente diagnóstico preparado por el Gobierno de Honduras, con apoyo financiero del Banco Mundial sobre la Administración Financiera del Estado, expresa sintéticamente la problemática existente en el área de las finanzas públicas y señala los aspectos vulnerables que enfrenta el macrosistema:

- a) Aspectos referentes al sistema general
  - o No existe un marco legal que abarque a los sistemas integrantes del macro sistema de administración financiera en forma coordinada y de aplicación uniforme para la administración central y las instituciones descentralizadas.
  - o Prevalece una profusa y obsoleta normativa legal en la República y es la que trata de establecer el marco jurídico en que se desarrollan los distintos sistemas.
  - o Hay normas dispersas en diferentes textos legislativos. Para cada uno de los sistemas que integran la administración financiera -excepto tesorería- existen leyes orgánicas que las regulan, pero cada una de ellas tienen en el sector público, dis-

tinto ámbito institucional de aplicación.

- o Existe una centralización normativa que guía el accionar de los sistemas y en la mayoría de los casos, son las operaciones las que sí están centralizadas.
- o Se tienen normas y metodologías de control basadas en el examen previo de cada transacción, efectuada por la Dirección General de Presupuesto y por la Contraloría General de la República, las que las convierte en coadministradoras, obstaculizando la gestión, mermando responsabilidad a los órganos de decisión.

b) Aspectos referentes al Sistema Presupuestario

- o Intervención de dos instituciones distintas en el manejo del presupuesto (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y SECPLAN). Esta situación diluye responsabilidades, complica los procedimientos y resta a la Secretaría citada la función de órgano rector del sistema que le correspondería. También existe traslape de funciones entre la Dirección General de Presupuesto, la Dirección de Crédito Público y la Tesorería General de la República.
- o Las clasificaciones presupuestarias vigentes no responden a las necesidades de un Sistema Integrado de Administración Financiera. No existe una clara

definición de los momentos del gasto: comprometido, devengado y pagado.

- o La formulación de la política presupuestaria, así como los anteproyectos de presupuestos, se realizan sin contar con metodologías adecuadas o con un instrumental técnico suficiente para garantizar el grado de cumplimiento de las políticas y metas por parte de los organismos ejecutores del Estado.
- o La evaluación física y financiera de los presupuestos y su ejecución es prácticamente inexistente.
- o El presupuesto de las instituciones descentralizadas sirve sólo parcialmente como instrumento de la gestión financiera. Se carece de metodologías adecuadas de formulación y de evaluación de la gestión.
- o Registro por parte de la Dirección General de Presupuesto de las operaciones de la ejecución presupuestaria, a las que además efectúa el control previo. Este control interno de legalidad del gasto, va en detrimento de un control político administrativo, de la gestión eficiente y efectiva de los administradores de los recursos.
- o Se carece de un presupuesto consolidado del sector público.

c) Aspectos referentes al Sistema de Tesorería

- o No hay un ordenamiento jurídico, claro y armónico que norme el accionar del Sistema de Tesorería ni clarifique las funciones de la Tesorería General de la República. No están definidos tampoco con claridad el alcance de sus facultades en el ámbito del sector público.
  - o A pesar de ser una disposición constitucional, el principio de "Unidad de Caja", está lejos de hacerse realidad.
  - o Pocas son las cuentas bancarias que están bajo la jurisdicción de la Tesorería. La Tesorería General de la República, se ha convertido en una caja pagadora, que no interviene en la captación de recursos, y que no efectúa todos los pagos, cuyas prioridades y destinos son fijados por otros entes, que además emiten los cheques, y Tesorería sólo verifica, firma y entrega.
- d. Aspectos referentes al Sistema de Crédito Público
- o El actual sistema de Crédito Público es uno de los más desarrollados de los que componen la administración financiera gubernamental, principalmente en el Área de Administración y Gestión de Deuda —SIGADE—.
  - o No se cuenta con manuales de procedimientos que normen claramente los procesos de autorización, negociación, contratación, administración y control de los distintos tipos de créditos a los que pueda accederse.
- e. Aspectos referentes al Sistema de Contabilidad
- o El Sistema de Gestión y Administración de la Deuda Externa —SIGADE—, que realiza todos los registros correspondientes a las operaciones de crédito público, actúa en forma independiente, sin estar integrado a otros sistemas de administración financiera.
  - o No existe un sistema de contabilidad como tal, y los registros de las distintas ramas son realizados por organismos diferentes, sin integrarse ni coordinarse, por lo que no producen informaciones confiables, oportunas ni homogéneas.
  - o No se dispone de un sistema común, único y uniforme para los distintos organismos, ni siquiera para los que forman parte del Gobierno Central.
  - o No hay coordinación en materia contable, entre la Contaduría General de la República y los servicios administrativos ministeriales.
  - o El plan de cuentas de la contabilidad general no está compatibilizado con los clasificadores presupuestarios. No se produce información confiable para alimentar los sistemas de cuentas nacionales ni las estadísticas.

cas de las finanzas del sector público en forma consolidada.

- o Falta de canales adecuados para el flujo de la información, lo que no permite integrar las operaciones correspondientes a presupuesto, tesorería y patrimonio.
- o Existen dificultades para elaborar las cuentas financieras de las empresas públicas y para su consolidación macro económica.

#### Aspectos referentes al Control Interno

- o No existe un sistema de control interno, que funcione como tal y que cubra la totalidad de las operaciones que se realizan en el sector. No se cuenta con los instrumentos esenciales para el funcionamiento del sistema, tales como políticas, normas técnicas, manuales de procedimiento, etc., necesarios no sólo para la actividad de gestión de control interno sino también para las entidades controladas.
- o Existe evidente intervención del órgano de control externo que depende del Poder Legislativo sobre el Poder Ejecutivo que está encargado de la fiscalización de la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos.
- o Los controles que se aplican no constituyen un modelo integral que abarque coordinadamente los aspectos presupuestarios,

económicos, patrimoniales y normativo. No permite medir eficiencia y eficacia y demostrar la transparencia que las operaciones del sector público deben tener.

#### g. Aspectos referentes a la capacitación personal

- o Se carece de planes de capacitación sistemáticos para el personal de las distintas jerarquías que forman parte de los órganos que hacen a los sistemas integrantes de la administración financiera.

#### h. Aspectos referentes al Sistema Informático

- o Todos los sectores que conforman la administración financiera gubernamental, tienen equipamiento informático, aunque en algunos casos insuficiente, especialmente en el área de Tesorería y Contabilidad.
- o Los equipos, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no trabajan en red en sus sectores, a excepción de los correspondientes a la Dirección General de Crédito Público. No existe una base de datos central en la que cada transacción se registre una única vez y la información quede accesible a diferentes usuarios.
- o Los distintos sistemas no se encuentran informáticamente integrados. En algunos casos,

hay incompatibilidad entre los equipos de los distintos sistemas.

### **Avances en el Programa de Reforma de la Administración Pública**

El Gobierno de Honduras ha logrado avances significativos en el Programa de Reforma de la Administración Pública. Este instrumento fundamental regula, orienta e impulsa la ejecución de políticas y medidas de reorganización de la administración pública a nivel central y de las instituciones descentralizadas.

Las primeras propuestas de reforma institucional, fueron incluidas en un anteproyecto de Ley de reforma a la Ley de la Administración Pública vigente y reflejadas en el presupuesto de las instituciones involucradas para el año fiscal 1997, ambos instrumentos han sido sometidos al Congreso Nacional para su aprobación a mediados de diciembre de 1996. Los cambios contemplan aspectos de gerencia administrativa y de estructura presupuestaria, así como la modificación y redefinición de funciones y atribuciones de varios ministerios de línea. La reforma también incluye la eliminación y fusión de ministerios, principalmente en las áreas de planificación, manejo de recursos naturales y ambiente.

Con el presupuesto de 1997, se implementarán las primeras reformas para modernizar la administración fi-

nanciera. Con la reestructuración de los ministerios de línea, se institucionaliza la Unidad de Gerencia Administrativa de la cual dependen las áreas de presupuesto, contabilidad, recursos humanos y compras y suministros. Por otra parte el Gobierno ya inició el proceso de desconcentración funcional, regional y de la ejecución presupuestaria, principalmente de las actividades relativas a compras y suministros.

En el área de Programación de Inversiones con apoyo del BID-PNUD/DADSG se desarrolló el Sistema de Inversión del Sector Público —SISPU—, que contiene normas y procedimientos que rigen el ciclo de proyectos y la definición de los roles institucionales requeridos por el sistema. Como soporte técnico se elaboraron metodologías para formulación, evaluación y gerencia de proyectos. Actualmente se analiza un anteproyecto de ley que permitirá institucionalizar el SISPU.

En el área de Informática, se diseña el *software* de un sistema de administración de recursos humanos a nivel central, montado para monitorear los regímenes de empleo y salario y sus metas macroeconómicas.

El Sistema de Servicio Civil —SSC— se encuentra en un período de prueba. Parte de la información que alimenta dicho sistema ha sido importada de la Secretaría de Hacienda, la cual tiene que ser depurada, normalizada y migrada al nuevo SSC. El sistema ha sido desarrollado utilizando la arquitectura cliente-servidor y la base de datos relacional SYBASE.

La Dirección General de Crédito Público montó el Sistema de Gestión y Administración del Sistema de la Deuda Externa –SIGADE– con apoyo del Banco Mundial. Se estima que la nueva versión del SIGADE podrá ser integrada con el resto del Sistema Integrado de Administración Financiera. Este sistema corre bajo la arquitectura propietaria IBM, Computadora AS-400, con una base de datos relacional ORACLE, conectada a una red local de micros y periféricos.

La Dirección General de Presupuesto ha iniciado el diseño y desarrollo de un seudosistema integrado de presupuesto, bajo las premisas legales actuales, con una visión centralizada de las actividades financieras desde el punto de vista presupuestario y no contable, y con una falta de coordinación con las otras entidades del Estado que dará como resultado sistemas aislados y muy difícil de integrar.

En el diseño y desarrollo del sistema se utilizan Main Frame IBM-4381 y la base de datos relacional ADABAS.

En la Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto –SECPPLAN–, como un componente del sistema de inversión pública, se diseñó y desarrolló el Banco de Proyectos que contiene cinco (5) módulos: 1) de Identificación de Ideas de Proyectos; 2) Formulación y Evaluación de Proyectos; 3) Negociación Financiera y de Presupuesto de Proyectos; 4) de Seguimiento Físico y Avance Financiero; y 5) Gerencia de Proyectos.

El Banco de Proyectos usa como herramientas de programación el compilador Clipper, bajo plataforma DOS, completamente operativo y funcional, con capacidad de ser descentralizado o instituciones ejecutoras.

### **Proyecto de Reforma de la Administración Financiera del Sector Público**

Este proyecto pretende con su ejecución dotar a la República de Honduras de un sistema que, operando en concordancia con sus objetivos, le otorgue mayor racionalidad a la administración financiera del Sector Público, con un sistema eficiente de control de carácter financiero y operativo.

La realización del proyecto permitirá un avance en el perfeccionamiento y consolidación de prácticas transparentes, en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicados para la concreción de los objetivos, políticas y metas del Estado en la forma más eficiente posible.

Desde el punto de vista conceptual se avanzará en:

- o Incorporar al Sector Público los conocimientos más modernos en materia de tecnologías administrativas, administración financiera y control de gestión.
- o Interrelacionar los sistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad en cuanto

a su normativa, operatividad e información que generen, sin desmedro de las particularidades de cada uno de ellos.

- o Permitir que al concebirse a los sistemas estrechamente interrelacionados, las transacciones se registren una sola vez, para producir todas las salidas que se requieran al sistema, asegurando homogeneidad, oportunidad y seguridad en la información producida.

A la finalización del proyecto, permitirán que el Gobierno Nacional cuente con:

- o Normas modernas y flexibles de administración financiera y de control al servicio de la mejor gestión de los funcionarios con capacidad de coordinación y dirección.
- o Sistemas que forman parte de la administración financiera y control integrados, fundamentos en una red diseñada para producir información confiable, oportuna y pertinente que exprese con transparencia la acción gubernamental en cada área de gestión.
- o Un sistema de presupuesto que exprese con claridad lo que se hace, los insumos necesarios para producir servicios y el costo de los mismos, como premisa para la formulación y evaluación de cada presupuesto. Para ello se dictarán normas precisas, claras y de uso obligatorio, tanto para la administración central como para instituciones descentralizadas, sobre modificaciones presupuestarias,

programación de la ejecución y evaluación de la misma, tanto física como financieramente.

- o Un sistema de crédito público, que cumpliendo normas y procedimientos transparentes, alimente la base de datos del sistema de administración financiera con información actualizada sobre el nivel y composición de la deuda pública.
- o Un sistema de tesorería fundamentado en programas de caja de cada entidad y de la Tesorería General de la República que optimice la administración de los fondos públicos, que disminuya el efecto de la estacionalidad de los ingresos, permitiendo reducir sustancialmente los plazos de pago y por lo tanto, los costos que los acreedores incluyen por estos motivos en los precios de los bienes o servicios que venden a las entidades gubernamentales.
- o Un sistema contable sustentado en una base de datos que integrará la información presupuestaria, de tesorería y de crédito público, que expresará el efecto presupuestario, económico y financiero mediante mecanismos computarizados, que en forma automática interrelacionará los clasificadores de cuentas y los registros para que cada transacción quede reflejada con diferente óptica, permitiendo producir las salidas de información de acuerdo a las necesidades de cada usuario.

- o Un sistema de información financiera integrado, que refleje la totalidad de las transacciones con incidencia económica-financiera de cada entidad y del conjunto de instituciones públicas.
  - o Un sistema de gestión de control interno que, fundamentado en el macro sistema de administración financiera, permita analizar tanto los aspectos normativos como los de eficacia y eficiencia de la gestión, asignar las responsabilidades emergentes y no obstaculice el accionar de los organismos.
  - o Una organización administrativa y funcional de cada sistema basada en la centralización normativa, en la definición de políticas generales que enmarquen el funcionamiento de cada uno de ellos en la elaboración y aplicación de normas, metodologías y procedimientos generales y comunes adaptados a las especificidades de los distintos tipos de organismos públicos.
  - o Una descentralización operativa que implicará la capacidad de administración de cada sistema por las propias instituciones públicas, pero asumiendo en cada una de ellas distintas formas y niveles. El mayor o menor grado de su descentralización estará vinculado al grado de capacidad administrativa y de gestión de los diferentes organismos públicos.
- a. Las políticas de la administración financiera.
  - b. Marco institucional y legal.
  - c. El sistema lo integrarán los subsistemas de: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público. Cada subsistema contará de sus instrumentos operativos: normas, procedimientos, manuales, metodologías, etc.
  - d. Controles de gestión. Se agrega además al sistema, la estructura de controles internos, que aparecerán inmersos y formando parte de los subsistemas mencionados.
  - e. Sistema de Información a la Administración Financiera Integrada –SIAFI–. La "informatización de los sistemas" constituye un tema especializado en si mismo, pero que a su vez se le concibe como una herramienta para la operación e integración de los sistemas.
  - f. Plan de capacitación.

**Estrategia y áreas de acción para la Reforma de la Administración Financiera Gubernamental**

***Reforma institucional***

El proceso de reforma de la administración financiera del Estado se iniciará con la reestructuración del Ministerio de Hacienda y Crédito Pú-

Los componentes del Sistema de Administración Financiera serán:

blico –MHCP– y la redefinición de funciones y atribuciones de los entes rectores de la administración financiera. El reordenamiento institucional conducirá a una eliminación del traslape de funciones entre el MHCP y SECPLAN, así como entre los diferentes entes rectores de los subsistemas. La reforma institucional definirá al MHCP el órgano rector a nivel central que dictará las políticas, normas, métodos y procedimientos, y la responsabilidad de las Unidades Descentralizadas que tendrán el manejo de la ejecución a su cargo.

### ***Reforma legal***

Las reformas de funciones y el ordenamiento institucional, serán fundamentales para preparar un Anteproyecto de Ley y su Reglamento que integrará y armonizará en un solo instrumento, la normativa de la administración financiera. Esta Ley establecerá los conceptos básicos que regulará la estructura, las características técnicas y la operación de cada subsistema de la administración financiera.

### ***Fortalecimiento de los Subsistemas***

Se fortalecerá a los órganos rectores del Sistema: Dirección General de Presupuesto, Contaduría General de la República, Tesorería General de la República y la Dirección General de

Crédito Público. Se brindará el soporte técnico operativo de los subsistemas gerenciales: manuales, metodologías, normas y procedimientos. Asimismo, se diseñará un Plan de Capacitación a nivel global y para cada uno de los subsistemas, que garantizará y viabilizará la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada.

La reforma a las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público deberá conducir a estrechar e interrelacionar a estos subsistemas, en cuanto a su normatividad, operatividad e información que generan, sin desmedro de las características y necesidades de cada uno de ellos.

En cuanto a la reforma del módulo presupuestario que se espera desarrollar, se orienta a lograr que el mismo cumpla, con la mayor eficiencia y paralelamente, con los diversos roles que tiene asignados. En términos generales, dichos roles cubren dos niveles: el nivel macroeconómico y el nivel microeconómico.

Desde el punto de vista macroeconómico, el presupuesto, como instrumento de política económica, deberá brindar información que posibilite la proyección y el análisis de los efectos que ejerce sobre la economía en su conjunto; es decir, vincular las variables macrofinancieras del presupuesto con las de producción, ingresos, gastos, ahorro e inversiones nacionales.

Enfocando el aspecto microeconómico el presupuesto, como instru-

mento de vinculación con la planificación y las políticas sectoriales e institucionales y como instrumento de gestión administrativa, contará con técnicas que hagan posible determinar claramente las metas a alcanzar, las acciones y recursos necesarios para lograrlas y las responsabilidades concretas por los procesos productivos públicos, en todas y cada una de las etapas del proceso presupuestario.

Se fortalecerá adecuadamente la técnica del Presupuesto por Programas, en su nueva conceptualización, como herramienta idónea para posibilitar una eficiente y eficaz asignación de recursos en función de objetivos y prioridades nacionales.

El sistema presupuestario contable se preparará de conformidad con el Sistema de Clasificación Contable Unificado. Esta normativa permitirá que el Manual de Clasificaciones Presupuestarias sea el instrumento operativo fundamental.

Algunos resultados esperados serán:

- o Preparación de reglamentos para modificaciones presupuestarias y para la programación de la ejecución.
- o Diseños de nuevos sistemas de evaluación presupuestaria.
- o Indicadores de desempeño.
- o Metodologías para elaborar el presupuesto consolidado del sector público.

- o Manual de clasificaciones presupuestarias.
- o Manual de análisis de los anteproyectos de presupuesto.

El sistema contable será común y de aplicación uniforme para todas las entidades del sector público. Las reformas harán posible convertir a este subsistema en el eje integrador y por lo tanto responsable de rectorar la organización de la información para todo el sistema.

Algunos resultados esperados serían:

- o Los reglamentos básicos del sistema de contabilidad.
- o Plan y manual de cuentas únicas.
- o Diseño conceptual del sistema de información integral del sector público.
- o Manual para la contabilidad integrada de las empresas públicas.
- o Salidas de información que deberán producir los sistemas contables del sector público.

El módulo de tesorería estará fundamentado en programas de caja de cada entidad y de la Tesorería General de la República para optimizar la administración de los fondos públicos. El sistema de administración de caja se basará en el principio constitucional de una cuenta única del tesoro. La Tesorería General de la República se convertirá en un ente rector en lugar de una simple caja pagadora.

Algunos productos esperados:

- Reglamento que norme la percepción y recaudación de ingresos.
- Manual para elaborar los presupuestos de caja.
- Normas y procedimientos de ingreso y egreso de la Tesorería.
- Manual de funcionamiento de la cuenta única del tesoro.

Las reformas al Subsistema de Crédito Público deberá conducir a establecer los vínculos y los mecanismos para la coordinación con los otros módulos y con otras instituciones financieras involucradas en el endeudamiento público y el manejo financiero de las donaciones externas, principalmente con el Banco Central de Honduras.

Algunos productos esperados:

- Manual de normas y procedimientos para el registro de operaciones.
- Normas y procedimientos para el control y gestión de la deuda externa.

Las estructuras de control interno que se proponga deberá ser integral y coordinado de manera que abarque los aspectos presupuestarios, económicos y patrimoniales que posibilite medir la eficiencia y eficacia de la Gestión Pública.

### ***Sistema Integrado de Información***

Se diseñará y desarrollará el *software* del Sistema de Informática,

su instalación y puesta en funcionamiento, el cual estará basado en una estructura de base de datos única para todos los usuarios.

### **Plan de implementación**

Se preparará un Plan de Acción para la implementación del Sistema de Administración Integrada.

La operacionalización del AFI deberá realizarse por etapas, introduciendo cambios tanto a nivel normativo, como en el nivel operativo, de tal manera que no se transfieran funciones a los Ministerios de Línea, que de momento tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin contar con un diseño conceptual operacional claro del Sistema y con procesos bien definidos.

Previo a implementar la desconcentración de funciones en cada Ministerio de Línea, es indispensable que la Dirección General de Presupuesto, flexibilice la apertura contable del Presupuesto, que sirve como base para el control de la ejecución, para que ésta sea monitoreada únicamente a nivel institucional.

Antes de proseguir con la desconcentración de funciones a los Ministerios de Línea y entes descentralizados, se desarrollará el Manual Normas y Procedimientos y se pondrá en ejecución el Plan de Capacitación para que opere la Unidad responsable de la

Gestión Administrativa, del cual dependerán las áreas de Presupuesto, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales.

Las unidades responsables de la gestión administrativa, deberán mantener sistemas de información compatibles con el nivel central. Previamente se integrarán los sistemas de informática a nivel central (adaptaciones y migraciones de subsistemas en proceso de elaboración, principalmente del área de Presupuesto y Crédito Público) para posteriormente descentralizar a las secretarías seleccionadas.

No se transferirán las responsabilidades que actualmente tiene el Ministerio de Hacienda y Crédito Público

en materia de Administración Financiera y Administrativa, a los ministerios de línea, mientras no se disponga de los instrumentos que posibiliten su desempeño y se capacite al personal responsable de cada uno de los subsistemas tanto a nivel central como descentralizado.

Se iniciará un plan piloto de desconcentración con todos sus componentes en una Secretaría de Estado, que para operar deberá tener como mínimo una unidad responsable de la gestión administrativa funcionando para mantener una adecuada relación con la instancia normativa, y con capacidad para dirigir y normar hacia dentro de sus propias unidades ejecutoras

Δ