

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**REDISEÑO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA DEL  
CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**

**MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. JUAN M. MUÑOZ PINTO  
Alumna: SRTA. NICOLE V. GONZÁLEZ VARGAS**

**VIÑA DEL MAR, 2014**

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, agradezco a mi profesor guía **Juan Manuel Muñoz**, quien aportó al desarrollo de mi tesis desde su experiencia, crítica, conocimiento y por estar siempre dispuesto a colaborar desde el principio. Muchas gracias.

En Segundo lugar, agradezco a mi Madre **Verónica Vargas**, y a **José Herrera** quienes me apoyaron incondicionalmente, y que en momentos de debilidad estuvieron presentes con fuerza y energía para seguir adelante en el estudio.

Y Finalmente, agradezco a la Universidad por darme la oportunidad de obtener mi segundo título universitario, por el apoyo brindado en lo académico, a los profesores y a mis compañeros de curso.

## INDICE

Presentación	
Agradecimientos	
Índice.....	I
Resumen y Abstract.....	II
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
Introducción al Presupuesto .....	7
Teoría del Presupuesto .....	10
Teoría de Formulación Presupuestaria .....	11
Modelos de Formulación Presupuestaria .....	13
Proceso Presupuestario en Chile .....	15
Importancia de la Formulación Presupuestaria .....	25
<b>CAPITULO II. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. ....</b>	<b>27</b>
Reseña del sector Público y sus Instituciones.....	27
Las Instituciones Públicas .....	29

Reseña del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (CNCA).....	30
Escenario Actual del proceso de formulación presupuestaria del servicio.....	45
Análisis entrevistas.....	52
<b>CAPITULO III. PROPUESTA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES.....</b>	<b>54</b>
Propuesta formulación presupuestaria .....	55
Costos de implementación del proceso.....	70
Principales Obstáculos .....	71
<b>RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## **RESUMEN**

La formulación presupuestaria es una herramienta de gestión importante y clave para el funcionamiento de las organizaciones, sin embargo hay diferentes técnicas y modelos que son utilizados para el desarrollo de un proceso interno que se ajuste a las necesidades organizacionales.

En esta tesis, se desarrolla una propuesta de formulación presupuestaria para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, institución pública desde el año 2003, que requiere implementar un proceso de formulación y análisis presupuestario que le permita modernizar y elevar su gestión a niveles de organizaciones competitivas que impactan con su misión directamente en la ciudadanía.

## **ABSTRACT**

Budget formulation is an important management tool and key to the functioning of organizations, however there are different techniques and models that are used to develop an internal process that meets organizational needs.

In this thesis, formulating a proposed budget for the National Council for Culture and the Arts, a public institution is developed since 2003, which requires implementing a process of budget formulation and analysis that allows you to streamline and improve their management levels competitive organizations that impact directly on its mission citizenship.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta tesis, corresponde al rediseño de un proceso interno de gestión presupuestaria para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

En el Primer Capítulo, se abordan las principales teorías de presupuesto, la evolución y a la importancia que hoy en día tiene la formulación presupuestaria en las organizaciones.

En el Segundo Capítulo, se realiza una breve reseña de las Instituciones del Sector Público, y descripción detallada de la estructura estratégica y funcional del CNCA, en donde se explica cómo actualmente es el proceso interno de formulación presupuestaria del CNCA. Como aporte de aplicación de este último punto, se analizan las entrevistas realizadas a los principales involucrados en este proceso, (Jefaturas del Departamento de Planificación y Presupuesto y contraparte programática-presupuestaria de un Departamento Programático.)

En el Tercer y último Capítulo, se detalla y explica la propuesta del proceso de gestión presupuestaria y se determinan tres importantes fases, que se complementan entre sí, permitiendo un desarrollo armónico y coherente del proceso.

Para finalizar, se explican los aportes y beneficios de cómo este proceso impactará tanto en la gestión presupuestaria por resultados en el CNCA.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

### **Introducción al Presupuesto**

Según los autores Raúl Cárdenas y Nápoles (2002), el presupuesto nace para prevenir y controlar las actividades de una organización como un proceso lógico, para así conseguir que las actividades y sus resultados tengan una coherencia de acuerdo a lo planeado originalmente.

El término técnico del presupuesto deriva del francés antiguo bougette o bolsa.

En los años 1820, Francia implanta el primer sistema presupuestario para tener un control financiero del gobierno. Posteriormente los Estados Europeos adoptaron este sistema para controlar las actividades financieras del gobierno europeo a través de la ley de presupuesto nacional.

Posteriormente, en los años 1912 y 1925 el sector privado, comienza a probar y comprobar los beneficios que reportaba tener un sistema de planificación presupuestaria que contribuía a la efectividad y control de las actividades de la empresa.

Hoy en día, no existe ninguna organización que pueda sobrevivir sin tener un sistema de planificación presupuestaria, ya que se transforma en una herramienta fundamental para guiar la toma de decisiones de una organización.

Existen diferentes tipos de presupuestos<sup>1</sup>:

- a) Presupuesto de operación: Considera la estructura de la organización de acuerdo a las áreas de ventas, logística, recursos humanos, marketing, etc, por lo tanto los jefes de cada área son los responsables de conseguir los objetivos propuestos.
- b) Presupuesto financiero: Se considera una herramienta fundamental para la organización ya que este presupuesto contiene la estructura financiera de la empresa en cuanto al capital propio, la adquisición de créditos o la mezcla de ambos. En este presupuesto se consideran los flujos de caja, el capital de trabajo, la amortización de los créditos bancarios y los nuevos aportes de capital.
- c) Presupuesto de capital: Constituye los proyectos de inversión actuales y futuros que la empresa considere ejecutar.
- d) Presupuesto base cero: Este presupuesto excluye el presupuesto pasado, y se analizan desde cero los proyectos y programas, para planificar el futuro.
- e) Presupuesto maestro: Este presupuesto incorpora en su análisis los presupuestos anteriores y deberá cubrir proyecciones de hasta un año, considerando un solo presupuesto continuo. De esta manera se evalúan periodos de corto, mediano y largo plazo para proyectar la toma de

---

<sup>1</sup> Raúl Cárdenas y Nápoles, Presupuestos Teoría y Práctica. Año 2002.



decisiones de la organización. Por lo tanto, se deben considerar montos flexibles.

Los principales objetivos del presupuesto son los siguientes:

- a) De Previsión: O de estimación, en el cual se consideran todos los elementos necesarios para poder elaborar y ejecutar un presupuesto determinado.
- b) De Planificación: Se deben sistematizar las actividades de la empresa para conseguir las metas propuestas por la organización.
- c) De Organización: Se debe establecer una estructura orgánica, que permita optimizar eficientemente las actividades propuestas por la dirección de la empresa.
- d) De Coordinación e Integración: Debe existir dinamismo entre las diferentes áreas de la empresa, para que se desarrollen las actividades de manera coordinada.
- e) De Dirección: Para ejecutar la planificación acordada y establecer las metas de acuerdo a los objetivos esperados de la organización.
- f) De Control: Establecer herramientas de control para verificar si los resultados de las actividades se ajustaron a las metas y objetivos propuestos inicialmente.

## **Teoría del Presupuesto**

Varios autores abordan esta teoría, sin embargo solo se mencionarán los principales aspectos que desarrolla esta extensa teoría.

La evolución del presupuesto como parte de la economía nacional en Chile, ha sido influenciada en parte por el sistema político, los enfoques gerenciales, la normativa de los principios contables y de la administración pública en general. De lo anterior, se desprende también la evolución que en paralelo ha ido teniendo la formulación presupuestaria del presupuesto público.

Según Albi Ibáñez, E y otros (2009), el presupuesto público es un plan económico del gobierno, cuantificación económica de las políticas económicas del gobierno y la expresión contable del plan económico del sector público

Con respecto a la formulación presupuestaria, no existe una definición específica, sin embargo, de acuerdo a esta teoría, es producto del proceso de la planificación presupuestaria que de acuerdo a una serie de normas y criterios establecidos, las diferentes instituciones deben desarrollar dentro de un cronograma determinado.

## **Teoría de Formulación Presupuestaria**

Existen varios autores que proponen mejoras a los sistemas de formulación presupuestaria del sector público, a partir de las debilidades que los sistemas en general poseen. A continuación se analizarán las principales ventajas y desventajas que los autores visualizan:

Según el autor Nelson Valenzuela (2013), la formulación presupuestaria, es parte de un proceso que contribuye a alcanzar los objetivos que la organización pretende obtener en un determinado periodo, el cual debe estar basado en una planificación, organización, una dirección o enfoque claro, que permita realizar un control y coordinación más oportuna.

Las principales ventajas de una formulación presupuestaria son las siguientes:

- Permite obtener cálculos medidos en relación a las actividades definidas para lo cual se espera obtener un impacto o retribución, ya sea en términos monetarios o de beneficios sociales, en el caso de las instituciones públicas por ejemplo.
- A partir del detalle de los ingresos y gastos, se pueden definir metas específicas, que se distribuirán en responsabilidades a los diferentes equipos y áreas de trabajo.
- Implica considerar en el desarrollo de la gestión la eficiencia y eficacia el logro de los objetivos propuestos en relación a la ejecución presupuestaria.
- Se transforma en una herramienta fundamental para la organización, ya que permite usarla como base para los años siguientes y así incluir mejoras a partir del cálculo, medición, y así establecer metas acorde a la planificación financiera y de

gestión que la organización determine.

En el caso de las desventajas, el autor Marcos Makón (2013), enfatiza en los siguientes aspectos:

- El escaso margen de flexibilidad que se deja al momento de formular el presupuesto, lo que se traduce en restricciones de gestión y merman por lo general los resultados, ya que no se consideran por lo general, los factores externos que eventualmente podrían obstaculizar el logro de los objetivos en relación al presupuesto asignado.
- Otro punto importante, es que la formulación presupuestaria, no considere aspectos relevantes de la organización, como por ejemplo, el sistema de compras, recursos humanos, tesorería, contabilidad, etc), el funcionamiento interno de gestión que tiene la organización es fundamental considerarlo al momento de planificar o formular el presupuesto, con el que se espera alcanzar las metas y objetivos propuestos por la dirección de la organización.
- La falta de comunicación de las prioridades de la asignación de recursos a los equipos de trabajo, como también de la información económica –financiera de la ejecución presupuestaria no permitirá cumplir la formulación presupuestaria definida para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **Modelos de Formulación Presupuestaria**

Existen varios modelos de formulación presupuestaria aplicados tanto en organizaciones públicas como privadas, a continuación se destacan las más conocidas:

Según José R. Zamora (2003), propone una formulación presupuestaria basada en la contabilidad de costo ABC, la cual consiste en construir una matriz de varias dimensiones, desde lo específico a lo general (denominado macropartidas).

El modelo parte de la base que el mayor consumo del presupuesto lo tienen las actividades permanentes de la organización, por tanto cada área es responsable de informar en detalle las actividades a través de un plan operativo el cual contemple el detalle de los costos. De esta manera, se espera que con el control en detalle de cada una de las actividades por área, cada vez que se requiera reformular, se tendrá un mejor criterio de decisión derivado del conocimiento que se tiene de cada actividad en específico. La mayor ventaja que alude este modelo, es tener la posibilidad de eliminar una actividad específica e imputar este costo preciso en el presupuesto, lo que solo afectaría una partida y no al resto de las áreas.

Otro modelo, es el aplicado por Honduras, desarrollado por la Secretaría de Gobernación y Justicia de EE.UU<sup>2</sup>, que se fundamenta principalmente en los siguientes aspectos:

---

<sup>2</sup> USAID, Secretaría de Gobernación y Justicia. Programa de Gobernabilidad y Transparencia. Manual de Formulación del Presupuesto por Programas. Tomo 1.

- Definir una estructura programática en relación a las actividades que desarrolla la organización y las actividades que se desarrollan en función de los clientes.
- Se realiza una estimación de presupuesto en relación al presupuesto/proyecto determinado por ley.
- Desarrollar un plan operativo anual con los ingresos y distribución de los gastos en detalle.
- Coordinar este plan con las diferentes áreas dependientes de la organización.

Según el modelo de formulación que tiene Perú<sup>3</sup>, el cual se basa en la formulación presupuestaria participativa basada en resultados, considera lo siguiente:

- A través de la participación de los actores, se discute el presupuesto priorizado de acuerdo a los proyectos, actividades o programas que se pretende desarrollar en función de los resultados que se esperan alcanzar.
- Luego, se envía a un equipo técnico, donde este revisa la factibilidad de la propuesta de presupuesto participativa para luego implementarlo a través de las diferentes áreas de trabajo.
- Paralelo a la ejecución del presupuesto se realiza un seguimiento y control del presupuesto en relación a lo planificado, el cual también es desarrollado por un equipo técnico designado específicamente para cumplir este rol.

---

<sup>3</sup> Dirección General del Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados.2010

## Proceso Presupuestario en Chile

### Marco Legal

A continuación se indica la normativa que regula el proceso presupuestario:

- Constitución de la República: regula el marco general y las instituciones a cargo del presupuesto del sector público.
- Ley 1.263 Orgánica de Administración Financiera del Estado: Se refiere específicamente a las funciones y atribuciones que tienen las Instituciones ligadas al presupuesto público (Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Contraloría General de la República y Tesorería General de la República).
- Ley 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República. (Decreto 2.421).
- Decreto con Fuerza de Ley n° 106 del Ministerio de Hacienda: Define atribuciones específicas de la Dirección de Presupuestos. (DIPRES). Esta institución es la más importante en el proceso de formulación presupuestaria del sector público, la cual coordina, orienta y aplica la política presupuestaria del Estado.
- Ley de Presupuestos de carácter anual: Establece el presupuesto anual de las instituciones del gobierno central. (Ley 20.641 del año 2013).

## Calendario Presupuestario

**Tabla 1.1:** Calendario Presupuestario

<b>Ciclo Presupuestario</b>	
<b>Enero</b>	<b>Recolección final de información de la ejecución presupuestaria año t-1</b>
<b>Febrero</b>	<b>Presentación de estadísticas de la ejecución presupuestaria año t-1</b>
<b>Marzo</b>	<b>Preparación de la evaluación de la ejecución financiera año t-1</b>
<b>Abril</b>	<b>Evaluación de la gestión financiera año t-1</b>
<b>Mayo</b>	<b>Evaluación de gastos inerciales<sup>4</sup></b>
<b>Junio</b>	<b>Entrega al Congreso de informe de la evaluación de la gestión financiera año t-1 y actualización de la proyección año t.</b>
<b>Julio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Envío a Ministerios de instrucciones para la formulación del presupuesto y marco presupuestario</li><li>- Ministerios entregan su petición de presupuesto, incluyendo la presentación de iniciativas nuevas o ampliaciones de programas existentes utilizando un Formato Estándar/Marco Lógico.</li></ul>
<b>Agosto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comisiones Técnicas entre DIPRES y Ministerios</li><li>- Establecimiento de supuestos macroeconómicos basados en información de expertos Independientes</li><li>- Determinación de recursos disponibles por sobre el gasto inercial</li></ul>

---

<sup>4</sup> Los gastos inerciales son los gastos determinados por leyes, compromisos de mediano y largo plazo y asumidos y que requieren continuidad..



<b>Septiembre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de recursos disponibles (por sobre el gasto inercial) a iniciativas nuevas o ampliaciones de programas existentes</li> <li>- Reuniones bilaterales con Ministros, acuerdo en Reasignaciones</li> <li>- Envío del Presupuesto al Congreso</li> </ul>
<b>Octubre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del Estado de la Hacienda Pública por parte del Ministro de Hacienda, informando sobre la Política Macroeconómica.</li> <li>- Presentación Informe de Finanzas Públicas al Congreso</li> <li>- Análisis del Presupuestos por Sub-Comisiones</li> <li>- Borrador de Protocolo de Acuerdo</li> </ul>
<b>Noviembre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Votación de Ley de Presupuestos en Comisión de Presupuestos, Cámara de Diputados y Senado</li> <li>- Firma de Protocolo de Acuerdo</li> </ul>
<b>Diciembre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promulgación de Ley de Presupuestos</li> <li>- Cierre del año fiscal</li> </ul>

Fuente: Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda

## **Etapas del Procesos y Actores Institucionales**<sup>5</sup>

### **I ETAPA FORMULACIÓN**

#### **I.1.- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS**

La Dirección de Presupuestos es un servicio dependiente del Ministerio de Hacienda, cuya función principal es la elaboración del Presupuesto de la Nación, y la aplicación de la política presupuestaria en el contexto de los planes de desarrollo social y económico, y demás objetivos nacionales (Art. 1, DFL 106, Ministerio de Hacienda, 1960).

También se le define como el organismo técnico encargado de proponer la asignación de los recursos financieros del Estado y, en particular, de orientar y regular el proceso de formulación presupuestaria (Art. 15, DL 1.263, Ministerio de Hacienda, 1975).

#### **I.2.- MINISTERIO DE HACIENDA**

El Ministro de Hacienda tiene la responsabilidad de especificar el calendario de formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos, lo que permite coordinar las acciones de los servicios entre sí y con las administraciones regionales y locales (Art. 13, DL 1.263, Ministerio de Hacienda, 1975).

#### **I.3.- PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

De acuerdo con la Constitución Política de la República de Chile, corresponden al Presidente de la República el gobierno y la administración del Estado (Art. 24), siendo su atribución especial concurrir a la formación de las leyes con arreglo a la Constitución, sancionarlas y promulgarlas (Art. 32). En particular, la Constitución otorga al Presidente de la República la iniciativa exclusiva de los proyectos de ley

---

<sup>5</sup> Para mayor información ver Anexo N°1

que tengan relación con la administración financiera o presupuestaria del Estado (Art. 62).

#### **I.4.- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN (MIDEPLAN)**

En lo referente a la formulación del Presupuesto Público, corresponde a este Ministerio (Art. 2, Ley N° 18.989, Ministerio del Interior, 1990):

- Proponer anualmente al Presidente de la República las metas de inversión pública regional y sectorial, necesarias para la preparación del proyecto de Ley de Presupuestos de ingresos y gastos de la nación;
- Coordinar, con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, los proyectos de presupuestos anuales que presentan los Ministerios, Intendencias, instituciones descentralizadas y empresas del Estado;
- Colaborar con los Ministerios del Interior y Hacienda en la preparación del proyecto de presupuestos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

#### **I.5.- OFICINAS DE PRESUPUESTO**

Es función de estas Oficinas de Presupuesto, preparar oportunamente los proyectos de Presupuestos Corrientes y de Capital de los capítulos correspondientes a cada Ministerio.

Para este efecto, deben calcular detalladamente los gastos normales de los servicios, de acuerdo con los antecedentes de contabilidad de los mismos, y consultar las alteraciones presupuestarias que resulten de nuevos programas indicados por los Jefes de Servicios. El proyecto de presupuestos así elaborado debe incluir las justificaciones, observaciones y demás especificaciones que solicite la Dirección de Presupuestos (Art.12, DFL 106, Ministerio de Hacienda, 1960).

## II ETAPA DISCUSIÓN Y APROBACIÓN

### II.1.- PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

Según la Constitución, el proyecto de Ley de Presupuestos debe ser presentado por el Presidente de la República al Congreso Nacional, a lo menos con tres meses de anticipación a la fecha en que tal Ley debe empezar a regir (Art.64 Constitución Política).

### II.2.- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES) DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Asesora al Ministro de Hacienda en la discusión parlamentaria de los proyectos de presupuestos (Art.2, DFL 106, Ministerio de Hacienda, 1960). Según la ley N° 19.896 de 2003 (Art. 6º) se debe entregar al Congreso, además del proyecto de ley, un Informe sobre Finanzas Públicas, que incluirá una síntesis del programa financiero (proyección de ingresos y gastos para tres años).

### II.3.- CONGRESO NACIONAL: COMISIÓN ESPECIAL MIXTA DE PRESUPUESTO

El proyecto de Ley de Presupuestos debe ser estudiado e informado por una Comisión Especial Mixta de Presupuestos, integrada por igual número de Diputados y Senadores de las Comisiones de Hacienda, y presidida por un Senador escogido por acuerdo de sus miembros. (Art. 19, Ley N° 18.918, 1990). Esta Comisión Especial de Presupuestos tiene carácter permanente desde el año 2003 (Artículo Único, Ley N° 19.875, 2003).

La Comisión Especial de Presupuestos designa subcomisiones, para el estudio de las diversas Partidas Presupuestarias (Art. 19, Ley N° 18.918, 1990). Cada subcomisión emite un informe completo respecto de las Partidas de su competencia.

## **14.- INSTITUCIONES PÚBLICAS**

El Congreso Nacional tiene la atribución de solicitar la información y antecedentes relacionados con la discusión presupuestaria. Las entidades del sector público acuden a explicar los fundamentos de su propuesta de presupuesto.

### **III ETAPA EJECUCIÓN – EJERCICIO PRESUPUESTARIO**

#### **III.1.- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES) DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

Publicar y distribuir la Ley de Presupuestos y otros documentos relacionados con sus actividades;

Preparar para la aprobación del Ministro de Hacienda las normas para la ejecución de los Presupuestos del Sector Público;

Dictar normas y establecer procedimientos generales de organización y operación

#### **III.2.- OFICINA DE PRESUPUESTO EN LOS MINISTERIOS**

Las Oficinas de Presupuestos deben velar porque la ejecución del Presupuesto se realice de acuerdo con las finalidades que señala la ley y, según las instrucciones impartidas por DIPRES en relación al ritmo y prelación con que deben autorizarse los gastos públicos (Art.12, DFL 106, Ministerio de Hacienda, 1960).

#### **III.3.- SERVICIO DE TESORERÍAS**

El Servicio de Tesorerías tiene a su cargo la función recaudadora de todos los ingresos del Sector Público, a excepción de las entradas propias de los servicios. Asimismo, el Servicio de Tesorerías debe proveer al sector público los fondos para efectuar los pagos de obligaciones, de acuerdo a las autorizaciones contenidas en la Ley de Presupuestos. (Art.30, DL 1.263 de 1975).

### **III.4.- PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

De acuerdo a la Constitución Política de la República, una de las atribuciones especiales del Presidente de la República es cuidar la recaudación de las rentas públicas y decretar su inversión en conformidad con la legislación vigente (Art. 32). Cabe agregar que la Constitución (Art. 62) otorga al Presidente de la República la iniciativa exclusiva de los proyectos de ley que tengan relación con la administración financiera o presupuestaria del Estado, incluyendo las modificaciones de la Ley de Presupuestos.

### **III.5.- CONGRESO NACIONAL**

La Comisión Especial Mixta de Presupuestos podrá seguir funcionando para el solo efecto del seguimiento de la ejecución de la Ley de Presupuestos durante el respectivo ejercicio presupuestario (Art. Único, Ley 19.875, 2003).

## **IV.- ETAPA EVALUACIÓN, CONTROL Y AUDITORÍA**

**CONTROL INTERNO:** Corresponde al poder Ejecutivo la verificación y evaluación del cumplimiento de los fines y el logro de las metas programadas para los servicios públicos (Art. 52, DL 1.263, Ministerio de Hacienda, 1975).

### **IV.1.- CONTROLES JERÁRQUICOS**

La ley establece que las autoridades y jefaturas, dentro del ámbito de su competencia y en los niveles que corresponda, deben ejercer un control jerárquico permanente del funcionamiento de los organismos y de la actuación del personal de su dependencia.

#### **IV.2.- DIPRES**

Está encargada de regular y supervisar la ejecución del gasto público (Art. 15, Decreto Ley 1.263, Ministerio de Hacienda, 1975).

#### **IV.3.- OFICINAS DE PRESUPUESTO EN LOS MINISTERIOS**

Las Oficinas de Presupuesto deben (Art.12, DFL 106, Ministerio de Hacienda, 1960) registrar y elaborar la información necesaria para poder determinar en cualquier momento el estado financiero de los diversos servicios fiscales de cada Ministerio.

#### **IV.4.- UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**

Dan apoyo al proceso de decisiones de un Ministerio, empresa pública, servicio adscrito o gobierno regional, calificando y evaluando el grado de eficacia, eficiencia y economía con el cual se manejan los recursos institucionales y se alcanzan los propósitos de la organización (Ministerio Secretaría General de la Presidencia “Bases para la Creación de Unidades de Auditoría Interna”, Documento N° 6 y “Bases para la Creación de Unidades de Auditoría Interna en los Gobiernos Regionales”, Documento N° 9).

#### **IV.5.- CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO (CAIGG)**

Órgano que debe efectuar proposiciones en cuanto a formulación de políticas, planes, programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental, que tiendan a fortalecer tanto la gestión como el debido uso de los recursos públicos asignados, para el cumplimiento de los programas y responsabilidades institucionales de los órganos de la Administración del Estado (Decreto 12, Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, 1997, Art. 1).

#### **IV.6.- MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA**

Coordina y asesora al Presidente de la República, al Ministro del Interior y demás Ministros, proveyéndoles de la información y análisis político-técnico necesario para la toma de decisiones.

#### **CONTROL EXTERNO:**

#### **IV.7.- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Dentro de sus principales funciones;

- ejercer el control de la legalidad de los actos de Administración;
- fiscalizar el ingreso e inversión de fondos del Fisco, de municipalidades, y demás organismos y servicios que determine la ley;
- examinar y juzgar todas las cuentas de los empleados que custodian administran, recaudan o invierten rentas, fondos o bienes fiscales, municipales o de beneficencia pública;
- examinar y juzgar las cuentas de toda persona o entidad que debe rendir a la Contraloría o que está sometida a su fiscalización.

#### **IV.8.- CONGRESO NACIONAL: CÁMARA DE DIPUTADOS Y SENADO**

Según la Constitución Política de la República (Art. 48), la Cámara de Diputado debe fiscalizar los actos del gobierno. En cuanto al Senado, decidir si hay o no lugar la admisión de acciones judiciales que cualquier persona decida iniciar en contra de algún Ministro de Estado.



## **Importancia de la Formulación Presupuestaria**

Determinar la importancia de un proceso de formulación presupuestaria resulta fundamental entenderla por las siguientes razones:

- Sustentará las gestiones que desarrolle una organización, dándole sentido y estructura.
- Permitirá anticipar los obstáculos y desarrollar estrategias de acción que no entorpezcan el normal funcionamiento organizacional.
- Permitirá cada año mejorar y corregir los errores, lo cual hace que este proceso sea perfectible, en relación a la propia experiencia de aprendizaje que la organización irá desarrollando con el tiempo.
- Orientará el desarrollo de la organización, independiente del cambio de directivos que eventualmente tenga.

Según Eric Castellano (2012), la importancia de formular presupuesto radica en;

- a) Fijar metas específicas → Planificación
- b) Ejecutar planes para alcanzar metas → Dirección
- c) Comparar en forma periódica los resultados reales de las metas → Control

En cambio para Manuel F. Jiménez (2009), los esquemas de formulación presupuestaria en general de los países carecen de técnica en la elaboración del presupuesto, ya que se sustenta principalmente en el componente político, en el caso de las organizaciones públicas.

Para Pedro Correa M. (2009), no existe otra herramienta administrativa, como la formulación presupuestaria, que ofrezca tanta dirección operacional como un presupuesto bien planeado y con sentido común.

En resumen, se ratifica que el proceso de formulación presupuestaria es una herramienta fundamental en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas. La diferencia radica en la forma que se aplican a través de los diferentes modelos que existen y que se ajusten a la realidad organizacional y directiva.

## **CAPITULO II. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES.**

### **Reseña del sector Público y sus Instituciones**

El sistema público chileno está basado en el régimen presidencialista, lo que implica que el gobierno y la administración del estado corresponden al Presidente de la República, considerado como Jefe de Estado.

Existen tres poderes fundamentales que resguardan los derechos, la equidad y justicia , estos son:

a) El Poder Ejecutivo: Este poder recae en el Presidente de la República, el cual posee atribuciones en materias económicas, legislativas y judiciales.

Destaco las más relevantes:

- Nombrar y remover a los Ministros de Estado, Subsecretarios, Intendentes y Gobernadores, como también designar a otras autoridades políticas, de Ejército, Diplomáticos y Contralor General.
- Asumir la Jefatura de las Fuerzas Armadas en caso de guerra.
- Cuidar de la recaudación de las rentas públicas y decretar su inversión conforme a la ley.
- Concurrir a la formación de leyes, sancionarlas y promulgarlas.

- b) El Poder Legislativo: Lo ejerce el Congreso Nacional a través de un parlamento bicameral; la Cámara de Diputados y el Senado. La representación de este poder está investido por los Diputados y Senadores que son elegidos por sufragio universal y cuentan con el respaldo de la ciudadanía para representarlos en la formación de las leyes que regulan los derechos y obligaciones de los habitantes de Chile.
- c) El Poder Judicial: Este poder tiene como objetivo administrar justicia. Lo ejerce a través de sus Tribunales de Justicia. El más alto tribunal, es la Corte Suprema, le cual abarca a todo el territorio nacional. El Poder Judicial actúa conforme a las leyes que dicta el Poder Legislativo y las aplica de acuerdo a lo establecido en ellas. Las principales características del Poder Judicial son:
- Tiene absoluta independencia de los otros poderes
  - Los Tribunales están regulados por ley.
  - Los Jueces permanecen en sus cargos libres de presión y con imparcialidad.
  - Los Jueces deben resolver fallos en el ámbito de su competencia.
  - Tienen responsabilidad en relación a los actos que ejecutan dentro de sus funciones como Jueces.

## Las Instituciones Públicas

Son organismos que dependen del Estado y su administración general corresponde al Presidente de la República.

Las Instituciones Públicas se encargan de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, de manera regular y continua.

La Administración del Estado está constituida por diferentes Instituciones y Servicios según la siguiente estructura:

Gobierno

Autónomos

Ministerios	Contraloría General de la República
Intendencias	Banco Central
Gobernaciones	Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad
Servicios Públicos <sup>6</sup>	Municipalidades
	Empresas públicas creadas por Ley

La Institución Pública en estudio (CNCA) corresponde a un Servicio Público, el cual es parte del Ministerio de Educación. Según la estructura explicada en el punto anterior, es parte del Gobierno, por lo tanto tiene los lineamientos políticos que este determine. En tanto su figura dentro de esta dependencia, es autónoma en la toma de decisiones y operación del servicio. A continuación, se describe el

---

<sup>6</sup> Artículo 29 de la Ley 18.575. Bases Generales de la Administración del Estado.” La organización interna de los servicios públicos que se creen para desarrollar su actividad en todo o parte de una región, podrá considerar solamente los niveles de Dirección, Departamento, Sub-Departamento, Sección y Oficina”.

CNCA, su estructura, funciones y aspectos relevantes para esta investigación.

### **Reseña del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (CNCA).**

Fue creado por la Ley 19.891 del 23 de agosto de 2003, como un Servicio Público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará directamente con el Presidente de la República. Sin embargo, los actos administrativos que exijan la intervención de un Ministerio, deberán canalizarse a través del Ministerio de Educación.

### **Objetivo Principal**

*El CNCA tiene por objeto apoyar el desarrollo de las Artes y la Difusión de la Cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el Patrimonio Cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del País.*

En el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones, el CNCA deberá observar como principio básico la búsqueda de un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país. En especial, velará por la aplicación de dicho principio en lo referente a la distribución de los recursos públicos destinados a la cultura.

Su domicilio y sede es en la ciudad de Valparaíso, y constituirá Consejos Regionales en el territorio nacional.

## **Misión<sup>7</sup>**

*“Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.”*

## **Funciones<sup>8</sup>:**

1. Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país.
2. Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste
3. Apoyar la participación cultural, la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que encuentren espacios de expresión en el barrio, la

---

<sup>7</sup> <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienes-somos/>

<sup>8</sup> Artículo 3. Ley 19.891 del 23 de Agosto.

comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habiten esos mismos espacios.

4. Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.

5. Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales.

6. Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local.

7. Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura.

8. Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.



9. Establecer vínculos de coordinación y colaboración con reparticiones públicas que, sin formar parte del Consejo ni relacionarse directamente con éste, cumplan también funciones en el ámbito de la cultura.

10. Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.

11. Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

12. Desarrollar y operar un sistema nacional y regional de información cultural de carácter público.

## Objetivos del Ministerio

OBJETIVOS RELEVANTES DEL MINISTERIO	
Número	Descripción
1	Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales
2	Generar acceso a una oferta artístico-cultural plural y de calidad
3	Promover la formación de hábitos de consumo artístico-cultural en la comunidad
4	Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo
5	Fortalecer la creación artístico-cultural
6	Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura
7	Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.
8	Contribuir a instalar los bienes y servicios artísticos culturales en el escenario internacional
9	Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura
10	Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material
11	Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio inmaterial
12	Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación
13	Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor
14	Impulsar el perfeccionamiento de las donaciones culturales, simplificando sus procedimientos y ampliando el universo de beneficiarios y donantes.
15	Promover la provisión de nueva infraestructura cultural a lo largo del país
16	Promover el intercambio de contenidos culturales a través de nuevas tecnologías de la comunicación

Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

## Productos Estratégicos

Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios)					
Producto Estratégico	Descripción	Clientes	Aplica Gestión Territorial	Aplica Enfoque de Género	
1	Promoción de la creación artística y cultural	Programa que aglutina tanto a los servicios de financiamiento artístico cultural administrados por el CNCA, como a las iniciativas impulsadas en pro del fomento, desarrollo y difusión de las artes.	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 16.	No	Si
2	Promoción de la participación, acceso y consumo cultural	Programa destinado a mejorar las condiciones de acceso al arte y la cultura de la población, con énfasis en las comunidades de menores ingresos y los habitantes de localidades alejadas.	5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16.	No	Si
3	Conservación e Incremento del Patrimonio Cultural	Programa destinado a la salvaguardia y difusión del Patrimonio Cultural Nacional.	6, 7, 10, 11, 15, 16.	No	Si

Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

## Objetivos Estratégicos Institucionales

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES</b>			
<b>Número</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos Relevantes del Ministerio vinculados</b>	<b>Productos Estratégicos vinculados</b>
1	Completar la red de infraestructura cultural con la construcción de cinco teatros regionales, en conjunto con los Gobiernos Regionales, y completar la construcción e inauguración de 51 centros culturales en todo Chile del Programa Centros Culturales en Comunas de más de 50 mil habitantes, con el fin de complementar la capacidad de infraestructura entre la Región Metropolitana y las regiones del país. Se incorporará también el territorio insular y aislado culturalmente: las islas de Chiloé (Castro) y Rapa Nui. Esta infraestructura se complementará con el desarrollo e implementación de los proyectos emblemáticos definidos por cada región para el fortalecimiento del desarrollo cultural y la identidad regional.	1, 3, 7, 9, 10, 11, 13, 15	2
2	Fortalecer las instituciones y organizaciones culturales que median entre los públicos y los artistas con el propósito de diversificar y aumentar los públicos para las distintas manifestaciones culturales y artísticas.	1, 3, 5, 7, 9, 14	1,2,3
3	Promover la alianza público-privada, incentivando a la sociedad civil a ser responsable y participar activamente del desarrollo cultural, utilizando los mecanismos de incentivo de la Ley de Donaciones con Fines Culturales reformada, para el desarrollo de modelos sustentables en el tiempo que fortalezcan el consumo y el acceso de bienes culturales.	6, 9, 10, 11, 14	1,2,3

4	Fortalecer el acceso cultural, la mantención y ampliación del programa cultura virtual y la mayor cobertura de programas de Educación Artística en la educación formal y de aquellos enfocados a población vulnerable como Servicio País Cultura.	1, 3, 7, 13	2
5	Fortalecer la transparencia del sistema de apoyo al desarrollo cultural a través de la implementación de un sistema de seguimiento a los proyectos ganadores, enfocado en apoyar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada iniciativa beneficiada, proveyendo, por medio de un seguimiento estadístico, datos útiles para ir perfeccionando el concurso.	2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13	1,2,3
6	Posicionar y fomentar la internacionalización cultural del país, con énfasis en disciplinas artístico - culturales tales como la música, libro, audiovisual, artes visuales, diseño y artesanía.	2, 3, 4, 8, 13	1
7	Promover el desarrollo y reconocimiento cultural de los Pueblos Originarios, fomentando el dialogo intercultural y el encuentro de manifestaciones culturales.	10, 11, 13	1,2,3
8	Apoyar la Reconstrucción del Patrimonio Material afectado en nuestro país por situaciones de catástrofe, en colaboración con actores del sector privado y la sociedad civil, relevando aquellos de alto valor patrimonial.	10, 11, 12, 13, 15	3

Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

## Clientes

CLIENTES		CUANTIFICACIÓN
		N
1	Creadores/as y Artistas de las artes Escénicas (teatro, danza, circo), de las artes de la visualidad (fotografía, artes visuales, y nuevos medios); y de las industrias emergentes (diseño, artesanía y arquitectura); de la música, literatura, y artes audiovisuales.	45.000
2	Personas claves en el ámbito literario (editores/as, bibliotecarios/as profesionales, distribuidores/as de libros y todos(as) aquellos que componen la cadena de valor).	14.000
3	Personas claves en el ámbito musical (recopiladores/as, investigadores/as, musicólogos/as, productores/as de fonogramas, distribuidores, y quienes hacen parte de la cadena de valor).	25.000
4	Personas claves del ámbito audiovisual (exhibidores/as, distribuidores/as, administradores/as de salas de exhibición quienes hacen parte de la cadena de valor).	33.000
5	Gestores y Gestoras Culturales	1.380
6	Personas, Comunidades y Asociaciones Indígenas	243.810
7	Cultores/as Tradicionales.	1.700
8	Población con altos índices de vulnerabilidad económica, social y territorial.	320.000
9	Investigadores e Investigadoras	700
10	Organismos Públicos (Gobiernos Locales y regionales e instituciones públicas del nivel central que cuentan con programas, políticas o estructuras orientadas a apoyar el desarrollo del sector cultural).	897

11	Organismos Privados (Corporaciones, Fundaciones, Institutos bilaterales de cultura).	596
12	Estudiantes del sistema escolar.	15.000
13	Establecimientos educacionales municipalizados o particulares subvencionados, con proyectos educativos orientados al desarrollo de la formación artística.	100
14	Profesores/as de Establecimientos Educacionales Municipalizados o Subvencionados.	500
15	Instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión patrimonial.	150
16	Ciudadanía en general.	1.600.000

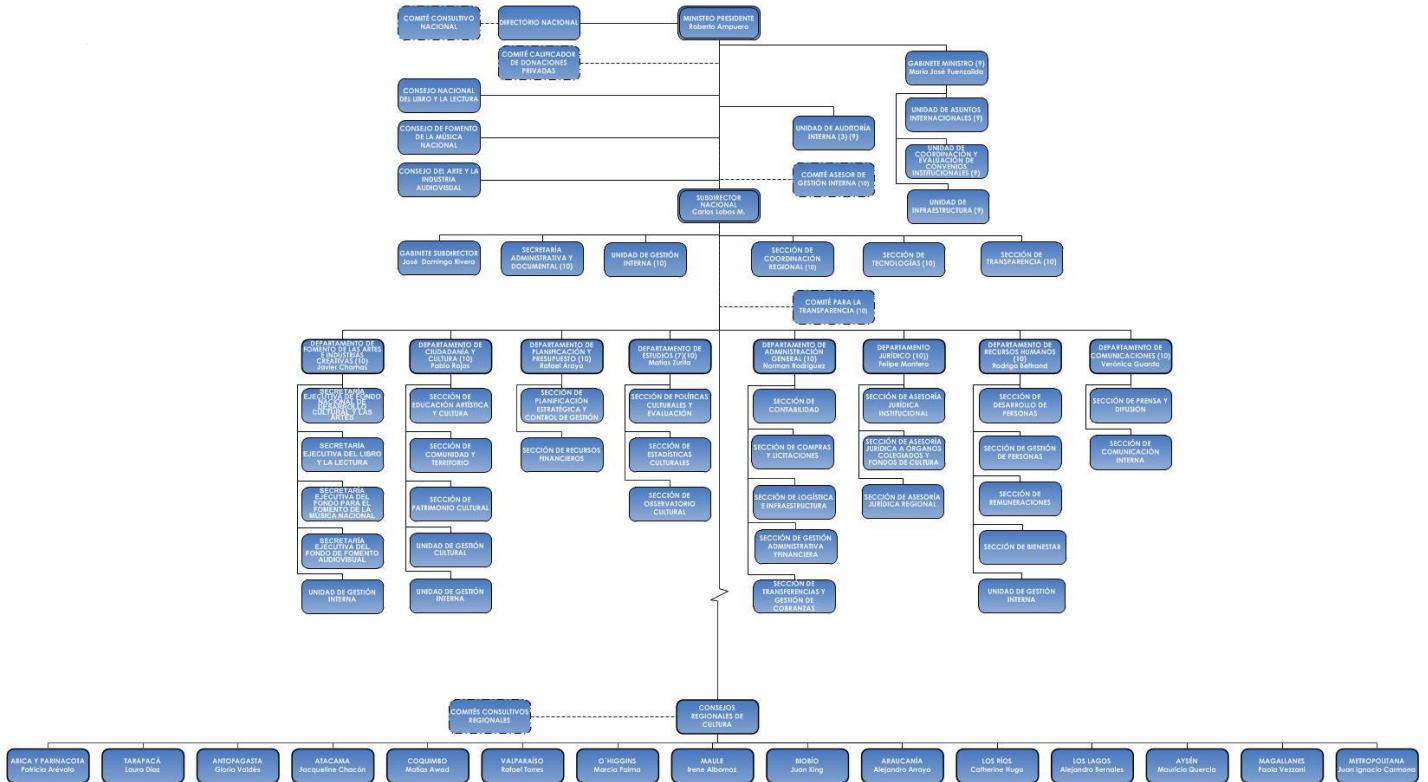
Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

## Productos Estratégicos

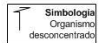
PRODUCTO ESTRATÉGICO		PRESUPUESTO 2013	
		(Miles de \$)	%
1	Promoción de la creación artística y cultural	30.452.443	42.45%
2	Promoción de la participación, acceso y consumo cultural	23.917.803	33.34%
3	Conservación e Incremento del Patrimonio Cultural	1.506.688	2.10%
<b>TOTALES</b>		<b>55.876.934</b>	<b>77.89%</b>

Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

# Organización y estructuras formales e informales de Administración



(1) Creado por Resolución N° 137 el 30 de noviembre de 2006. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exento N° 01424 del 13 de abril de 2009.  
 (2) Creado por Resolución N° 176, el 22 de septiembre de 2008. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exento N° 01424 del 15 de abril de 2009.  
 (3) De acuerdo a la Resolución Exento N° 02035 del 9 de diciembre de 2008.  
 (4) Creado por Resolución Exento N° 05081 del 5 de noviembre de 2009.  
 (5) Creado por Resolución Exento N° 02042 del 27 de abril de 2010.  
 (6) Resolución Exento N° 2454 de 28 de mayo 2011 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de Resoluciones 5091 de 8 de noviembre de 2009, N° 514 de 8 de noviembre de 2010 y N° 5219 de 18 de noviembre de 2010.  
 (7) Resolución Exento N° 3282 de 4 de agosto de 2011 que modifica la RES de 21 de mayo 2011, que crea Departamentos y Secciones que indica.  
 (8) Resolución Exento N° 4204 de 12 de septiembre de 2011 que deroga y reemplaza resolución N° 3054, de 2010, que crea y fija organización interna y funciones del Comité para la Transparencia del Servicio.  
 (9) Resolución Exento N° 4848 del 29 de noviembre de 2012, que fija la organización interna del Gabinete del Ministro (Reservado) y deroga RES N° 02042.  
 (10) Resolución Exento N° 1301 del 3 de marzo de 2013, que fija estructura orgánica del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y deroga RES 5281, RES 2454, RES 4204 y RES 345.



Fuente: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)



## Principales Autoridades

### 1.- Planta Directiva

**a) *Ministro Presidente:*** Representa políticamente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Implementa las políticas culturales que defina el Gobierno de turno. Este cargo ostenta el nombre de Ministro/a, es decir, tiene ese rango, pero en estricto rigor no lo es, ya que el CNCA no es un Ministerio, sino que es un Servicio Público que depende del Ministerio de Educación como se explicó anteriormente.

**b) *Subdirector Nacional:*** Es quien supervisa las actividades administrativas del servicio, bajo las normas establecidas y las orientaciones que fije tanto el Directorio Nacional como el Ministro Presidente.

**2.- *Directorio Nacional:*** Es el encargado de aprobar anualmente el plan de trabajo del Consejo, así como también el balance del año anterior y conocer el anteproyecto de presupuesto. Una función importante de este Directorio, es proponer al Presidente de la República las leyes que tengan relación con el Desarrollo Cultural del País y distribuir los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart).

Los integrantes de este Directorio son:

2.a) Ministro Presidente del CNCA.

2.b) Ministro de Educación

2.c) Ministro de Relaciones Exteriores

2.d) Tres representantes culturales de diferentes áreas de la cultura, quienes son propuestos al Presidente de la República por organizaciones culturales del país.

2.e) Dos representantes culturales, con acuerdo al Senado.

2.f) Dos académicos designados por el Consejo de Rectores, del área cultural y uno designado por los rectores de las universidades privadas autónomas.

2.g) Un Premio Nacional, que será elegido por quienes hayan recibido esta distinción.

**3.- Comité Consultivo:** Asesora al Directorio Nacional en relación a la presentación del plan anual de trabajo, actos administrativos, propuesta de leyes etc., en general todo lo relacionado en materia cultural que origine del Directorio.

Está integrado por quince personas que provienen de diferentes áreas artísticas y culturales, más el Subdirector Nacional, quien es el secretario y quien llamará a reunión por lo menos cinco veces al año.

**4.- Directores Regionales:** Representan regionalmente al Consejo, en las quince regiones del país. Su principal función aplicar, desarrollar y potenciar la política cultural regional, a través de diversas herramientas políticas, administrativas y de cooperación que puedan desarrollar e implementar en cada una de las regiones

del país. Son autoridades designadas por el Ministro Presidente y dependen del Subdirector Nacional.

**5.- Departamentos:** También llamados Unidades Demandantes, el cual constituyen administrativamente los procesos inherentes del servicio, tanto en lo interno como externo.

Departamentos	Función
Gabinete Ministro	Asesorar al Ministro/a en materias político- estratégicas del Servicio, como también da los lineamientos de funcionamiento interno del Servicio.
Subdirección Nacional	Se encarga de tomas las decisiones administrativas del Servicio, para que las funciones inherentes del servicio se cumplan de acuerdo a lo establecido por el Ministro/a Presidente.
Planificación y Presupuesto	<p><b>Diseñar la planificación estratégica de la institución e implementar y coordinar los programas, actividades y acciones que busquen el logro de ese fin, para lo cual trabajara en coordinación con los restantes departamentos y unidades de este Consejo con miras a consolidar y fortalecer los procesos de planificación programática, presupuestaria y tecnológica que permitan un adecuado desarrollo institucional. Este Departamento es clave en el proceso de formulación del presupuesto institucional. Está conformada por dos Secciones:</b></p> <p><b>a) Recursos Financieros: Conduce globalmente el proceso presupuestario institucional, elaborando el presupuesto de acuerdo a los lineamientos. Formular reportes financieros para la toma de decisiones de las autoridades externas e internas del servicio. Y Actúa como contraparte técnica de DIPRES en materia de asignación y ejecución presupuestaria.</b></p> <p><b>b) Planificación Estratégica y Control de Gestión: Elabora sistemas e instrumentos de Planificación estratégica y coordina técnicamente con las entidades externas e internas los procesos de planificación y control de gestión.</b></p>
Estudios	Desarrollar los mecanismos y metodologías para la elaboración, seguimiento y evaluación de la Política Cultural y programas del Consejo. Levantar información estadística en el ámbito de las competencias del Servicio y a nivel nacional, propias del Sector Artístico y Cultural e instalar

---

		mecanismos de análisis y reflexión regulares sobre la base de las fuentes de información disponibles sobre el campo cultural nacional.
Administración General		Administrar los recursos financieros y materiales del Servicio y proponer los procedimientos de instrucciones tendientes a cumplir con las normas legales sobre la materia y supervisar su cumplimiento.
Recursos Humanos		Administrar los recursos humanos del servicio y proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales sobre la materia y la supervisar su cumplimiento.
Jurídico		Velar por la juridicidad de los actos administrativos del Servicio y generar los apoyos jurídicos necesarios para llevar a cabo las actividades propias del Consejo y responder todo requerimiento de análisis jurídico.
Comunicaciones		Diseñar, planificar e implementar estrategias y campañas de comunicación, destinadas a difundir los objetivos y actividades del Servicio y las políticas culturales. Así como asesorar a sus autoridades en materia de difusión y gestión de la información generada por la institución, contribuyendo de este modo al cumplimiento de sus objetivos y funciones.
Ciudadanía y Cultura		Ejecutar, implementar y evaluar políticas culturales tendientes a difundir el arte y la cultura y a garantizar a la ciudadanía el derecho al acceso igualitario de los bienes culturales y artísticos; y difundir el arte y la cultura en el marco del reconocimiento a la diversidad cultural y salvaguarda del patrimonio cultural e integrar estos bienes simbólicos como factores de desarrollo humano, educativo, de calidad de vida y fortalecimiento democrático.
Fomento de las Artes e Industrias Creativas		Apoyar la creación, producción, promoción y distribución de bienes y servicios creativos, a través del desarrollo y ejecución de los fondos de fomento administrados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mediante la ejecución de programas de acción en el fomento de las artes en sus diversas manifestaciones.

---

Fuente: CNCA. Resolución exenta N° 1301 del año 2013

## **Escenario Actual del proceso de formulación presupuestaria del servicio.**

El proceso de formulación presupuestaria se enmarca dentro del Ciclo Presupuestario nacional establecido por Ley. A continuación se explicará cómo se estructura y actúa el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de acuerdo a los lineamientos generales.



### **1.- FORMULACIÓN:**

#### ***Instrucciones Ministerio de Hacienda<sup>9</sup>***

En Junio el Ministerio de Hacienda envía a todos los Ministerios un oficio que contiene las instrucciones para la formulación presupuestaria del año T+1, el cual contempla orientaciones generales del proceso, calendario y marco presupuestario referencial. A modo de ejemplo, a continuación se detalla las

---

<sup>9</sup> Basado en el Oficio Circular N°13 del Ministerio de Hacienda. 10 de Junio 2013.

orientaciones entregadas en Junio del año 2013:

a.1) El marco referencial, ha sido ajustado respecto del Presupuesto Inicial del año t, por la evidencia de una inflación menor a la proyectada al momento de su formulación presupuestaria.

Los gastos operativos se proyectaron a su nivel base del año t, y se incorporó una rebaja del 5% en bienes y servicios de consumo y un 10% en viáticos en moneda nacional y extranjera.

En materia de Adquisición de activos no financieros, se debe justificar los gastos que se soliciten, sin embargo se debe mantener la austeridad y eficiencia en el uso de los recursos.

a.2) En la formulación, se debe priorizar la asignación de recursos a los programas y proyectos que permitan cumplir con los compromisos presidenciales establecidos para el periodo de gobierno. Posterior a eso, proponer las readecuaciones que sean necesarias para su buen funcionamiento en el marco institucional vigente.

a.3) Se deben respetar los plazos según el calendario que se presenta.

Ejemplo Calendario año 2013:

<b>Etapas</b>	<b>Fechas 2013</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Instrucciones para la Formulación Presupuestaria.</b>	10 jun	Oficio a los Ministerios con lineamientos generales, formularios e instrucciones.	Ministerio de Hacienda
<b>Preparación del Proyecto de Presupuesto a nivel Institucional.</b>	11 jun - 28 jun	Formulación del Proyecto de Presupuesto por los Organismos del Sector Público.	Instituciones y Servicios Públicos
<b>Discusión a nivel de la DIPRES.</b>	01 jul – 05 ago	Análisis interno de los proyectos y presentación sectorial de informes: global e institucional. Discusión de los proyectos por Comisiones Técnicas.	Comisiones Técnicas: DIPRES-MDS y representantes de los Ministerios y Servicios.
	06 ago – 21 ago	Presentación de los proyectos e informes a DIPRES. Informes de DIPRES al Ministerio de Hacienda.	DIPRES
<b>Discusión y aprobación a nivel superior de Gobierno.</b>	26 ago – 09 sept	Análisis a nivel Superior. Comunicación a los Ministerios de la decisión presidencial. Reunión del Ministro de Hacienda con Ministro del Ramo.	Presidente de la República Ministro de Hacienda Ministro del Ramo Directora de Presupuestos.
<b>Preparación Final.</b>	10 sept – 16 sept.	Proyecto Ley de Presupuestos del Sector Público. Oficio del Ministro de	DIPRES

		Hacienda y antecedentes para el mensaje. Envío por Hacienda, del proyecto de Ley al Ministerio Secretaría General de la Presidencia.	
<b>Presentación del Proyecto de Ley de Presupuesto 2014 al Congreso Nacional.</b>	17 sept	Mensaje del Presidente de la República al Congreso Nacional (Cámara de Diputados) el Proyecto de "Ley de Presupuestos del Sector Público año 2014).	Ministerio Secretaría General de la Presidencia

a.4) La formulación debe ajustarse al marco referencial entregado. Sin embargo, el Ministerio podrá proponer reasignaciones según sus prioridades institucionales, a través de los formularios establecidos<sup>10</sup>.

En las reasignaciones que se propongan, no deben incluirse los montos que tengan la calidad de gastos obligados como: prestaciones de seguridad social, transferencias determinadas por ley, y servicio de la deuda.

a.5) Los programas nuevos y aquellos que se reformulen deberán contar con la evaluación ex – ante<sup>11</sup> del Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>10</sup> El Formulario K: Establece las prioridades ministeriales. Sirve para justificar el motivo de gasto que excede el marco comunicado.

El Formulario E: Se usa como formato estándar para la presentación de programas nuevos, reformulados y ampliaciones.

<sup>11</sup> Evaluación Ex – Ante: Es una metodología que tiene como objetivo decidir qué proyectos o programas se deben implementar.



## **Instrucciones Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**

Para contextualizar, es importante especificar las funciones de los Departamentos involucrados en el proceso de formulación presupuestaria del Servicio.

Las instrucciones generales de Hacienda llegan a Gabinete Ministro y este deriva con una minuta sin previo análisis al Departamento de Planificación y Presupuesto para que de acuerdo a sus competencias técnicas, analice los marcos presupuestarios entregados para dar inicio así a la discusión interna del presupuesto del servicio. De esta manera, el ritmo del proceso queda en manos de este Departamento, el cual debe organizar sin ningún procedimiento establecido, la forma en que los diferentes Departamentos del servicio conformen su presupuesto justificado en base al presupuesto marco y en el caso que tengan solicitudes sobre el presupuesto marco, deben justificarlo fundadamente, para que sea parte de la discusión a nivel de autoridades y sea aprobado.

El Departamento de Planificación y Presupuesto, se reúne con los Jefes de Departamentos para informar los marcos presupuestarios de las áreas e indica los plazos para entregar la información, como también ofrece su asesoría técnica a las contrapartes del servicio. Este hito es el que da comienzo a la formulación presupuestaria interna del servicio.

Cabe destacar que la distribución y justificación presupuestaria de cada área se discute y formula a nivel de jefaturas, los equipos no tienen mayor injerencia ni opinión al respecto, no se genera una discusión al interior de estos.

Una vez que se reciben las justificaciones y distribución presupuestaria de todos

los Departamentos (vía email a Jefaturas de Planificación y Recursos Financieros), comienzan las bilaterales con el Ministro/a y Subdirector/a con los respectivos Jefes de Área, en donde deben fundamentar y defender la propuesta que están realizando, en cuanto a las actividades y gastos que realizarán en el año y cuáles son los objetivos de trabajo que esperan alcanzar.

Luego, de las bilaterales, si hubieren cambios (que siempre los hay), la Sección de Recursos Financieros debe coordinar y ordenar la información en los formatos establecidos en la plataforma del Ministerio de Hacienda.<sup>12</sup>

Cuando se envía finalmente la propuesta de presupuesto del servicio (que puede ser mayor al marco entregado por DIPRES inicialmente), comienza la discusión a nivel de DIPRES con las autoridades del Servicio en conjunto con el Departamento de Planificación y Presupuesto, quien asesora durante todo el proceso a las autoridades. En esta etapa, las autoridades del servicio deben fundamentar el quehacer institucional de acuerdo al presupuesto propuesto. Superada la etapa anterior, viene la reunión con la Comisión Mixta de Presupuesto, la cual asisten: del CNCA: Ministro/a Presidente/a, Subdirector/a Nacional, Asesor de Gabinete Ministro, Jefe de la Sección de Recursos Financieros y el Jefe del Departamento de Planificación y Presupuesto; de DIPRES: Jefe del Sector de Educación y la analista del Consejo; del Congreso: Diputados y Senadores pertenecientes a la comisión de educación y de la comisión mixta de presupuestos. Esta etapa es crucial, porque aquí es donde finalmente el presupuesto se establece, y en donde el servicio aún tiene

---

<sup>12</sup> Ver Anexo N°2, N°2.1 y N°2.2

posibilidades de justificar los incrementos solicitados por sobre el marco propuesto. En caso de ser aceptado o de haber objeciones por parte de la Comisión, se deben enviar los antecedentes que estos requieran para respaldar la solicitud en el plazo que indicado para ello. Finalmente, se envía la formulación presupuestaria del Consejo visada por la Comisión Mixta de Presupuestos al Congreso Nacional para su discusión en el Parlamento y trámite final. En esa etapa, el Consejo ya no tiene ninguna posibilidad de modificar su formulación presupuestaria, sino más bien esperar que sea aprobado de acuerdo a lo formulado y justificado en las etapas anteriores.

Como se visualiza en las instrucciones, el proceso interno de formulación se enmarca dentro de las orientaciones generales, sin embargo, para la discusión interna no está establecido un procedimiento que permita recoger las opiniones de los equipos de las diferentes áreas, es decir no existe una real discusión, sino más bien queda en una persona que ostenta el cargo de jefatura en particular, que puede tener un visión segregada o no de la realidad operativa, cultural de su área de trabajo.

A continuación se muestran tres entrevistas<sup>13</sup> realizadas a funcionarios del Departamento de Planificación y Presupuesto con vasta trayectoria en el servicio, estos son:

- ✓ Jefe Departamento de Planificación y Presupuesto
- ✓ Jefe de la Sección de Recursos Financieros

---

<sup>13</sup> Ver Anexos N° 3, N°3.1. y N°3.2

- ✓ Encargada de Administración y Presupuesto del Programa Red Cultura del Departamento de Ciudadanía y Cultura.

### **Análisis entrevistas**

Si hay algo en que concuerdan los entrevistados, es que el proceso de formulación presupuestaria depende de la autoridad de turno, es decir, no existe un procedimiento que abarque aspectos técnicos que permitan una participación y discusión al interior de los equipos de trabajo, sino más bien esta discusión y análisis queda a disposición de la autoridad de turno. No hay que olvidar que las autoridades de las instituciones de gobierno, son de confianza política, por ende responden a ese componente “político”, no responden a un componente técnico, por lo tanto carecen muchas veces de las herramientas para realizar análisis más profundos y en detalle de cada tema, por lo tanto es clave que las personas que pertenecen a la organización y realizan labores técnicas sean parte de una discusión tan importante como es la formulación presupuestaria, que al menos, se tome en cuenta su visión y de esta manera valorar el aporte diario que realizan a través de su función al cumplimiento de objetivos institucionales.

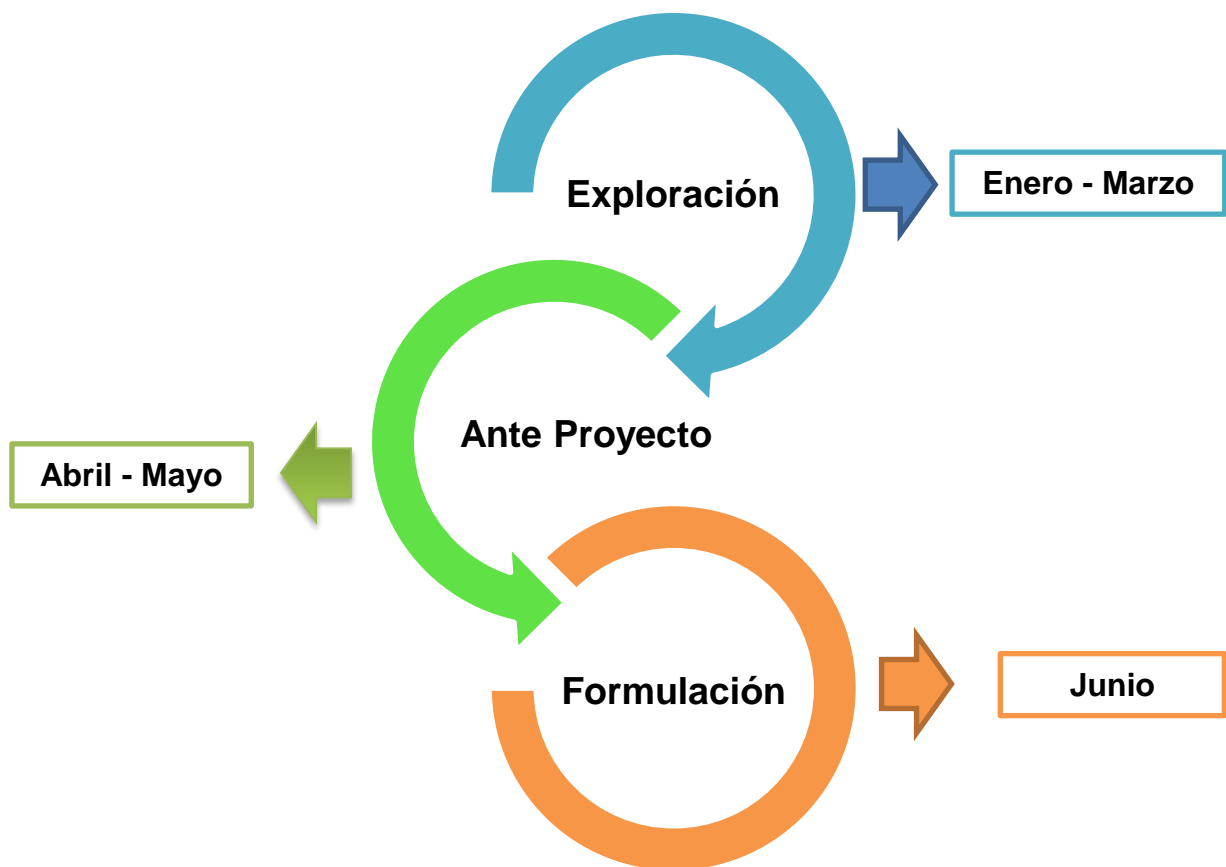
Otro punto a destacar de la opinión de los entrevistados es que si bien creen que es posible establecer un procedimiento estándar de formulación presupuestaria, independiente de la opinión de la autoridad de turno, es bastante compleja ya que faltan definiciones político-estratégicas que orienten esta formulación en un horizonte de cuatro años por lo menos. Esto se debe principalmente porque el

quehacer público, más allá de su rol y funciones establecidas por ley, responde a la coyuntura política, y la inclusión de este componente hace que las definiciones y estrategias vayan cambiando en torno a esta dinámica. Por ejemplo, si el interés de la autoridad es fortalecer un programa o lineamiento político en torno al acceso a la cultura, entonces todos los programas que fomentan otros puntos de la cultura se verán mermados, aun cuando estos ya tengan planificación a corto plazo de sus actividades, porque dependerán del presupuesto que aprueba la autoridad para presentar ante la discusión parlamentaria, sin tener la opción de defender su programa, sus actividades, impacto y beneficios que pudiera otorgar a la ciudadanía. Por otro lado, al no considerar las otras propuestas de cultura (que no tengan relación directa con el acceso, como resguardar el patrimonio material e inmaterial del país, por ejemplo), dificulta el cumplimiento de los objetivos y disminuye el beneficio e impacto para ese público objetivo en particular.

Finalmente, la mayoría de los entrevistados recalca que sería una buena práctica institucional, establecer un mecanismo de análisis participativo en la formulación presupuestaria del Servicio y así contribuir de mejor manera a la misión institucional.

### **CAPITULO III. PROPUESTA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES.**

El Diseño de la formulación presupuestaria contempla las siguientes fases:



## **Propuesta formulación presupuestaria**

### **I.- Fase Exploración:**

Esta fase consiste en que cada unidad y programa realice un análisis presupuestario de los recursos asignados en los últimos cuatro años. Hay que diferenciar lo siguiente:

**a) Departamentos/Unidades de soporte (Recursos Humanos, Planificación, Jurídico, Comunicaciones, Administración General, Tecnologías, Subdirección y Gabinete Ministro):** estas se dividen en Secciones o Unidades, los cuales solo tienen presupuesto operativo, es decir, gastos para viáticos (subtítulo 21), bienes y servicios de consumo (subtítulo 22), y viáticos para honorarios (de la transferencia 087) y en el caso de los activos no financieros (subtítulo 29), que solo disponen de ese presupuesto las Unidades de Tecnologías y Administración.

**b) Programas:** Los programas se agrupan de acuerdo al catálogo presupuestario según la Ley de Presupuestos aprobada para el Servicio. Estos corresponden al gasto programático que se realizará durante el año presupuestario, por ejemplo<sup>14</sup>:

- 24.03.087 → Programas de Actividades de desarrollo cultural (Escuelas de Rock, Centro de Extensión, Teatro, Danza, Artesanía, Arquitectura, Diseño, etc).
- 24.03.096 → Programa Fondo de Fomento del Arte en la Educación

---

<sup>14</sup> Ver anexo N°4. Programas Internos CNCA

- 24.03.097 → Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura (Programas Fondart Regional, Nacional).
- 24.03.098 → Elencos Artísticos (Programa Bafona y Orquesta de Cámara).
- 24.03.122 → Fomento del Arte en la Educación (Talleres artísticos y Programa educativos).
- 24.03.123 → Fomento y Desarrollo del Patrimonio Nacional (Turismo Cultural, Investigación del Patrimonio Cultural Inmaterial, etc)
- 24.03.129 → Red Cultura (Circulación, Formación y Asesorías, Servicio País Cultura, etc).
- 24.03.520 → Fondo para el Fomento de la Música Nacional (Programa Orquestas juveniles, Actividades difusión música, etc).
- 24.03.521 → Fondo de Fomento Audiovisual (Pedro Sienna, Proyectos especiales, etc).

**En el caso de los Departamentos/Secciones/Unidades<sup>15</sup>:** Deben analizar los siguientes puntos:

- Análisis de incrementos y rebajas del presupuesto asignado durante los últimos cuatro años.
- Indicar el porcentaje de ejecución de los últimos cuatro años y analizar la ejecución del último año.
- Justificar si la ejecución del presupuesto fue menor al 90%
- Del último presupuesto asignado, analizar y justificar el presupuesto a

---

<sup>15</sup> Ver Anexo N°5



incrementar o de continuidad. (Indicar ítem de gasto, cuánto y justificar para qué).

**En el caso de los Programas<sup>16</sup>:** Deben analizar los siguientes puntos:

- Análisis de incrementos y rebajas del presupuesto asignado durante los últimos cuatro años.
- Indicar el porcentaje de ejecución de los últimos cuatro años y analizar la ejecución del último año.
- Justificar si la ejecución del presupuesto fue menor al 90%. Destacar las actividades o gestiones que no se pudieron realizar y por qué.
- Justificar si la ejecución del presupuesto fue menor al 90%. Destacar las actividades o gestiones que no se pudieron realizar y por qué.
- Si la ejecución presupuestaria fue igual o mayor al 90%, destacar los principales logros del Programa y evaluar el impacto que provocó en sus beneficiarios.(si tienen instrumentos de evaluación).
- En relación al presupuesto asignado el último año para el Programa, analizar y justificar el presupuesto a incrementar o de continuidad. (Indicar ítem de gasto, cuánto y justificar para qué).

En resumen, la reflexión de la ejecución presupuestaria dará lugar a evaluar las gestiones que se están realizando, además de considerar las necesidades que requieren cubrir, también de priorizar las demandas tanto internas como externas. Esto implica que cada equipo de trabajo discuta y proponga actividades que

---

<sup>16</sup> Ver Anexo N°6 y N°6.1

permitan a su Unidad utilizar eficientemente los recursos asignados.

***Plazos:***

El tiempo asignado para esta etapa de análisis, es para los primeros meses de cada año, es decir, entre Enero y Marzo.

***Procedimiento y Formalización:***

Las fichas de análisis serán enviadas formalmente con un memo conductor del Jefe de Departamento de Planificación y Presupuesto a cada Jefe de Departamento de la Institución, indicando las fechas de esta etapa, que deben considerar:

**a) Análisis por equipo de trabajo:** Esta instancia considera que los equipos de trabajo de cada unidad o programa, reflexionen y discutan respecto a la gestión programática y presupuestaria.

**b) Análisis con asesoría del Departamento de Planificación y Presupuesto:**

Esta instancia considera que una vez realizado el análisis de gestión presupuestaria y programática, se revise técnicamente el planteamiento de cada área y programa con la asesoría de un analista del Departamento de Planificación y Presupuesto, el cual orientará y validará técnicamente el análisis realizado. Esto tiene como objetivo, que las áreas y programas corrijan los datos entregados, en caso de haber errores en el presupuesto evaluado, influyendo obviamente en las

justificaciones realizadas.

**c) Entrega de análisis exploratorio:** Se debe indicar expresamente la fecha que se debe enviar la información formalmente al Departamento de Planificación y Presupuesto, el cual este recopilará la información para utilizarla como base de análisis en la segunda fase de este proceso interno de formulación presupuestaria.

## **II.- Fase Ante Proyecto**

Esta fase consiste en realizar el ejercicio de formulación con anticipación, considerando el proceso anterior de exploración, es decir, una vez que se analizó, reflexionó, sobre los objetivos que cada Unidad o Programa debe cumplir y alcanzar con su presupuesto, la idea es que este presupuesto analítico, sea consistente con las solicitudes de incremento o continuidad que realicen en el proceso de formulación presupuestaria.

Esta fase considera tres opciones:

**1) Incremento presupuestario:** Si el análisis realizado en la Fase de Exploración, refleja que para cumplir con los objetivos de las áreas/programas requieren mayor presupuesto, entonces lo que procede es realizar una pre-formulación basado en algunos de los antecedentes que serán requeridos posteriormente por DIPRES en la tercera fase.

El incremento presupuestario debe justificarse en la ficha de solicitud de incremento presupuestario, la cual considera los siguientes puntos:

Para análisis de Departamentos/Secciones/Unidades<sup>17</sup>

1.- Sección 1: Antecedentes

- a) Nombre Departamento
- b) Nombre Sección/Unidad
- c) Identificación Presupuestaria
- d) Antecedentes del responsable de la formulación

2.- Sección 2: Incremento

- a) Estrategia actual del área y ampliación (incremento):
- b) Monto del incremento
- c) Proyección de Gastos (Gasto por beneficiario, gasto por unidad de componente).

Para análisis de Programas<sup>18</sup>

1.- Sección 1: Antecedentes

- a) Nombre del Programa
- b) Identificación Presupuestaria
- c) Antecedentes del responsable de la formulación

2.- Sección 2: Incremento

---

<sup>17</sup> Ver Anexo N°7

<sup>18</sup> Ver Anexo N°8

- a) Estrategia actual del área y ampliación (incremento):
- b) Monto del incremento
- c) Proyección de Gastos (Gasto por beneficiario, gasto por unidad de componente).

**2) Reformulación presupuestaria:** La reformulación del programa debe venir justificada en la Fase Exploración, donde debe quedar reflejado que el programa requiere modificarse para alcanzar los objetivos, porque ya no son válidos o sustentados en la ejecución del programa.

En este caso, el análisis debe ir de la mano con el análisis programático, y para ello se debe utilizar la “Ficha de Reformulación, la cual considera los siguientes puntos:

Para análisis de Departamentos/Secciones/Unidades<sup>19</sup>

1.- Sección 1: Antecedentes del Departamento

- a) Nombre de la Sección/Unidad
- b) Antecedentes del funcionario responsable de la Sección/Unidad
- c) Antecedentes de la partida presupuestaria

2.- Sección 2: Estrategia de Intervención

- a) Explicar en qué consiste la estrategia de intervención en la Sección/Unidad
- b) Indicar los componentes de la intervención, justificar el presupuesto asociado y su desglose.

---

<sup>19</sup> Ver Anexo N°9

## Para análisis de Programas<sup>20</sup>

### 1.- Sección 1: Antecedentes

- a) Nombre del Programa
- b) Departamento/Sección/Unidad
- c) Antecedentes del funcionario responsable del Programa
- d) Antecedentes de la partida presupuestaria

### 2.- Sección 2: Diagnóstico de la necesidad del Programa

- a) Análisis del problema que justificó la creación del Programa
- b) Análisis de la evolución del problema y la reducción de su impacto
- c) Análisis de las causas y efectos del problema
- d) Justificar la reformulación del programa
- e) Señalar las ventajas del programa respecto a otros

### 3.- Sección 3: Estrategia de Intervención

- a) Explicar en qué consiste la estrategia de intervención del Programa
- b) Indicar los componentes de la intervención, justificar el presupuesto asociado y su desglose.

**3) Continuidad presupuestaria:** Si el análisis presupuestario realizado en la primera Fase da cuenta que las gestiones efectuadas no requieren modificación, entonces significa que el presupuesto del año t solo será reajustado de acuerdo a los indicadores que la DIPRES determina cada año (considera factores de inflación, IPC, crecimiento económico, PIB, etc) para el presupuesto t+1. No

---

<sup>20</sup> Ver Anexo N°10

requiere pasar por las fases de Ante Proyecto y Formulación.

***Plazos:***

El tiempo asignado para esta etapa de análisis, es entre los meses de Abril y Mayo

***Procedimiento y formalización***

Las fichas de análisis serán enviadas formalmente con un memo conductor del Jefe de Departamento de Planificación y Presupuesto a cada Jefe de Departamento de la Institución, indicando las fechas de esta etapa, que deben considerar:

**a) Análisis por equipo de trabajo:** Esta instancia considera que los equipos de trabajo de cada unidad o programa, reflexionen y discutan respecto a la gestión programática y presupuestaria.

**b) Análisis con asesoría del Departamento de Planificación y Presupuesto:**

Esta instancia considera que una vez realizado el análisis de gestión presupuestaria y programática, se revise técnicamente el planteamiento de cada área y programa con la asesoría de un analista del Departamento de Planificación y Presupuesto, el cual orientará y validará técnicamente el análisis realizado. Esto tiene como objetivo, que las áreas y programas corrijan los datos entregados, en caso de haber errores en el presupuesto evaluado, influyendo obviamente en las

justificaciones realizadas.

**c) Entrega de Análisis Exploratorio y del Ante Proyecto:** Se debe indicar expresamente la fecha que se debe enviar la información formalmente al Departamento de Planificación y Presupuesto, el cual este recopilará la información, para utilizarla como base de análisis en la tercera Fase de este proceso interno de formulación presupuestaria.

### **III.- Fase Formulación**

Esta Fase comienza cuando se da inicio formalmente a la Formulación Presupuestaria del Sector Público. Una vez que llegan las instrucciones del Ministerio de Hacienda, comienza la formulación presupuestaria. Esta etapa es crucial, ya que se consideran los análisis previos que hizo la Institución con sus equipos de trabajo en las Fases anteriores, por lo tanto debería ser más expedito el proceso.

#### **Plazos:**

El plazo para cumplir esta Fase es el mes de Junio.



### **Proceso y Formalización:**

El Departamento de Planificación y Presupuesto, entrega las instrucciones vía memorándum a los distintos Departamentos/Unidades y Programas del Servicio, adjuntando los siguientes formularios que justificarán la Formulación Presupuestaria del Servicio que se enviará formalmente a DIPRES.

Cada Departamento deberá enviar su solicitud de formulación presupuestaria de acuerdo al siguiente detalle:

### **Departamento de Recursos Humanos:**

Deberá completar el formulario del Subtítulo 21<sup>21</sup>. Gastos en Personal, en donde proporcionará información específica respecto a los temas de:

**a) Dotación:** debe informar la dotación de personal existente en la institución en los distintos estamentos, planta, contrata, honorarios.

**b) Reconversión:** Debe informar los honorarios que se proyectan como funcionarios a contrata en el proceso de reconversión de cada año.

**c) Recontratación en grado mayor:** se refiere a los incrementos de grado que la autoridad o las jefaturas pertinentes requieran.

**d) Nuevos cargos:** se informan los nuevos cargos que se proyectan en los distintos estamentos: planta, contrata y honorarios.

**e) Viáticos nacionales e internacionales:** se refiere al monto autorizado por ley en materia de viajes nacionales y al extranjero.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo N°11

**f) Horas extras:** se refiere al cálculo de trabajo extraordinario dispuesto a pagar a los funcionarios.

**g) Convenios con personas naturales:** se refiere al monto máximo establecido por ley en materia de convenios.

**h) Función crítica:** Beneficia al personal de planta y contrata, pertenecientes o asimilados a las plantas de directivos, de profesionales y de fiscalizadores, que desempeñen funciones calificadas como críticas<sup>22</sup>.

#### **Departamento de Administración General:**

Deberá completar el formulario del Subtítulo 22 “Bienes y Servicios de consumo”<sup>23</sup>, y justificar los siguientes conceptos<sup>24</sup>:

a) *22.02 Textiles, Vestuario y Calzado:* Son los gastos por concepto de adquisiciones y/o confecciones de textiles, acabados textiles, vestuarios y accesorios, prendas diversas de vestir y calzado.

b) *22.03 Combustibles y lubricantes:* Son los gastos por concepto de combustibles y lubricantes para el consumo de vehículos, maquinarias, equipos de producción, tracción y elevación, calefacción y otros usos.

c) *22.04 Materiales de uso o consumo:* adquisición de materiales de uso y consumo corriente tales como materiales de oficina, productos químicos etc.

---

<sup>22</sup> Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público, pagina 12. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda.

<sup>23</sup> Ver Anexo N°12

<sup>24</sup> Instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2012, páginas 61-70. Ministerio de Hacienda.

- d) *22.05 Servicios Básicos:* Gastos por consumo de energía eléctrica, agua potable, derechos de agua, gas de cañería, etc
- e) *22.06 Mantenimiento y Reparaciones:* Gastos por servicios que sean necesarios por reparaciones y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, instalaciones y construcciones menores.
- f) *22.07 Publicidad y Difusión:* Incluye servicios de publicidad, impresión y encuadernaciones y empaste.
- g) *22.08 Servicios Generales:* Incluye Servicios de aseo, vigilancia, mantención de jardines, servicios de mantención de alumbrado público, pasajes, fletes y bodegajes, etc.
- h) *22.09 Arriendos:* Incluye arriendo de terrenos, edificios, vehículos, mobiliario, máquinas y equipos, etc.
- i) *22.10 Servicios Financieros y de Seguros:* Gastos de seguros, primas, giros, remesas, gastos bancarios, etc
- j) *22.11 Servicios técnicos y profesionales:* Incluye estudios e investigaciones, cursos de capacitación y servicios informáticos.
- k) *22.12 Otros Gastos en Bienes y servicios de consumo:* Incluye gastos reservados, gastos menores, gastos de representación, protocolo, intereses, multas, recargos, derechos, tasas, contribuciones, y otros.

Además deberá completar el formulario del Subtítulo 29<sup>25</sup> “Adquisición de activos no financieros” y justificar los siguientes ítems<sup>26</sup>:

a) *29.02 Edificios*: Son los gastos por concepto de compra o expropiación de viviendas, edificios, locales y otros similares.

b) *29.03 Vehículos*: Son los gastos por concepto de adquisición de equipos empleados para transportar personas y objetos, e incluye la compra de automóviles, y cualquier otro tipo de vehículo motorizados no ligados a proyectos de inversión, incluye también vehículos de tracción animal.

c) *29.04 Mobiliario y Otros*: Son los gastos por concepto de adquisición de mobiliario de oficinas y de viviendas, gastos en otros enseres destinados al funcionamiento de oficinas, casinos, edificaciones y otras instalaciones públicas.

d) *29.05 Máquinas y equipos*: Son los gastos por concepto de adquisición de máquinas, equipos y accesorios para el funcionamiento, producción o mantenimiento, que no formen parte de un proyecto de inversión.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo N°13

<sup>26</sup> Instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2012, página 73. Ministerio de Hacienda.

### **Sección de Tecnologías de la Información:**

Esta Sección administra los siguientes ítems presupuestarios, por lo tanto, deberán enviar la justificación asociada a:

- a) *29.06 Equipos Informáticos:* Adquisición de equipos computacionales y periféricos, como también los equipos de comunicaciones para redes informáticas.
- b) *29.07 Programas Informáticos:* Adquisición de programas computacionales y sistemas de información. (Software diseñados específicamente o adecuados a las necesidades de la institución).

### **Departamentos Programáticos:**

Con respecto a los Departamentos Programáticos como Ciudadanía y Cultura, y Fomento de las Artes e Industrias Creativas, no deberán enviar fichas anexas en esta fase, ya que con la información analizada en las fases anteriores, basta para realizar la formulación programática por parte del Departamento de Planificación y Presupuesto. En este sentido, en caso de haber alguna petición extraordinaria por parte de la autoridad se solicitará la información específica formalmente a través de memorándum a las jefaturas correspondientes, con la asesoría directa de algún analista del Departamento de Planificación y Presupuesto quien guiará la solicitud extraordinaria, en términos de formulación y contenido.

## **Costos de implementación del proceso**

### *Costos Financieros:*

Se entiende por costos financieros a recursos monetarios adicionales que se deberán obtener para cumplir con el objetivo planteado.

La implementación de este rediseño de formulación presupuestaria, no contempla recursos adicionales para implementar el proceso presupuestario interno del servicio, ya que lo que se pretende es la participación de los equipos de las diferentes áreas, que existan instancias de discusión, que permitan agregar valor a este ciclo presupuestario que es parte de todas las Instituciones Públicas cada año, y que pretende además ordenar técnicamente este proceso, que sin esta oportunidad, transforma a este proceso en una herramienta subjetiva por parte de la autoridad de turno del Servicio, que muchas veces se aleja del componente técnico que lo involucra.

En general, no se contemplan gastos ni costos adicionales en materia de sueldos, ni de administración del proceso, ya que tampoco requiere un software específico.

## **Principales Obstáculos**

- Uno de los principales obstáculos es el recurso humano, es decir, el personal que se verá vinculado en el proceso de formulación presupuestaria, respecto al esfuerzo que los equipos deberán realizar para que la implementación sea exitosa. En ese sentido, es importante señalar, que la principal causa que generará el cambio, es la voluntad de las autoridades y de las jefaturas de las distintas áreas y programas, ya que el compromiso que estos asuman con el proceso tendrá directa relación con el resultado de la formulación presupuestaria anual que el Servicio realiza. Con esto, finalmente, las solicitudes presupuestarias serán fiel reflejo de las gestiones, metas, objetivos que el servicio se plantee cada año, con el impacto que conlleva en la Ciudadanía, considerando además que los recursos públicos son de todos los chilenos, por ende merecen ser utilizados con la mayor eficiencia posible.

- Otro aspecto fundamental, es la voluntad política de la autoridad de turno de querer formalizar este proceso interno, que impacta directamente en la gestión que estos puedan desarrollar en su periodo, ya que al realizar análisis en detalle, determinará si las gestiones o forma de trabajo están cumpliendo los objetivos institucionales, por lo tanto, al reflejar que no se están cumpliendo puede ocasionar consecuencias políticas para las autoridades de turno.

## RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados del rediseño del proceso de formulación presupuestaria son:

- Fomentar la participación de los equipos de trabajo entorno a la gestión que estos realizan. Generar la oportunidad de discutir sobre las tareas que realizan y su impacto en materia presupuestaria. De esta manera generará un compromiso con el desempeño individual que contribuirá al logro de los objetivos institucionales.
- Generar una herramienta técnica de evaluación presupuestaria que permita analizar y proponer un presupuesto eficiente y acorde a las necesidades y objetivos institucionales.
- Agregar valor al proceso presupuestario general previamente definido por el Ministerio de Hacienda.
- Estandarizar el proceso de formulación presupuestaria interna del servicio, que incluya objetivos de eficiencia, control y evaluación de la gestión presupuestaria del servicio. Al margen de las solicitudes extraordinarias o de prioridad política que establezca la autoridad de turno del servicio.
- Involucrar a las autoridades de turno en el proceso de manera objetiva y transparente.
- Generar canales de información oficial y utilizarlos en el proceso de manera que las jefaturas se hagan responsables de su análisis y gestión presupuestaria, respecto al presupuesto asignado a su unidad.



- Mejorar la toma de decisiones de las jefaturas y las autoridades, en relación al presupuesto asignado y proponer mejoras para mejorar la ejecución presupuestaria.
- Fortalecer el control presupuestario del servicio, a través del proceso y ejecución presupuestaria institucional.
- Permitirá visualizar posibles reasignaciones presupuestarias, para utilizar con mayor eficiencia el presupuesto y mejorar la ejecución presupuestaria.
- Permitirá anticipar los obstáculos y desarrollar estrategias de acción que no entorpezcan el normal funcionamiento organizacional y de su presupuesto.
- Permitirá cada año mejorar y corregir los errores, lo cual hace que este proceso sea perfectible, en relación a la propia experiencia de aprendizaje que la organización irá desarrollando con el tiempo.
- Finalmente, orientará el desarrollo de la organización, independiente del cambio de directivos que eventualmente tenga.

## CONCLUSIONES GENERALES

1.- El proceso de formulación presupuestaria, implica definir la estructura funcional presupuestaria y programática institucional, que sustente y esté relacionado con los objetivos de la organización y a partir de ello, establecer las metas y proyecciones basadas en el real funcionamiento de esta.

2.- Cada Organización es diferente y tiene sus particularidades, por lo tanto cada una debe establecer su propio modelo de formulación presupuestaria que se ajuste y responda a las necesidades que posea.

3.- En el Sector Público, las orientaciones generales del proceso de formulación presupuestaria están dadas por el Ministerio de Hacienda, por lo tanto, la forma de la solicitud y plazos están dados, sin embargo, el proceso de solicitud interna de cada Servicio es donde está la flexibilidad para canalizar y formular el presupuesto de manera más participativa, transparente, objetiva y real.

4.- El CNCA es un servicio joven, desde su creación, en el año 2003, ha ido fortaleciendo su institucionalidad y procesos asociados a su gestión. Sin embargo, nunca ha establecido planificación financiera en su gestión, dejando en manos de la autoridad de turno este componente técnico, mermando la participación interna en la discusión programática y presupuestaria de los equipos de trabajo.

De acuerdo lo anterior, y según las exigencias de la modernización del Estado en

la gestión y en la eficiencia de los recursos públicos, como también la mirada crítica de la ciudadanía asociada a esto. Es importante avanzar en ese sentido, y responder a una estructura flexible, de cambio, pero sobre todo a mejorar la gestión, y un componente importante asociado a este, es la formulación presupuestaria del servicio, que finalmente la sustenta.

5.- La propuesta del proceso de formulación interna del CNCA, viene a subsanar lo indicado en punto anterior, la cual incorpora tres Fases de Análisis de gestión presupuestaria:

a) Fase I → Exploración: Considera análisis de gestión presupuestaria de cada Unidad y Programa de los últimos cuatro años. Es una fase que tiene el componente participativo, el cual integra e involucra a los equipos de trabajo en la discusión.

b) Fase II → Ante-Proyecto: Considera análisis de acuerdo a tres criterios de solicitud presupuestaria: incremento, reformulación y continuidad. Cada una de ellas debe justificarse de acuerdo al análisis previo considerado en la Fase I.

c) Fase III → Formulación: Esta etapa complementa información para el proceso formal de formulación del sector público. Justificación de las solicitudes presupuestarias consideradas en la Fase II para el año t+1, e incorporarlo oficialmente en la solicitud que se envía a la Dirección de Presupuesto (presupuesto requerido) en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social. (En el caso de reformulación o creación de nuevos programas).

6.- Los principales obstáculos que se visualizan para implementar la propuesta son:

a) La capacidad de generar compromiso en los equipos de trabajo y en las jefaturas de las áreas y programas en implementar este proceso de formulación y realicen un análisis consciente y eficiente de la gestión presupuestaria que requiere la ciudadanía.

b) Voluntad política de las autoridades del servicio, para formalizar este procedimiento interno, que implicará limitar sus atribuciones en materia presupuestaria y estandarizar un proceso que determinará falencias en la gestión presupuestaria. Por ser un tema influyente y complejo, la mirada política tendrá sus sensibilidades al respecto.

7.- Finalmente, se espera que la implementación de este proceso contribuya principalmente a:

a) Mejorar la toma de decisiones de las jefaturas y las autoridades, en relación al presupuesto asignado y proponer mejoras para mejorar la ejecución presupuestaria.

b) Orientar el desarrollo de la organización, independiente del cambio de directivos que eventualmente tenga.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Resolución exenta N° 1301 del año.
- 2.- Dirección General del Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados año 2010.
- 3.- Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público. Octubre 2011.
- 4.- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Carlos Rivera Noverola. Presupuestos: planificación y control. Pearson Educación, 2005.
- 5.- Ley 18.575, Bases Generales de la Administración del Estado. Art 29.
- 6.-Ministerio de Hacienda. Instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2012. 61-73 pp.
- 7.- Ministerio de Hacienda. Oficio Circular N°13 del 10 de Junio 2013.
- 8.- Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles. Presupuestos: teoría y práctica. McGraw-Hill, 2002.
- 9.- USAID, Secretaría de Gobernación y Justicia. Programa de Gobernabilidad y Transparencia. Manual de Formulación del Presupuesto por Programas. Tomo 1. 2013.

## ANEXOS