



DOCUMENTO TÉCNICO N°134

MODELAMIENTO DE RIESGOS Y CONTROLES EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA

Este documento ofrece una guía general para el análisis de riesgos críticos en los procesos de control presupuestario y programación financiera. Identifica los riesgos asociados a sus subprocesos, presenta controles teóricos específicos y proporciona orientación sobre la documentación y evidencia necesarias para verificar la correcta implementación y la efectividad de dichos controles.



ÍNDICE	
Índice	2
Nota: Presentación	4
Capítulo 1: Introducción	5
1.1 Propósito del Documento	6
Capítulo 2: Fundamentos Teóricos	7
2.1 El Proceso de Control Presupuestario	7
2.1.1 Planificación Presupuestaria	7
2.1.2 Proyección de Ingresos y Gastos	7
2.1.3 Aprobación y Modificaciones	8
2.1.4 Programación de Desembolsos Presupuestarios	9
2.1.5 Ejecución Presupuestaria	9
2.1.6 Asignación y Redistribución de Recursos	10
2.1.7 Monitoreo y Seguimiento	10
2.1.8 Control Interno y Fiscalización	11
2.1.9 Evaluación de Resultados	11
2.1.10 Control y Evaluación de Desempeño	12
2.2 El Proceso de Programación Financiera	12
2.2.1 Proyección de Ingresos y Gastos	13
2.2.2 Gestión de Riesgos Financieros	10
2.2.3 Asignación de Recursos	10
2.2.4 Cronograma de la Ejecución Financiera	11
2.2.5 Control y Seguimiento	11
2.2.6 Normativa y Regulaciones	12
2.2.7 Capacitación a los Funcionarios	12
2.2.8 Sistemas de Apoyo	13
2.2.9 Evaluación de Resultados	13
Capítulo 3: Marco Regulatorio y Legal	14
3.1 Normativa Aplicable	10
3.2 Ley de Presupuestos	11
3.3 Pronunciamientos de la Contraloría General de la República	11
Capítulo 4: Elementos Técnicos	12
4.1 Definición de una Tipología General de Riesgos	12

ÍNDICE

4.1 Definición de una Tipología General de Riesgos 2

4.2 Análisis de Riesgos Críticos 4

4.3 Identificación de Riesgos y Diseño de Controles Teóricos 5

4.3.1 Matriz de Análisis del Proceso Control Presupuestario 6

4.3.2 Matriz de Análisis del Proceso Programación Financiera 7

Bibliografía 7

Nota**PRESENTACIÓN**

En cumplimiento de las instrucciones del Presidente de la República, Gabriel Boric Font, sobre fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno; el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), entidad asesora del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental, el Documento Técnico N° 134: Modelamiento de Riesgos y Controles en el Control Presupuestario y la Programación Financiera, versión 0.1

El propósito de este documento es proporcionar una guía general para el análisis de riesgos críticos asociados al control presupuestario y la programación financiera, identificando los riesgos asociados a los subprocesos que componen dichos procesos, levantando controles teóricos específicos, y ofreciendo una orientación sobre la documentación y evidencia necesarias para verificar la ejecución y efectividad de dichos controles.

El documento enfatiza la importancia de implementar mecanismos de control y supervisión que garanticen la adecuada utilización de los recursos, contribuyendo a la rendición de cuentas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas.

Santiago, Diciembre 2024.



Daniela Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

En el contexto de una gestión pública cada vez más exigente, por parte de la ciudadanía y el Ejecutivo, es imperativo que las instituciones del Estado implementen y/o fortalezcan **mecanismos de control y supervisión que aseguren la transparencia, la eficiencia y la probidad en el uso de los recursos fiscales.**

En tal sentido, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), ha elaborado este documento técnico que aborda el modelamiento de los riesgos y controles en los procesos relativos al control presupuestario y la programación financiera como pilares fundamentales de la gestión presupuestaria, contribuyendo a que los recursos del Estado sean utilizados de manera eficiente, transparente y en conformidad con la normativa vigente.

Este documento tiene como objetivo principal:



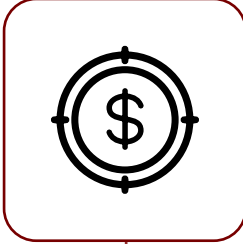
Proporcionar lineamientos generales que permitan realizar un análisis de los riesgos críticos y controles asociados a los distintos subprocesos de los procesos de control presupuestario y programación financiera.

El documento inicia con una descripción conceptual de los procesos clave del ciclo presupuestario, organizados metodológicamente en dos ejes centrales: **el control presupuestario y la programación financiera.** Luego, profundiza en el **marco normativo vigente,** ofreciendo orientación sobre las principales normas e instrucciones que regulan la gestión presupuestaria en el sector público.

Finalmente, **identifica los riesgos críticos de cada subproceso y propone controles** teóricos esenciales a modo de referencia, detallando además la **documentación y la evidencia** necesarias para asegurar la correcta ejecución tanto del control presupuestario como de la programación financiera.

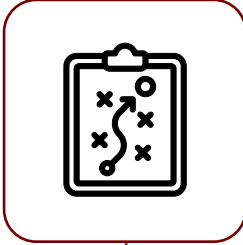
1.1 PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El propósito principal de este documento es proporcionar una guía general para el análisis de riesgos críticos para el control presupuestario y la programación financiera. En particular, se identifican riesgos críticos asociados a los principales subprocesos que los componen, así como el levantamiento de controles teóricos, especificando la documentación o evidencias necesaria para verificar la ejecución y efectividad de dichos controles.



Control Presupuestario:

Proceso relevante dentro del ciclo presupuestario, teniendo como finalidad **asegurar que los recursos asignados sean utilizados en coherencia con los objetivos estratégicos establecidos,** evitando desviaciones que puedan comprometer la ejecución de los programas y/o proyectos institucionales. De igual forma se describen aspectos relativos a los subprocesos de planificación presupuestaria, proyección de ingresos y gastos, ejecución presupuestaria hasta la fase de controles y evaluaciones que deban llevarse a cabo.



Programación Financiera:

Proceso que tiene como propósito **optimizar la planificación de los flujos de recursos a lo largo del ciclo presupuestario anual de una Institución Pública.** De manera específica, su objetivo es anticipar las necesidades financieras, programar los compromisos de gasto de manera eficiente y evitar la concentración de desembolsos hacia el final del ejercicio contable-fiscal, lo que podría comprometer la calidad de la ejecución presupuestaria.

En este contexto, los procesos de control presupuestario y la programación financiera constituyen un pilar fundamental para garantizar la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la probidad en el accionar de las diferentes instituciones del Estado.

Los aspectos relevantes de los procesos mencionados consideran en forma especial:

- Contar con las debidas autorizaciones de la autoridad competente.
- Disponer de los respectivos controles de legalidad y que sean emanados desde el Órgano de Control.
- Establecer que el control y la supervisión deben realizarse de manera permanente.
- Determinar los ingresos y gastos presupuestarios, incorporando las actualizaciones correspondientes dentro del año calendario. Este proceso, al ser recurrente, debe estar sujeto a una mejora continua.
- Reconocer que todos los funcionarios e instituciones tienen la responsabilidad de realizar un uso eficiente de los recursos, siguiendo los procesos de entrega o gasto establecidos. Además, es crucial garantizar una entrega oportuna de dichos recursos, priorizando siempre el interés general por sobre el particular.

En el documento “Elementos Técnicos”, apartado V, numeral 3.
Se define la tipología para análisis de riesgos.
Se identifican riesgos para cada uno de los subprocesos desagregados.
Se especifican controles teóricos para mitigar los riesgos críticos con el fin de prevenir situaciones como el uso indebido de recursos, los sobregiros presupuestarios o la ineficiencia en la asignación de fondos.
Contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, y al fortalecer la confianza ciudadana en la Administración Pública.

Capítulo 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Capítulo 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El control presupuestario y la programación financiera son procesos que buscan garantizar una administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos en las instituciones estatales. Ambos procesos están contemplados dentro del ciclo presupuestario de un servicio público, el cual desde el punto de vista de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) comprende las siguientes etapas fundamentales: Formulación, Discusión y Aprobación, Ejecución (ejercicio o realización del presupuesto) y Evaluación. A continuación, se detallan estas etapas, las cuales permiten una correcta planificación y ejecución del presupuesto¹.

Figura 1: Ciclo Presupuestario



Fuente: Dirección de Presupuestos - Ministerio de Hacienda

A - Formulación

Conforme al Decreto Ley N° 1.263 de 1975, la formulación presupuestaria comienza en julio del año anterior. **Durante esta etapa, los servicios públicos analizan sus compromisos institucionales y productos estratégicos con el fin de desarrollar sus propuestas presupuestarias.** Este proceso también contempla la evaluación de los programas del año anterior y la formulación de nuevos programas, siguiendo las directrices del gobierno central y del Ministerio de Hacienda. Una vez elaboradas, estas propuestas se presentan para su revisión antes del 30 de septiembre, momento en el cual el Proyecto de Ley de Presupuestos es remitido al Congreso Nacional.

B - Discusión y Aprobación

Regido por la Constitución Política de Chile, el Congreso Nacional tiene la responsabilidad de revisar y aprobar el presupuesto. A partir del mes de octubre, la **Comisión Especial Mixta de Presupuestos discute las propuestas enviadas por el Ejecutivo.** Este proceso de análisis se lleva a cabo en subcomisiones especializadas por ministerio, las cuales emiten informes para la votación en la Cámara de Diputados y el Senado. Las discusiones deben finalizar antes del 30 de noviembre, a fin de permitir la promulgación de la Ley de Presupuestos, que define los recursos asignados a cada servicio público para el siguiente año fiscal.

¹ Basado en: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3699.html>

C - Ejecución

La ejecución presupuestaria, regulada por el Decreto Ley N° 1.263, comienza el 1° de enero del año siguiente, momento en que las instituciones públicas reciben mensualmente los recursos asignados. **Esta fase implica el manejo de los ingresos y gastos conforme al presupuesto aprobado, así como la gestión de modificaciones presupuestarias y ajustes necesarios.** La ejecución debe seguir estrictamente las normativas vigentes, asegurando que los recursos sean utilizados en las áreas y proyectos previamente establecidos.

D - Evaluación

La evaluación presupuestaria permite a cada servicio público **medir el desempeño y la eficacia en la ejecución de los recursos.** De acuerdo con la Ley N° 20.128 de Responsabilidad Fiscal, esta evaluación es fundamental para determinar si los programas y proyectos han cumplido con sus objetivos y si el gasto se realizó de manera eficiente. **A partir de los resultados obtenidos de esta evaluación, es posible ajustar las estrategias y mejorar la asignación de recursos en los ciclos presupuestarios futuros.**

Para facilitar su comprensión, a continuación, se ilustra en la Figura 2 el calendario presupuestario, que contiene las principales actividades que se realizan en el ciclo presupuestario durante el año fiscal.

Figura 2: Calendario Presupuestario - Fuente: Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

Mes	Tarea
Enero	Recolección final de información de la ejecución presupuestaria año t-1.
Febrero	Presentación de estadísticas de la ejecución presupuestaria año t-1.
Marzo	Preparación de la evaluación de la ejecución financiera año t-1.
Abril	Evaluación de la gestión financiera año t-1.
Mayo	Evaluación de gastos inerciales.
Junio	Se entrega al Congreso de informe de la evaluación de la gestión financiera año t-1 y la actualización de la proyección año t-1.
Julio	Envío a Ministerios de instrucciones para la formulación del presupuesto y marco presupuestario. Los Ministerios entregan su petición de presupuesto, incluyendo la presentación de iniciativas nuevas o ampliaciones de programas existentes utilizando un Formato Estándar/Marco Lógico.
Agosto	Comisiones Técnicas entre DIPRES y Ministerios. Establecimiento de supuestos macroeconómicos basados en información de expertos independientes. Determinación de recursos disponibles por sobre el gasto inercial.
Septiembre	Distribución de recursos disponibles (por sobre el gasto inercial) a iniciativas nuevas o ampliaciones de programas existentes. Reuniones bilaterales con Ministros, acuerdo en Reasignaciones. Envío del Presupuesto al Congreso.
Octubre	Presentación del Estado de la Hacienda Pública por parte del Ministro de Hacienda, informando sobre la Política Macroeconómica. Presentación Informe de Finanzas Públicas al Congreso. Análisis del Presupuestos por Sub-Comisiones. Borrador de Protocolo de Acuerdo.
Noviembre	Votación de Ley de Presupuestos en Comisión de Presupuestos, Cámara de Diputados y Senado. Firma de Protocolo de Acuerdo.
Diciembre	Promulgación de Ley de Presupuestos. Cierre del año fiscal.

Con el propósito de optimizar el análisis de riesgos contemplado en el numeral “V. Elementos Técnicos” y con fines netamente metodológicos de este documento, a continuación se ha definido una desagregación en subprocesos de los dos procesos objeto de estudio que son: control presupuestario y programación financiera. Esta estructura facilitará la identificación de los principales objetivos y actividades, así como el análisis de los riesgos críticos y controles teóricos asociados.

2.1 EL PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

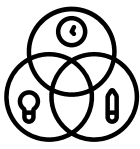
El control presupuestario en el sector público chileno está regido por un conjunto de normativas que aseguran la correcta administración de los recursos públicos. Entre los principales marcos legales, se destacan:

N°	Normativa
01	Constitución Política de Chile.
02	Ley N° 20.128 sobre Responsabilidad Fiscal.
03	Decreto Ley N° 1.263 de 1975, del Ministerio de Hacienda.
04	Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado.

Los cuales establecen los principios para la formulación, discusión y aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto público.

Este proceso resulta fundamental para garantizar que los fondos destinados a las diferentes instituciones del Estado sean gestionados de manera eficiente, transparente y conforme a la normativa vigente. De este modo, **cada subproceso del control presupuestario está enfocada en la gestión que debe realizar respecto de los recursos disponibles una institución pública, con el fin de cumplir los compromisos institucionales y estratégicos.** Los subprocesos que se pueden distinguir se indican a continuación:

2.1.1 Planificación Presupuestaria



La planificación presupuestaria es el primero de los subprocesos, en la que se definen los objetivos estratégicos y se proyectan los ingresos y gastos del periodo presupuestario.

Para ello, esta fase requiere un análisis exhaustivo de las necesidades de financiamiento, teniendo en cuenta las prioridades institucionales y los lineamientos gubernamentales. Se emplean datos históricos, tendencias económicas y estimaciones macroeconómicas para proyectar tanto los ingresos como los gastos, de forma que los recursos disponibles se alineen con los objetivos establecidos. En consecuencia, la planificación es fundamental para prever y prevenir posibles déficits o excesos de gasto, y constituye el momento en que se establecen los lineamientos para la ejecución y el control presupuestario.

2.1.2 Proyección de Ingresos y Gastos



Este subproceso es fundamental para garantizar que las instituciones puedan anticipar sus necesidades financieras.

En este contexto, la proyección de ingresos considera diversas fuentes, como transferencias fiscales, recaudaciones y otros ingresos propios. Por otro lado, la proyección de gastos abarca el costo de las operaciones, la inversión y los programas sociales, entre otros. Para ello, se emplean herramientas de análisis económico y modelos financieros, lo que permite ajustar estas proyecciones a lo largo del año, en función de los cambios en las condiciones económicas como las indicaciones que se reciban. De esta manera, mantener la coherencia entre la proyección de ingresos y gastos y los objetivos de la planificación es esencial para evitar desequilibrios financieros.

2.1.3 Aprobación y Modificaciones



Una vez que la planificación y la proyección de ingresos y gastos han sido elaboradas, el presupuesto debe ser aprobado por las autoridades competentes, tales como la DIPRES o el órgano directivo de la institución.

Esta aprobación formaliza los recursos que estarán disponibles para su uso durante el año fiscal. Sin embargo, durante el ejercicio pueden surgir imprevistos que requieran ajustes en el presupuesto. En tales casos, es fundamental que cualquier modificación sea justificada, evaluada y aprobada nuevamente por los organismos responsables, siguiendo los procedimientos y normativas vigentes para asegurar la transparencia y el control adecuado de los recursos.

2.1.4 Programación de Desembolsos Presupuestarios



La Programación de Desembolsos Presupuestarios es un subproceso fundamental dentro del Control Presupuestario, cuyo objetivo es coordinar la distribución y ejecución de los recursos financieros de manera eficiente y oportuna. Su propósito es asegurar que los compromisos financieros de la institución se cumplan en los plazos establecidos, evitando retrasos en pagos, subejecuciones o acumulaciones de gasto al final del ejercicio fiscal. Para ello, se planifican los pagos, transferencias y asignaciones de recursos, alineándolos con la disponibilidad presupuestaria y las necesidades operativas de la entidad.

Este subproceso requiere un monitoreo continuo, permitiendo detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos en la calendarización de los desembolsos. Su correcta aplicación optimiza el flujo de caja institucional, asegurando que los recursos sean utilizados conforme a criterios de eficiencia, transparencia y responsabilidad fiscal.

2.1.5 Ejecución Presupuestaria



La ejecución presupuestaria es el subproceso mediante el cual los recursos aprobados se destinan a cumplir con los objetivos institucionales.

Para ello, cada transacción financiera debe registrarse con precisión y de manera transparente, lo que asegura que los fondos se asignen a las áreas previamente planificadas. Por lo tanto, es esencial contar con sistemas de gestión financiera robustos y bien implementados, que faciliten un seguimiento en tiempo real de la ejecución del presupuesto. Una ejecución eficiente permite prevenir el desajuste entre lo planificado y lo ejecutado, garantizando que los objetivos estratégicos se cumplan dentro del marco financiero establecido.

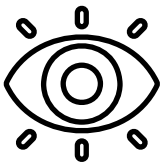
2.1.6 Asignación y Redistribución de Recursos



Durante el año presupuestario, es frecuente que surjan nuevas necesidades o que las prioridades cambien. Por lo tanto, es necesario que se revisen y ajusten la asignación de los recursos disponibles con el fin de garantizar que los proyectos y áreas prioritarias reciban el financiamiento necesario.

La redistribución de los recursos debe ser justificada y realizada en función de los análisis de necesidades emergentes o cambios en las condiciones operativas. Este subproceso requiere, además, un seguimiento continuo del presupuesto ejecutado y una capacidad de adaptación en la asignación de los recursos, sin comprometer la eficiencia del gasto o los objetivos institucionales.

2.1.7 Monitoreo y Seguimiento



El monitoreo y seguimiento son elementos fundamentales para asegurar que la ejecución presupuestaria se ajuste a lo planificado. A través de informes periódicos, como reportes mensuales o trimestrales, los gestores presupuestarios pueden evaluar el estado de los recursos y realizar ajustes oportunos.

Estos informes deben ser revisados por las autoridades correspondientes y comparados con las proyecciones originales con el fin de detectar desviaciones. La corrección oportuna de las desviaciones resulta crucial para evitar tanto la acumulación de gastos como la falta de recursos hacia el final del ejercicio fiscal. Además, es imprescindible identificar los riesgos que puedan afectar la ejecución presupuestaria y gestionarlos de manera efectiva.

2.1.8 Control Interno y Fiscalización



El control interno hace referencia a los mecanismos y procedimientos implementados dentro de la institución con el fin de garantizar el uso correcto y eficiente de los recursos.

Adicionalmente, se debe promover la realización de revisiones regulares tanto internas como externas con el propósito de verificar la conformidad con las normativas y detectar posibles desviaciones o irregularidades. Las fiscalizaciones efectuadas por la CGR, son esenciales para asegurar que los procedimientos se cumplan adecuadamente y que los recursos públicos se gestionen de manera transparente y eficiente. Por otro lado, el control interno debe ser continuo y estar alineado con las mejores prácticas internacionales en gestión financiera pública.

2.1.9 Evaluación de Resultados



Al final del ejercicio presupuestario anual, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva que compara los resultados obtenidos con los objetivos planificados.

La evaluación de resultados permite identificar si los recursos fueron utilizados de manera eficiente y si los objetivos estratégicos fueron alcanzados. Esta revisión final es crucial para mejorar la planificación presupuestaria futura y para ajustar procesos que hayan mostrado deficiencias. Las instituciones deben elaborar informes detallados que incluyan recomendaciones y propuestas de mejora para optimizar el próximo ciclo presupuestario.

2.1.10 Control y Evaluación de Desempeño



Este subproceso es más amplio y se centra en la medición del desempeño general de la institución en relación con el manejo de su presupuesto. Se analiza no solo la ejecución presupuestaria, sino también la eficacia de los controles internos implementados.

El desempeño se evalúa con base en indicadores de gestión financiera que permiten medir la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos. Además, la evaluación de desempeño funciona como una herramienta para garantizar que las políticas de control y las normativas sean adecuadas y se ajusten a los estándares establecidos por la DIPRES y la CGR.

2.2 EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN FINANCIERA

La programación financiera es un proceso clave dentro de la ejecución presupuestaria en las instituciones públicas, ya que permite garantizar la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos a lo largo de un período fiscal. La adecuada planificación de ingresos y gastos, junto con un seguimiento continuo, asegura que las operaciones se desarrollen dentro del marco presupuestario establecido, evitando desajustes que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación, se mencionan los subprocesos correspondientes:

2.1.1 Proyección de Ingresos y Gastos



La proyección de los ingresos y gastos es una estimación que realizan las diferentes instituciones públicas con el propósito de planificar sus operaciones financieras durante un determinado período.

Esta proyección no solo considera datos históricos, sino también análisis de tendencias, proyecciones y variables económicas relevantes, además de incorporar los supuestos para escenarios futuros. De esta manera, su objetivo es prever los recursos disponibles, identificar los compromisos financieros y asegurar que las operaciones se mantengan en equilibrio dentro de un marco preestablecido.

2.2.2 Gestión de Riesgos Financieros



La gestión de riesgos financieros implica la necesidad de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar la programación y ejecución financiera de una institución.

Entre estos riesgos destacan la posibilidad de que los ingresos proyectados no se materialicen, que los costos superen lo presupuestado o que ocurran contingencias que puedan generar desviaciones significativas en los planes financieros. Por ello, las instituciones públicas deben contar con un plan de contingencia eficaz, que les permita hacer frente a estos riesgos, garantizando la continuidad de sus operaciones y el cumplimiento de sus compromisos financieros. Es fundamental aplicar un enfoque preventivo, que incluya revisiones periódicas y evaluaciones de riesgos, además de asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la CGR y la DIPRES.

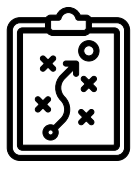
2.2.3 Asignación de Recursos



La asignación de los recursos se refiere al proceso de determinar cómo se repartirán los fondos disponibles entre los diversos proyectos o áreas de una institución.

Para ello, este proceso debe alinearse con las prioridades estratégicas y operativas, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz para maximizar los resultados y beneficios. Asimismo, se debe considerar establecer criterios claros y ampliamente conocidos, lo que permitirá una adecuada distribución de los recursos y garantizará que todas las áreas reciban los fondos necesarios para llevar adelante sus iniciativas estratégicas.

2.2.4 Cronograma de la Ejecución Financiera



Cronograma de la ejecución financiera es un plan detallado que define los plazos específicos (cuando) y las formas (cómo) en que se utilizarán los recursos financieros durante un período presupuestario.

Dicho cronograma facilita la planificación y el control de los desembolsos, con el objetivo de asegurar que los recursos se encuentren disponibles en el momento adecuado para cumplir con los compromisos financieros. Además, se debe cautelar que el cronograma se ejecute de manera oportuna, es decir en el momento justo, evitando así impactos negativos en la gestión.

2.2.5 Control y Seguimiento



El control y seguimiento de la programación financiera es una función esencial para garantizar la adecuada distribución, disponibilidad y ejecución de los recursos a lo largo del año fiscal. Su objetivo es velar por el cumplimiento del programa establecido, asegurando que los compromisos que se hayan adquirido por la institución sean cubiertos en los tiempos previstos, minimizando riesgos de desajustes en el flujo de caja y evitando la acumulación de pagos hacia el final del ejercicio presupuestario.

Para lograr un monitoreo efectivo, las instituciones deben implementar procedimientos que les permitan realizar un seguimiento continuo, basados en indicadores de desempeño, reportes periódicos y herramientas de alerta temprana. Estos procedimientos debieran permitir detectar desviaciones en la ejecución financiera e identificar posibles problemas de liquidez y así poder tomar las medidas correctivas de manera oportuno.

2.2.6 Normativa y Regulaciones



En este subproceso se deben considerar tanto la normativa como las regulaciones que proporcionan el marco legal que guían o rigen la programación financiera.

De igual modo, las regulaciones son clave para garantizar que las operaciones financieras de las instituciones públicas se realicen de manera transparente, eficiente y conforme a la ley. Ahora, el incumplimiento de las normativas puede implicar sanciones, daños reputacionales a nivel institucional y restricciones en la entrega de recursos.

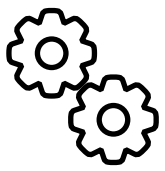
2.2.7 Capacitación a los Funcionarios



La capacitación continua de los funcionarios que participan en el proceso es fundamental para asegurar que el personal esté actualizado en relación con las mejores prácticas y las normativas vigentes en programación financiera.

Esto incluye la formación en el uso de herramientas de gestión financiera, así como la comprensión de normativas y el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión. Por lo tanto, la capacitación debe ser aplicada de manera homogénea en todas las áreas de la institución.

2.2.8 Sistemas de Apoyo



Adicionalmente a los sistemas existentes y habilitados en los servicios públicos, entre otros el SIGFE, se debe evaluar la necesidad de establecer sistemas de apoyo que cuenten con el respaldo de herramientas tecnológicas y sistemas de información complementarios, que faciliten la programación financiera, el control presupuestario y la emisión de informes de manera automatizada.

Estos sistemas de apoyo deben ser robustos, seguros y capaces de integrarse con otros sistemas que se utilicen en las diferentes instituciones.

2.2.9 Evaluación de Resultados



La evaluación de los resultados es primordial, ya que permite revisar y analizar los resultados obtenidos al término del período presupuestario, y compararlos con los objetivos establecidos al inicio de dicho período

Por ende, esta evaluación es esencial porque permite identificar las áreas de mejora que podrían aplicarse en las futuras programaciones financieras.

Ahora, es clave comunicar los resultados de la evaluación de los procesos y, sobre todo, utilizar los hallazgos para mejorar los procesos futuros.

Capítulo 3

MARCO REGULATORIO Y LEGAL

Capítulo 3

MARCO REGULATORIO Y LEGAL

El control presupuestario y la programación financiera en las instituciones públicas chilenas están regidos por un marco normativo robusto que garantiza la transparencia, eficiencia y probidad en la administración de los recursos fiscales. Este marco se basa en disposiciones constitucionales, leyes orgánicas, decretos y resoluciones, que proporcionan directrices claras sobre la planificación, ejecución, control y rendición de cuentas de los fondos públicos.

3.1

NORMATIVA APLICABLE

La aplicación del control presupuestario y la programación financiera debe guiarse por normativas e instrucciones emitidas por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) y los organismos de control. A continuación, se mencionan algunas normas o instrucciones que pueden ser relevantes al momento de realizar el control presupuestario y/o la programación financiera:

Normativa	Descripción
Constitución Política de la República de Chile.	La Constitución, en su Capítulo VI sobre el Congreso Nacional, establece las bases para la aprobación y control del presupuesto de la Nación. Según el artículo 67, el Presidente de la República debe presentar anualmente el proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso, el cual debe ser aprobado, rechazado o modificado dentro de los plazos establecidos. Esta disposición constitucional es la base legal para la existencia de un presupuesto anual que permita una administración ordenada de los recursos públicos, garantizando que los gastos y los ingresos del Estado estén regulados y sujetos a control por los poderes legislativo y ejecutivo.
Ley N° 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.	Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, que establece las funciones y atribuciones de la Contraloría General de la República, incluyendo la supervisión y fiscalización de los actos administrativos y la gestión financiera de los organismos del Estado. Regula la fiscalización y auditorías de los recursos públicos, así como la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas.
Decreto Ley N° 1.263 de 1975, sobre Administración Financiera del Estado.	Este decreto es fundamental para la gestión presupuestaria, ya que regula la estructura financiera del Estado, y los procedimientos para la gestión presupuestaria en el sector público. Asimismo, establece las responsabilidades de las instituciones en cuanto a la estimación financiera de ingresos y gastos, definiendo los principios que deben guiar la planificación financiera en la planificación y ejecución del presupuesto. En particular, su artículo 11 exige que el presupuesto sea una estimación financiera de ingresos y gastos que debe estar alineada con los recursos disponibles y los objetivos estratégicos del Estado, evitando la generación de compromisos financieros insostenibles. De igual forma, menciona los siguientes aspectos: – Principios y lineamientos: El presupuesto, la contabilidad y la administración de fondos estarán regidos por normas comunes que aseguren la coordinación y la unidad de la gestión financiera del Estado. – Presupuesto del sector público: Dispone que el presupuesto consiste en una estimación financiera de los ingresos y gastos para un año determinado, compatibilizando los recursos disponibles con el logro de metas y objetivos previamente establecidos. – Proceso de aprobación del presupuesto: Establece procedimientos para la aprobación del presupuesto, que incluyen la presentación del proyecto de ley de presupuesto por parte del Poder Ejecutivo, para discusión y aprobación del Congreso Nacional, su entrada en vigencia y duración.

Normativa	Descripción
Decreto Ley N° 1.263 de 1975, sobre Administración Financiera del Estado.	- Control y evaluación presupuestaria: Dispone mecanismos de control y evaluación del presupuesto público, mediante el establecimiento de un sistema de información administrativa y financiera para los órganos y servicios públicos, que permita regular y supervisar la ejecución del gasto público, junto con establecer la obligación de informar periódicamente. - Modificaciones presupuestarias: Regula los mecanismos para las modificaciones presupuestarias, estableciendo los procedimientos y requisitos para realizar cambios en la asignación de recursos dentro del presupuesto aprobado. - Responsabilidad fiscal: Establece la responsabilidad fiscal de los órganos y entidades del sector público en la gestión y ejecución del presupuesto. - Clasificación presupuestaria: Determina que las clasificaciones presupuestarias que se establezcan deberán proporcionar información para la toma de decisiones, así como permitir vincular el proceso presupuestario con la planificación del sector público. Además, las clasificaciones utilizadas deben posibilitar el control de la eficiencia con que se manejan los recursos públicos a nivel nacional, regional y local. Establece también que, por decreto supremo, se determinarán las clasificaciones del presupuesto (art. 16).
Ley N° 10.336, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. (Refundida por Decreto 2421 del Ministerio de Hacienda de 1964)	La Contraloría tiene el mandato de controlar la legalidad de los actos administrativos y de fiscalizar la gestión presupuestaria y financiera de los organismos del Estado. Esta ley otorga a la Contraloría la facultad de supervisar la correcta utilización de los fondos públicos y emitir dictámenes vinculantes que aseguren el cumplimiento de las normativas vigentes. A través de resoluciones como la Resolución N° 16 de 2015 (actualizada por la Resolución 26 de 2024), que regula el Sistema de Contabilidad General de la Nación NICSP-CGR, se promueve una mayor transparencia y estandarización en la gestión contable y financiera de las entidades públicas.
Resolución N° 1.962 de 2022 de la Contraloría General de la República, sobre Control Interno.	Fija los lineamientos sobre control interno en las instituciones públicas, exigiendo la implementación de mecanismos de control y supervisión para prevenir y mitigar los riesgos asociados al uso indebido o la malversación de los recursos fiscales. El marco de control interno establecido por esta resolución refuerza la importancia de las auditorías internas para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y la transparencia en la gestión presupuestaria.
Decreto con Fuerza de Ley N° 106 de 1960 del Ministerio de Hacienda.	Define las atribuciones específicas de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). La DIPRES es una agencia dependiente del Ministerio de Hacienda y coordina la formulación, orientación y aplicación de la política presupuestaria del Estado.
Instrucciones presupuestarias de la DIPRES.	Emite directrices que orientan la gestión financiera de las instituciones públicas, asegurando que los presupuestos se planifiquen y ejecuten conforme a los objetivos estratégicos del Estado. Estas instrucciones también incluyen mecanismos de ajuste y modificación presupuestaria, que deben ser seguidos para garantizar la flexibilidad y el cumplimiento de la normativa en la ejecución de los fondos.
Normativa interna de las instituciones.	Los diferentes entes suelen contar con normativas internas que se aplican en el control presupuestario y la programación financiera.

| 3.2 LA LEY DE PRESUPUESTOS

La ley más relevante en esta materia es la Ley de Presupuestos, que incluye a las organizaciones del Gobierno Central, las que se pueden clasificar en tres tipos de entidades².

- **Instituciones centralizadas:** Organismos que colaboran directamente con el Presidente de la República en la Administración del Estado y aquellos que actúan con la personalidad jurídica y los bienes y recursos del Fisco. Incluyen Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y servicios centralizados, dependientes del Presidente a través del Ministerio respectivo.
- **Entidades estatales autónomas o regidas por normas especiales:** Los poderes del Estado y de la Administración que cuentan con normas constitucionales especiales, incluyen: Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Tribunal Constitucional, Tribunal Calificador de Elecciones, Tribunales Electorales Regionales, Fuerzas Armadas y de Orden, y Ministerio Público.
- **Instituciones descentralizadas:** Servicios o agencias públicas organizadas como instituciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionan con el Presidente a través de un Ministerio.

La importancia de esta norma legal se manifiesta en que tanto en la Constitución Política, como en las leyes y reglamentos pertinentes, se le aplica un tratamiento separado y distintivo, en relación con las demás leyes. Entre las particularidades que presenta la Ley de Presupuesto podemos destacar³:

- Su tramitación está expresamente definida en la Constitución Política del Estado, en la Ley Orgánica del Congreso Nacional y en los Reglamentos del Senado y de la Cámara de Diputados.
- Es una ley periódica, pues su vigencia es anual y debe tramitarse antes del comienzo de un nuevo ejercicio.
- Para su tratamiento se constituye una Comisión bicameral, cuya principal función es discutir el proyecto de presupuesto.
- Experimenta numerosas modificaciones durante su aplicación, tanto por causa de la aprobación de nuevas leyes, como por las atribuciones de gestión financiera propias del Ministerio de Hacienda.

| 3.3 PRONUNCIAMIENTOS DE LA CGR

Las atribuciones de la Contraloría General de la República de Chile incluyen la capacidad de **emitir instrucciones, pronunciamientos y dictámenes que aclaran aspectos específicos al momento de realizar el control presupuestario y la programación financiera por parte de las instituciones públicas**, contribuyendo a una mejor comprensión de los procesos, y facilitando la identificación de los controles necesarios. En esta línea, los pronunciamientos emitidos por este Órgano de Control abordan regularmente aspectos relacionados con la legalidad de los actos, el seguimiento, la fiscalización y el control presupuestario.

En este contexto, el Órgano de Control se pronuncia habitualmente ya sea en respuesta a una consulta particular o por iniciativa propia, de conformidad con lo establecido en la Ley N°10.336, específicamente en el Capítulo IV.

Entre los dictámenes relevantes para esta materia, se encuentran los siguientes:

² Dirección de Presupuestos DIPRES, 2005. Santiago, Chile.

El proceso presupuestario en Chile: aspectos generales, marco legal, actores institucionales, principales aspectos de modernización. Ministerio de Hacienda.

³ https://www.camara.cl/formacion_ciudadana/doc/ley_presupuesto.docx

Normativa	Descripción
Dictamen N°26.318 de 2010.	Establece que los órganos e instituciones públicas regidos presupuestariamente por el Decreto Ley N°1.263 de 1975, necesitarán autorización previa del Ministerio de Hacienda para celebrar cualquier tipo de contratos o convenios que originen obligaciones de pago a futuro por la obtención de la propiedad o el uso y goce de ciertos bienes y determinados servicios.
Dictamen N°16.895 de 2003.	Establece criterios para la correcta asignación y modificación presupuestaria dentro de las instituciones públicas, garantizando que los cambios en la distribución de recursos respeten las normas y procedimientos vigentes.
Dictamen N°32.901 de 2015.	Refuerza la obligación de que los órganos e instituciones públicas requieren obtener autorización previa del Ministerio de Hacienda para celebrar contratos que afecten los presupuestos futuros, lo que sin duda ayuda a prevenir compromisos financieros no previstos, asegurando así el apego a las disposiciones del Decreto Ley N°1.263.
Dictamen N°19.870 de 2008.	Regula la gestión de fondos extrapresupuestarios, estableciendo la obligación de que cualquier ingreso o gasto adicional a los previstos en el presupuesto inicial sea debidamente registrado y aprobado conforme a las normativas aplicables, evitando el uso indebido de los fondos adicionales.
Dictamen N°21.957 de 2017.	Fija normas específicas sobre la responsabilidad de los funcionarios en la ejecución presupuestaria, incluyendo las consecuencias de una ejecución deficiente o la omisión en la rendición de cuentas. Este pronunciamiento busca garantizar la rendición de cuentas en todas las etapas del ciclo presupuestario y asegurar que los responsables de la gestión de los recursos públicos cumplan con sus obligaciones legales.
Dictamen N° 30.458 de 2005.	Detalla las obligaciones de las entidades públicas en cuanto a la programación financiera. Este pronunciamiento subraya la necesidad de mantener registros financieros exactos y transparentes, asegurando que todos los gastos estén debidamente justificados y aprobados antes de ser ejecutados. Asimismo, su finalidad es evitar desvíos de fondos y promover la transparencia en la gestión del gasto público.
Dictamen No 2.445 de 2002.	Establece que las glosas presupuestarias, por estar incorporadas en la ley de presupuestos del sector público, tienen el carácter de normas legales, por lo que obligan durante la vigencia de esa ley.

Este conjunto normas, instrucciones y dictámenes son clave para asegurar que las instituciones públicas actúen bajo principios de responsabilidad fiscal, promoviendo una administración eficiente, transparente y controlada de los recursos públicos. La correcta aplicación de estas normativas es esencial para evitar fallas en la gestión financiera y asegurar que los fondos del Estado se utilicen de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos establecidos por cada institución.

Capítulo 4

ELEMENTOS TÉCNICOS

Capítulo 4

ELEMENTOS TÉCNICOS

El control presupuestario y la programación financiera constituyen pilares fundamentales en la gestión de los recursos públicos, garantizando que su asignación, utilización y control se realicen de manera eficiente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de cada institución. Estos procesos son esenciales para asegurar que los recursos fiscales sean utilizados de acuerdo con las normativas vigentes y conforme a las prioridades establecidas, minimizando los riesgos financieros y operativos.

Cada uno de los procesos descritos anteriormente tiene el propósito de optimizar la distribución y el uso de los fondos, garantizando la ejecución oportuna de los compromisos financieros, evitando desajustes y promoviendo una evaluación constante para mejorar la gestión futura. Además, el seguimiento del control presupuestario y los mecanismos de control interno refuerzan la capacidad de las instituciones para identificar y gestionar los riesgos, permitiendo una intervención oportuna y garantizando que los recursos se utilicen conforme a las autorizaciones presupuestarias.

4.1 DEFINICIÓN DE UNA TIPOLOGÍA GENERAL DE RIESGOS

A continuación, tal como se expuso en el numeral “III. Fundamentos Teóricos” de este documento, y con fines metodológicos, se han definido diversas categorías de riesgos general que pueden afectar a los procesos de Control Presupuestario y Programación Financiera. Esta clasificación facilitará la identificación de los riesgos críticos específicos y los controles teóricos asociados.

Entre las categorías de riesgos general se encuentran las siguientes:



Riesgos Legales y Regulatorios:

El incumplimiento de las normativas vigentes, como las directrices emitidas por la DIPRES o la CGR, las cuales regulan el uso y manejo de los recursos públicos, pueden traer consecuencias graves, tales como restricciones presupuestarias, reducciones en los recursos asignados o la imposición de sanciones administrativas.



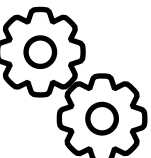
Riesgos Financieros:

La ausencia de ingresos proyectados o el exceso de gastos respecto a lo presupuestado puede derivar en un déficit financiero, comprometiendo tanto la sostenibilidad de la institución como el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.



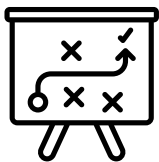
Riesgos de Fraude y Corrupción:

El uso indebido o ilegal de recursos públicos, mediante prácticas fraudulentas o actos de corrupción, pone en riesgo la transparencia de la gestión y compromete la integridad financiera de la institución.

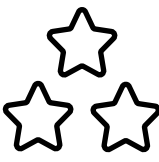


Riesgos de Gestión:

La distribución inadecuada de los recursos entre áreas o proyectos prioritarios puede dificultar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, afectando la eficiencia y eficacia en la gestión institucional.



Riesgo en la Gestión de los Riesgos Inherentes:
Existe el riesgo de no identificar, evaluar adecuadamente y mitigar los riesgos inherentes a los procesos. Por lo tanto, es fundamental establecer estrategias y planes de mitigación que incluyan no solo medidas preventivas,



Riesgo Reputacional:
Este riesgo puede originarse por malas prácticas, escándalos públicos, conflictos de interés o la falta de transparencia en la gestión y distribución de recursos asociados, lo cual podría afectar negativamente la imagen y confianza en la institución.

I **4.2 ANÁLISIS DE RIESGOS CRÍTICOS**

En esta sección, con base en la desagregación de subprocesos y la tipología de riesgos definidas previamente en los numerales III y V de este documento, **se analizarán los principales riesgos críticos, se definirán los controles teóricos correspondientes, y se asociará la documentación que puede contribuir a respaldar la evidencia.**

Entre los riesgos críticos asociados a los procesos de control presupuestario y programación financiera se encuentran:

<i>Riesgo</i>	<i>Forma en la que se Manifiesta</i>	<i>Manera en la que Afecta</i>
Vulnerabilidad ante fallas en la gestión de los recursos del Estado.	-Sobregiros presupuestarios. -Potencial malversación de fondos. -Inadecuada asignación de recursos.	-Disminuye la eficiencia de la administración pública. -Socava la confianza de la ciudadanía en las instituciones estatales.
Ejecución de programas utilizando partidas presupuestarias sin fondos suficientes.	-Sobregiro que comprometa la sostenibilidad financiera de la institución. -Posible malversación de fondos.	-Falta de claridad en las normativas. -Deficiencias en los controles internos. -Insuficiencia de instrumentos efectivos para validar los procesos.
Programación financiera inadecuada.	-Falta de previsión. -Planificación deficiente. -Recursos desaprovechados durante el año.	-Provoca una alta concentración de gastos en el último trimestre. -Incrementa el riesgo de errores y fraudes. -Compromete la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.
Falta de capacitación en el personal encargado de los procesos. Falta de actualización respecto a las mejores prácticas y marco normativo vigente.	-Falta de conocimientos técnicos adecuados en el personal.	-Aumenta el nivel de vulnerabilidad en los sistemas de control presupuestario y programación.
-Falta de segregación de las funciones. -Colusión. -Falta de supervisión y monitoreo.	-Posible malversación de fondos.	-Impiden que las instituciones públicas puedan detectar y corregir a tiempo las desviaciones producidas durante la ejecución anual presupuestaria.

| 4.3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE CONTROLES TEÓRICOS

Tal como se ha descrito anteriormente, el control presupuestario y la programación financiera enfrentan riesgos que pueden afectar la disponibilidad, distribución y ejecución eficiente de los recursos públicos. **La identificación oportuna de estos riesgos permite diseñar controles teóricos que mitiguen desviaciones y aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.** Este apartado presenta los principales riesgos asociados en cada uno de los subprocesos identificados.

4.3.1 Matriz de Análisis del Proceso de Control Presupuestario

El objetivo de este proceso se centra en garantizar una gestión eficaz y eficiente del presupuesto, asegurando que los recursos públicos sean utilizados de acuerdo con los planes y las normativas vigentes.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
01 Planificación Presupuestaria.	-La falta de un análisis exhaustivo de las variables económicas y las necesidades financieras puede generar una proyección inexacta de los ingresos y gastos, comprometiendo la capacidad de la institución para ejecutar su presupuesto de manera eficiente.	-Revisar y validar los supuestos económicos y financieros utilizados para la planificación presupuestaria, asegurando que los datos y proyecciones de ingresos y gastos estén correctamente fundamentados. Por ejemplo, el responsable del área de finanzas (o persona encargada de ejercer esta función), junto con el equipo de planificación estratégica o instancia equivalente, puede comparar los supuestos con fuentes externas confiables, como los indicadores económicos oficiales, y ajustar las proyecciones en caso de que se produzcan cambios significativos en las variables macroeconómicas. Esta validación y ajuste de los supuestos la puede realizar el departamento de planificación y finanzas de la institución. -Realizar simulaciones para evaluar la sensibilidad de los supuestos utilizados en la planificación presupuestaria. Por ejemplo, el equipo de planificación estratégica y el área de finanzas (o instancia equivalente) pueden utilizar en la medida de lo posible un software de análisis financiero para proyectar diferentes escenarios económicos y su impacto en el presupuesto, ajustando los supuestos en consecuencia. -Implementar una revisión colaborativa entre departamentos para validar los supuestos económicos y financieros, involucrando a los equipos de compras, planificación estratégica y finanzas (o instancias equivalentes), con el fin de asegurar que los supuestos de ingresos y gastos sean consistentes con las proyecciones operativas.	-Informes de análisis económico, que incluyan los supuestos macroeconómicos utilizados para la planificación presupuestaria. -Registros de reuniones de planificación donde se discutan y validen los supuestos financieros y económicos entre los departamentos de compras, planificación estratégica y finanzas (o instancias equivalentes). -Reporte de las simulaciones de escenarios macroeconómicos alternativos, con su correspondiente análisis de impacto en los ingresos y gastos proyectados. -Informes de validación externa, en caso de utilizar consultores externos o equipos de evaluación independiente para validar los supuestos, estos informes deben estar documentados.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
02 Proyección de Ingresos y Gastos.	-El uso de datos históricos inadecuados o supuestos erróneos en la proyección de ingresos y gastos podría generar desequilibrios financieros, afectando la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones.	-Monitorear continuamente las proyecciones de ingresos y gastos para asegurar su coherencia con los datos actualizados. Por ejemplo, el responsable del área de finanzas (o persona encargada de ejercer esta función) puede realizar periódicamente comparaciones entre los ingresos y gastos proyectados y los datos reales. En caso de que se identifiquen desviaciones, las proyecciones deben ajustarse para reflejar la situación financiera real. Este monitoreo puede llevarse a cabo mensualmente dentro del sistema financiero de la institución, permitiendo ajustes oportunos en la proyección presupuestaria. -Implementar en la medida de lo posible un sistema de alertas automáticas para notificar a los responsables cuando los ingresos reales difieran significativamente de las proyecciones presupuestarias. Por ejemplo, el área de finanzas (o instancia equivalente) puede configurar este sistema de monitoreo financiero para activar alertas en caso de desviaciones superiores al margen de tolerancia de riesgo, a modo de referencia aquellos mayores al 5%. -Realizar periódicamente (por ejemplo, trimestral) una verificación externa de las proyecciones financieras mediante la contratación de consultores independientes que analicen las proyecciones de ingresos y gastos, comparándolas con los estándares del mercado y la realidad económica del país.	-Reportes financieros periódicos, que incluye la comparación entre ingresos y gastos proyectados y reales, con análisis de desviaciones. -Documentación que explique las razones de las desviaciones superiores al margen de tolerancia al riesgo (según ejemplo 5%) y las acciones correctivas tomadas. Reporte de la configuración de alertas automáticas en el sistema financiero habilitado para estos efectos y evidencia de su activación en caso de desviaciones. -Informes de validación externa que analicen la coherencia de las proyecciones financieras.
03 Aprobación y Modificación.	-La demora en la aprobación del presupuesto o la falta de justificación adecuada en las modificaciones presupuestarias puede generar retrasos en la ejecución de proyectos clave, afectando los resultados institucionales.	-Aprobar cualquier modificación presupuestaria con una justificación detallada y una evaluación del impacto en los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el comité de finanzas o el área de presupuesto (o instancias equivalentes) pueden revisar las solicitudes de modificación, asegurando que estas incluyan una justificación clara y un análisis del impacto en los objetivos de la institución. Este control se puede aplicar cada vez que se solicite una modificación presupuestaria, utilizando la plataforma de gestión presupuestaria de la institución para su registro y aprobación. -Establecer en la medida de lo posible un comité de revisión previa que evalúe las solicitudes de modificación presupuestaria antes de presentarlas al comité de finanzas, garantizando una revisión exhaustiva. Por ejemplo, los miembros del área de finanzas y planificación estratégica (o instancias equivalentes) pueden realizar reuniones periódicas (a modo de referencia quincenal) para analizar las solicitudes de modificación antes de su aprobación final.	-Solicitudes de modificación presupuestaria, que incluyan justificaciones detalladas y análisis del impacto en los objetivos estratégicos. -Actas del comité de finanzas y control interno (o instancias equivalentes), con el registro de las aprobaciones de modificaciones presupuestarias mayores al margen de tolerancia al riesgo (según ejemplo 10%). -Informes de revisión previa y los documentos generados por el comité de revisión o instancia equivalente que evalúa las solicitudes de modificación antes de su aprobación final.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
03 Aprobación y Modificación.		-Implementar un control de doble aprobación para todas las modificaciones presupuestarias mayores al margen de tolerancia al riesgo (por ejemplo superiores al 10% del presupuesto original), donde cualquier modificación debe ser aprobada no solo por el comité de finanzas, sino también por el comité de control interno (o instancias equivalentes), quien evaluará el impacto de la modificación en los controles financieros y operativos. Este proceso puede aplicarse a cada solicitud de modificación, garantizando una evaluación rigurosa antes de su implementación.	-Registro de las evaluaciones efectuadas de cómo las modificaciones afectarán las métricas financieras clave y los resultados operativos.
04 Programación Desembolsos Presupuestarios	-La ausencia de un cronograma de ejecución financiera adecuado puede provocar la concentración de gastos hacia el final del ejercicio fiscal, afectando la calidad y eficiencia del gasto como la subejecución o la asignación inadecuada de recursos. -Un cronograma de ejecución financiera impreciso o desactualizado puede ocasionar retrasos en los desembolsos, afectando la capacidad de la institución para cumplir con sus compromisos financieros en tiempo y forma.	-Establecer un cronograma de ejecución financiera que sea revisado y aprobado previamente para evitar la concentración de gastos al final del ejercicio fiscal. Por ejemplo, la jefatura de finanzas (o persona encargada de ejercer esta función) puede revisar la distribución mensual de los gastos planificados y compararla con las necesidades operativas, asegurando que los desembolsos se distribuyan de manera uniforme durante todo el año fiscal. -Realizar revisiones periódicas del cronograma de ejecución financiera para asegurar que los desembolsos se alineen con los plazos establecidos. -Establecer un calendario financiero automatizado que esté vinculado al sistema de gestión de proyectos, de modo que cualquier retraso en la programación de proyectos genere alertas tempranas en el cronograma de ejecución financiera.	-Cronograma de ejecución financiera o plan detallado de desembolsos financieros. -Informes de revisiones que detallen las evaluaciones del cronograma y comparen los desembolsos reales con los planificados. -Actas de ajustes al cronograma y registro de las decisiones tomadas en función de los retrasos detectados en la ejecución física de los proyectos y su impacto en el cronograma financiero.
04 Ejecución Presupuestaria.	-La ineficiencia en la ejecución del presupuesto, debido a la falta de seguimiento oportuno o de sistemas financieros adecuados, puede generar desajustes entre lo planificado y lo ejecutado, pudiendo comprometer los resultados estratégicos.	-Monitorear la ejecución presupuestaria en tiempo real para garantizar que los gastos se mantengan alineados con el plan aprobado. Por ejemplo, un analista financiero (o persona encargada de ejercer esta función) puede utilizar el sistema de gestión financiera habilitado que permita realizar un seguimiento continuo de las transacciones y ajustar los gastos de acuerdo con las necesidades. Este monitoreo se puede realizar de manera regular en el sistema financiero de la institución para evitar desajustes entre lo planificado y lo ejecutado. -Implementar en la medida de lo posible un sistema de evaluación de indicadores de desempeño para monitorear la eficiencia en la ejecución presupuestaria. Por ejemplo, el analista financiero (o persona encargada de ejercer esta función) debe desarrollar un panel de indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la eficiencia y efectividad de la ejecución presupuestaria.	-Informes periódicos de ejecución presupuestaria, comparado con el plan original. -Informes de revisiones regulares (por ejemplo a mitad del ejercicio fiscal) sobre la ejecución presupuestaria. -Registro de los indicadores clave que evalúan la eficiencia y efectividad de la ejecución presupuestaria.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
06 Asignación y Redistribución de Recursos.	-La asignación o redistribución de recursos no alineada con las prioridades emergentes puede resultar en una financiación inadecuada de proyectos críticos, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	-Toda solicitud de redistribución de recursos debe ser aprobada solo después de una evaluación exhaustiva del impacto en los proyectos críticos. Por ejemplo, el comité de gestión presupuestaria o instancia equivalente puede analizar cada solicitud, asegurando que esté alineada con las prioridades estratégicas y garantizando que los recursos clave no se vean comprometidos. Este control se puede aplicar cada vez que se presenta una solicitud de redistribución de recursos, utilizando la plataforma de gestión de recursos de la institución. -Implementar en la medida de lo posible un proceso de validación externa para la redistribución de recursos, donde un consultor externo o equipo independiente revise los cambios propuestos para garantizar la transparencia y justificación adecuada. Por ejemplo, un evaluador externo o entidad independiente puede revisar las solicitudes de redistribución antes de que sean aprobadas, asegurando la imparcialidad del proceso. -Establecer un límite máximo para la redistribución de recursos que no puede exceder el margen de tolerancia al riesgo, por ejemplo 15% del presupuesto asignado a un área sin la aprobación directa del directorio o alta dirección (o instancia equivalente). Este límite asegura que las redistribuciones de recursos sean cuidadosamente evaluadas y que las áreas críticas no pierdan financiamiento esencial para su funcionamiento.	-Actas de aprobación del comité de gestión presupuestaria o instancia equivalente y el registro de las decisiones tomadas respecto a la redistribución de recursos. -Informes de revisión externa, elaborados por consultores externos o entidad independiente que validan las redistribuciones de recursos, asegurando transparencia y cumplimiento de las normas. -Política de redistribución de recursos (actualizada al menos una vez al año o cuando se introduzcan cambios significativos en la estructura financiera o en los objetivos institucionales).
07 Monitoreo y Seguimiento.	-La falta de un sistema de monitoreo continuo puede retrasar la detección de desviaciones presupuestarias, lo que podría generar una acumulación de gastos hacia el final del ejercicio y la falta de disponibilidad de recursos para áreas prioritarias. -Falta de actualización en los informes de monitoreo financiero, debido a demoras en la recopilación de datos o a la ausencia de indicadores adecuados, lo que puede generar una toma de decisiones tardía o basada en información desactualizada, afectando la eficiencia en la ejecución presupuestaria.	-Generar informes periódicos de seguimiento financiero que identifiquen desviaciones presupuestarias y propongan acciones correctivas. Por ejemplo, el responsable de control presupuestario (o persona encargada de ejercer esta función) puede utilizar en la medida de lo posible un software de monitoreo financiero para generar estos informes y recomendar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. Este control se puede aplicar mensualmente y lo podrían llevar a cabo en el área de control financiero de la institución o instancia equivalente. -Establecer reuniones periódicas de seguimiento entre el área de finanzas y los responsables de las unidades ejecutoras (o instancias equivalente) para revisar el estado del presupuesto y tomar decisiones correctivas. Por ejemplo el responsable de control presupuestario y los jefes de unidad se pueden reunir quincenalmente para revisar el estado del presupuesto y proponer medidas correctivas en caso de desviaciones.	-Informes periódicos de seguimiento (en el ejemplo semanales), sobre la ejecución presupuestaria y comparaciones entre lo acumulado y el presupuesto anual aprobado. -Acta de las reuniones entre el área de finanzas y los responsables de las unidades ejecutoras (o instancia equivalente), con las decisiones tomadas sobre ajustes presupuestarios. -Registro de las alertas automáticas generadas en caso de desviaciones presupuestarias superiores al margen de tolerancia al riesgo (según el ejemplo 5%).

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
07 Monitoreo y Seguimiento.		-Implementar en la medida de lo posible un sistema de informes periódicos que incluya el análisis de los gastos acumulados versus el presupuesto anual aprobado, proporcionando alertas automáticas en caso de desviaciones superiores al margen de tolerancia al riesgo. Por ejemplo, en el caso que sean mayores al 5%, estos informes pueden ser revisados por la jefatura de control presupuestario (o persona encargada de ejercer esta función) y discutidos en reuniones semanales con los responsables de las áreas para ajustar el gasto si es necesario.	
08 Control Interno y Fiscalización.	-La ausencia de controles internos sólidos o revisiones regulares puede permitir la ocurrencia de fraudes o irregularidades, comprometiendo la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.	-Realizar de manera periódica revisiones para detectar y corregir posibles irregularidades en la gestión de los recursos. Por ejemplo, el área responsable del control interno, o bien, el área de supervisión (o instancia equivalente) puede revisar las transacciones financieras y el cumplimiento de las normativas, emitiendo informes con recomendaciones para mejorar el control interno. -Establecer revisiones cruzadas entre departamentos para detectar posibles irregularidades que no sean visibles dentro de un solo departamento. Por ejemplo, los equipos revisores de diferentes áreas pueden realizar evaluaciones cruzadas, revisando departamentos distintos al propio para asegurar la imparcialidad y mayor transparencia. -Proponer en la medida de lo posible la realización de evaluaciones externas anuales en el plan de revisiones al control interno, donde un equipo independiente revise todos los procedimientos relacionados con la ejecución presupuestaria, asegurando que las mejores prácticas de transparencia y eficiencia se estén cumpliendo.	-Plan de revisiones internas, con su cronograma y alcance de las revisiones internas programadas anualmente. -Informes de revisiones internas y externas con sus resultados detallados de las evaluaciones realizadas y sus recomendaciones de mejoras. -Actas de revisiones cruzadas con la documentación de los hallazgos y conclusiones de las revisiones cruzadas realizadas entre diferentes departamentos. -Documentos que detallen las acciones correctivas tomadas tras la detección de irregularidades en las revisiones.
09 Evaluación de Resultados.	-La falta de una evaluación de resultados adecuada, que compare los logros alcanzados con los objetivos planificados, podría limitar la capacidad de la institución para identificar áreas de mejora y optimizar la planificación presupuestaria futura.	-Evaluar el cumplimiento de los objetivos financieros al final del ciclo presupuestario y ajustar los planes futuros en función de los resultados obtenidos. Por ejemplo, el comité de evaluación financiera o instancia equivalente puede revisar los resultados comparándolos con los objetivos establecidos y preparar un informe con recomendaciones para optimizar la planificación en el siguiente ciclo. Este control se puede realizar al finalizar el ciclo presupuestario y se puede llevar a cabo en el sistema de evaluación financiera de la institución.	-Informes de evaluación por objetivos con la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos en el presupuesto. -Actas del comité de evaluación financiera o instancia equivalente con el registro de las decisiones y recomendaciones tomadas tras la revisión de los informes de evaluación.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
09 Evaluación de Resultados.		-Implementar un análisis comparativo con periodos anteriores para evaluar la evolución del cumplimiento de los objetivos financieros y aplicar mejores prácticas. Por ejemplo, el comité de evaluación financiera o instancia equivalente puede comparar los resultados del ciclo actual con los de periodos anteriores, identificando mejoras o áreas problemáticas para ajustar la planificación futura. -Desarrollar un sistema de evaluación por objetivos, donde cada área operativa debe presentar un informe de desempeño financiero que compare los resultados obtenidos con los objetivos originales del presupuesto. Por ejemplo, estos informes pueden ser evaluados por el comité de evaluación financiera o instancia equivalente quien propondrá ajustes o recomendaciones para mejorar la asignación de recursos en el siguiente ciclo presupuestario.	-Análisis comparativo con periodos anteriores y los respaldos que reflejen la evolución del desempeño financiero en relación con ciclos presupuestarios anteriores. -Propuestas de mejora: Informes detallados sobre las áreas de mejora y las acciones propuestas para la planificación futura.
10 Control y Evaluación de Desempeño.	-La falta de indicadores de gestión adecuados y de una evaluación exhaustiva del desempeño puede llevar a la perpetuación de ineficiencias en la gestión presupuestaria, afectando la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos.	-Revisar los indicadores de desempeño financiero periódicamente para ajustar las estrategias presupuestarias y mejorar la eficiencia. Por ejemplo, el analista de desempeño financiero (o persona encargada de ejercer esta función) puede analizar los indicadores clave de rendimiento y proponer ajustes estratégicos para optimizar la gestión financiera. Este control se puede realizar trimestralmente y lo pueden ejecutar en el área de control de gestión de la institución. -Desarrollar en la medida de lo posible un sistema de retroalimentación continua para ajustar las estrategias presupuestarias basadas en los resultados obtenidos en cada período. Por ejemplo, el analista de desempeño financiero y la jefatura de finanzas (o personas encargadas de ejercer esta función) pueden revisar los resultados trimestrales y ajustar las estrategias en función de los hallazgos obtenidos. -Realizar revisiones periódicas comparativas de los ingresos y gastos proyectados, asegurando que los responsables de cada área presenten justificaciones detalladas en caso de desviaciones superiores al margen de tolerancia al riesgo. Por ejemplo, estas revisiones pueden ser dirigidas por el área de finanzas o instancia equivalente, quienes pueden comparar mensualmente las cifras con las proyecciones originales para evaluar la precisión de los supuestos utilizados, analizando aquellas que sean mayores al 5%).	-Informes periódicos (según el ejemplo trimestrales) de desempeño basados en indicadores clave de rendimiento (KPI). -Actas de reuniones del comité de control financiero o instancia equivalente dando cuenta de las decisiones y ajustes estratégicos basados en los KPI revisados periódicamente (según el ejemplo trimestralmente). -Panel de control del sistema de monitoreo y seguimiento de indicadores que permita visualizar el desempeño financiero en tiempo real.

4.3.2 Matriz de Análisis del Proceso Programación Financiera

El objetivo de este proceso es garantizar una distribución eficiente y oportuna de los recursos financieros, alineada con los objetivos estratégicos de la institución, asegurando un equilibrio constante entre ingresos y gastos a lo largo del ciclo presupuestario. Asimismo, busca mitigar riesgos financieros mediante el monitoreo continuo de la ejecución, realizando acciones correctivas para evitar desajustes que comprometan la sostenibilidad y efectividad de la gestión.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
01 Proyección de Ingresos y Gastos.	-El uso de supuestos inadecuados para proyectar los ingresos y gastos podría llevar a una subestimación o sobreestimación de los recursos, afectando la capacidad de la institución para ejecutar su presupuesto de manera equilibrada. -Desequilibrio entre ingresos y gastos, al considerar ingresos inciertos o sobreestimar la capacidad de gasto, puede generar déficits financieros que afecten la estabilidad institucional.	-Se deben ajustar las proyecciones financieras en función de los ingresos reales obtenidos durante el periodo. Por ejemplo, el responsable de planificación financiera o persona encargada de ejercer esta función puede comparar periódicamente los ingresos proyectados con los reales y ajustar las proyecciones de acuerdo con los resultados obtenidos. Este control se puede aplicar mensualmente en el sistema de proyección financiera de la institución. -Implementar un ciclo de revisión periódica para comparar los ingresos y gastos proyectados con los reales y anticipar desajustes antes de que se materialicen. Por ejemplo, el responsable de planificación financiera o persona encargada de ejercer esta función puede revisar semanalmente las proyecciones frente a los datos reales y realizar los ajustes necesarios para evitar desajustes. -Realizar revisiones periódicas comparativas de los ingresos y gastos proyectados, asegurando que los responsables de cada área presenten justificaciones detalladas en caso de desviaciones superiores al margen de tolerancia al riesgo). Por ejemplo, estas revisiones pueden ser dirigidas por el área de finanzas o instancia equivalente, quienes pueden comparar mensualmente las cifras con las proyecciones originales para evaluar la precisión de los supuestos utilizados, analizando aquellas sean mayores al 5%.	-Proyecciones actualizadas periódicamente (en el ejemplo, mensualmente) y los documentos que reflejen los ajustes realizados en las proyecciones financieras basados en los datos reales de ingresos y gastos. -Informes que expliquen las diferencias entre lo proyectado y lo real, con las acciones correctivas tomadas. -Actas de revisión periódicas con el registro de las reuniones frecuentes (según el ejemplo semanales) para revisar y ajustar las proyecciones en función de los ingresos y gastos observados
		-Se debe revisar periódicamente el equilibrio entre ingresos y gastos para asegurar la sostenibilidad de los compromisos financieros. Por ejemplo, el analista de control presupuestario o persona encargada de ejercer esta función puede comparar periódicamente los ingresos y gastos, asegurando que no existan desbalances significativos que comprometan la estabilidad financiera. Este control se puede aplicar mensualmente en el sistema de gestión financiera de la institución.	-Documentos que analicen el estado del equilibrio entre ingresos y gastos, con propuestas de ajuste en caso de desequilibrios.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
01 Proyección de Ingresos y Gastos.		-Establecer un sistema de revisiones periódicas para asegurar que el equilibrio entre ingresos y gastos se mantenga dentro de los parámetros establecidos. Por ejemplo, el analista de control presupuestario o persona encargada de ejercer esta función puede realizar comparaciones bimensuales entre los ingresos y gastos para asegurar que no existan desbalances significativos. -Establecer un comité de revisión periódica (por ejemplo, mensual) para asegurar que el equilibrio entre ingresos y gastos se mantenga dentro de un margen de variación aceptable, y que cualquier diferencia sea ajustada de manera inmediata mediante la reprogramación de gastos o ajustes en los ingresos esperados.	-Actas del comité de revisión periódica (en el ejemplo mensual) y el registro de las reuniones del comité de revisión o instancia equivalente, incluyendo decisiones tomadas y ajustes realizados en los ingresos o gastos. -Propuestas de ajuste financiero con los documentos que detallen las acciones correctivas para reequilibrar los ingresos y gastos.
02 Gestión de Riesgos Financieros.	-La falta de identificación y mitigación adecuada de riesgos financieros, como la posibilidad de ingresos no materializados o costos superiores a lo presupuestado, puede poner en riesgo la sostenibilidad financiera de la institución.	-Un plan de contingencia debe implementarse para mitigar los riesgos financieros que puedan afectar la ejecución presupuestaria. Por ejemplo, el responsable de gestión de riesgos financieros o persona encargada de ejercer esta función puede desarrollar un plan de mitigación que identifique los principales riesgos y establezca estrategias de respuesta. Este control se puede realizar antes de la aprobación del presupuesto y durante el seguimiento de la ejecución, dentro del departamento de gestión de riesgos financieros o instancia equivalente. -Desarrollar una matriz de riesgos financieros para mapear los riesgos clave y asignar niveles de prioridad para cada uno de ellos. Por ejemplo, el responsable de gestión de riesgos o persona encargada de ejercer esta función puede elaborar una matriz de riesgos donde se identificará y clasificará los riesgos según su impacto y probabilidad, asignando recursos a los más críticos. -Implementar en la medida de lo posible un panel de control dinámico que permita monitorear los principales riesgos financieros de la organización en tiempo real, incluyendo indicadores de riesgo y su impacto potencial en los recursos presupuestarios. Este panel será revisado periódicamente (por ejemplo, semanalmente) por el comité de riesgos financieros o instancia equivalente, quien decidirá qué acciones preventivas se deben implementar en función de los cambios observados.	-Matriz de riesgos financieros con los respectivos documentos que identifique y clasifique los principales riesgos financieros, con su impacto y probabilidad de ocurrencia. -Planes de mitigación de riesgos con las propuestas de acciones para mitigar los riesgos identificados en la matriz de riesgos. -Informes del panel de control de riesgos con los reportes sobre el estado de los riesgos financieros y las acciones preventivas implementadas.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
03 Asignación de Recursos.	-Una mala asignación de los recursos, que no esté alineada con las prioridades estratégicas, puede derivar en el financiamiento insuficiente de áreas clave, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	-La asignación de recursos debe ser aprobada tras una evaluación exhaustiva del impacto en los proyectos clave y su alineación con los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el comité de asignación de recursos o instancia equivalente puede revisar las propuestas en función de su impacto estratégico, asegurando que los recursos se distribuyan según prioridades. Este control se puede aplicar durante el proceso de planificación anual y se gestiona en la plataforma de asignación presupuestaria de la institución. -Realizar una evaluación independiente sobre la asignación de recursos para asegurar que las prioridades estratégicas de la organización estén adecuadamente financiadas. Por ejemplo, un consultor externo o entidad independiente podría revisar las asignaciones de recursos para asegurar que estén alineadas con los objetivos estratégicos. -Implementar en la medida de lo posible un sistema de revisión externa para la asignación de recursos, donde consultores externos o entidad independiente verifiquen que los recursos se están asignando según los criterios estratégicos establecidos y no con base en influencias o presiones externas.	-Informes de asignación de recursos con los documentos que detallen los criterios utilizados para la asignación de recursos en función de los objetivos estratégicos. -Informes de revisión externa con la evaluación independiente sobre la asignación de recursos y su alineación con las prioridades estratégicas. -Actas de revisión anual con el registro de las decisiones de asignación final de recursos, con aprobación por parte de los responsables.
04 Cronograma de la Ejecución Financiera.	-La falta de un cronograma de ejecución financiera preciso puede generar retrasos en los desembolsos, afectando la capacidad de la institución para cumplir con sus compromisos financieros en tiempo y forma.	-Aprobar y monitorear el plan de ejecución financiera para garantizar la disponibilidad de fondos en momentos críticos. Por ejemplo, la jefatura de finanzas o instancia equivalente puede revisar el cronograma de desembolsos y asegurarse de que los fondos estén disponibles de acuerdo con las necesidades operativas. Este control se puede aplicar antes del inicio del ejercicio y durante la ejecución, dentro del sistema de programación financiera de la institución. -Implementar en la medida de lo posible una herramienta de seguimiento en tiempo real para visualizar el estado del cronograma de ejecución financiera y detectar posibles retrasos. Por ejemplo, el responsable de finanzas y TI (o personas encargadas de ejercer estas funciones) pueden implementar un sistema en línea que permita el seguimiento visual del cronograma y alertas automáticas en caso de retrasos. -Desarrollar en la medida de lo posible un sistema de control integrado entre el área de proyectos y finanzas (o instancias equivalentes) que monitoree el avance de la ejecución física de los proyectos junto con la ejecución financiera, asegurando que los desembolsos estén alineados con los hitos alcanzados.	-Documentación que detalle el cronograma de ejecución financiera actualizado, con ajustes en caso de retrasos en la ejecución física. -Documentos que monitoreen el avance de los proyectos y su correlación con los desembolsos financieros. -Actas de reuniones de ajuste con el registro de las decisiones tomadas para ajustar el cronograma de ejecución financiera en función de los avances reales de los proyectos.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
05 Control y Seguimiento.	-La ausencia de controles adecuados o de seguimiento permanente puede derivar en desviaciones presupuestarias no detectadas a tiempo, comprometiendo la capacidad de la institución para tomar acciones correctivas oportunas.	-Generar informes periódicos de seguimiento financiero que identifiquen desvíos en la ejecución presupuestaria y propongan medidas correctivas. Por ejemplo, el responsable de control presupuestario o encargado de ejercer esta actividad puede utilizar el sistema de seguimiento financiero habilitado en la institución para generar estos informes y proponer acciones correctivas en caso de desvíos. Este control se puede aplicar mensualmente en el área de control financiero o instancia equivalente. -Implementar en la medida de lo posible un sistema de control preventivo para identificar desviaciones presupuestarias antes de que se materialicen y afecten la ejecución. Por ejemplo, el responsable del control presupuestario monitoreará los indicadores clave que permitan detectar posibles desviaciones antes de que se materialicen. -Desarrollar en la medida de lo posible un sistema de revisión intermedia durante el ciclo financiero que permita identificar desviaciones presupuestarias importantes y realizar ajustes de emergencia en la planificación, permitiendo que la institución continúe operando sin interrupciones mayores	-Informes periódicos de monitoreo preventivo con el registro de los indicadores clave utilizados para identificar posibles desviaciones antes de que se materialicen. -Actas de reuniones periódicas efectuadas con registro de las decisiones tomadas para ajustar la planificación financiera con base en los informes semestrales.
06 Normativa y Regulaciones.	-El incumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables en la programación financiera puede llevar a sanciones administrativas y afectar la reputación institucional, además de comprometer el acceso a futuros recursos.	-Verificar el cumplimiento de las normativas vigentes durante todo el ciclo de programación financiera para evitar sanciones. Por ejemplo, el responsable de control interno o persona encargada de ejercer esta función debe revisar los procedimientos y asegurar que estos cumplan con las normativas aplicables. Este control se puede llevar a cabo de manera continua en el departamento de cumplimiento normativo o instancia equivalente. -Realizar capacitaciones periódicas sobre las actualizaciones normativas y regulaciones específicas que impactan la programación financiera. Por ejemplo, el departamento de cumplimiento normativo puede organizar anualmente seminarios y talleres para actualizar al personal sobre los cambios regulatorios y su impacto en la programación financiera. -Establecer un protocolo de revisión continua donde un equipo de cumplimiento normativo revise periódicamente cualquier actualización legal o normativa relevante que afecte la programación financiera, asegurando que la institución esté siempre al día con las regulaciones vigentes.	-Informes periódicos (en el ejemplo trimestrales) de cumplimiento normativo de las leyes y regulaciones vigentes que afectan la programación financiera. -Actas de reuniones de revisión normativa y la evaluación de los cambios normativos y su impacto en la programación financiera. -Documentación que detalle los procedimientos para incorporar nuevas normativas en la gestión presupuestaria.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplos de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
07 Capacitación de los Funcionarios.	-La falta de capacitación adecuada del personal en herramientas de gestión financiera y normativas vigentes puede generar errores en la ejecución, control y ejecución presupuestario, afectando la eficiencia operativa.	-Realizar capacitaciones periódicas sobre herramientas de gestión financiera y normativas vigentes. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos o instancia equivalente puede organizar cursos y talleres para actualizar al personal sobre normativas y herramientas financieras. Este control se puede realizar anualmente y cada vez que haya cambios en las normativas, en las áreas de finanzas y control presupuestario. -Realizar una evaluación periódica anual de las habilidades del personal en herramientas de gestión financiera para identificar necesidades de capacitación adicionales. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos o instancia equivalente evaluará las competencias del personal mediante pruebas y análisis para identificar posibles necesidades de formación. -Crear un programa de formación continua en el uso de nuevas tecnologías de gestión financiera y las últimas regulaciones presupuestarias, asegurando que el personal esté constantemente actualizado y preparado para los desafíos presupuestarios.	-Documento que detalle las capacitaciones planificadas para el personal, enfocadas en nuevas tecnologías de gestión financiera y regulaciones presupuestarias. -Informes que midan las habilidades del personal en herramientas de gestión financiera y su capacidad para aplicar las normativas. -Registro de los cursos y seminarios realizados, con la identificación de los asistentes y el contenido impartido.
08 Sistemas de Apoyo.	-La dependencia excesiva de sistemas tecnológicos que no cuenten con medidas de respaldo puede generar vulnerabilidades en la programación financiera, afectando la capacidad de la institución para mantener una gestión financiera continua y segura.	-Realizar pruebas periódicas de los sistemas de respaldo y recuperación de datos financieros. Por ejemplo, el departamento de TI o instancia equivalente puede realizar simulacros de fallos en los sistemas y asegurar que los datos puedan ser recuperados de manera efectiva. Este control se puede realizar de manera regular en el área de TI y finanzas. -Implementar en la medida de lo posible un sistema de respaldo automatizado con verificaciones diarias para garantizar la seguridad de los datos financieros. Por ejemplo, el departamento de TI o instancia equivalente configurará un sistema de respaldo diario automatizado y realizará pruebas periódicas para verificar la efectividad del sistema. -Implementar en la medida de lo posible, una evaluación externa de anual de los sistemas de respaldo y recuperación de datos financieros, asegurando que los sistemas de soporte de la institución cumplan con los estándares más altos de seguridad y eficiencia.	-Informes de los resultados de las revisiones anuales realizadas por consultores externos o entidad independiente sobre los sistemas de respaldo y recuperación de datos. -Documentación de las pruebas realizadas para verificar la efectividad del sistema de respaldo de datos. -Informes diarios de los registros automáticos de las operaciones de respaldo de los sistemas financieros.

<i>Etapas o Subprocesos</i>	<i>Riesgos Asociados</i>	<i>Ejemplo de Controles Teóricos Mitigantes</i>	<i>Documentación Requerida</i>
09 Evaluación de Resultados.	-La falta de evaluación adecuada de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos propuestos puede limitar la capacidad de la institución para identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias financieras para futuros periodos.	-Los resultados obtenidos deben compararse con los objetivos propuestos, y la estrategia financiera debe ajustarse para el próximo periodo de ser necesario. Por ejemplo, el comité de evaluación financiera o instancia equivalente puede revisar los resultados finales del periodo y proponer ajustes en la estrategia para la planificación futura. -Establecer en la medida de lo posible un sistema de recompensas para los equipos que logren alcanzar o superar los objetivos financieros, incentivando el cumplimiento de metas. Por ejemplo, el comité de evaluación financiera y el departamento de Recursos Humanos (o instancias equivalentes) puede implementar un esquema de incentivos basado en la evaluación de los resultados financieros. -Implementar en la medida de lo posible una revisión de resultados periódicos (por ejemplo, trimestral), donde se evalúe el desempeño financiero de la institución y se ajusten los objetivos a la luz de los resultados obtenidos hasta ese momento, permitiendo una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante cambios imprevistos.	-Informes periódicos (en el ejemplo trimestrales) de evaluación de resultados con los correspondientes análisis de los resultados obtenidos en relación con los objetivos financieros establecidos. -Actas de las reuniones efectuadas con el registro de las decisiones tomadas tras la revisión de los resultados, con ajustes sugeridos para los próximos trimestres. -Informes sobre los incentivos y recompensas otorgados a los equipos que lograron o superaron los objetivos financieros

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de la República de Chile, Artículo 67: El Presidente debe presentar el proyecto de Ley de Presupuestos anualmente al Congreso, y su aprobación regula los ingresos y gastos del Estado.
- Ley N° 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 10.336, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Decreto Ley N° 1.263 de 1975, Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley 20.128 sobre Responsabilidad Fiscal.
- Ley N° 20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de Conflictos de Intereses.
- Ley No 21.722, Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025.
- Decreto con fuerza de ley No 106 de 1960, fija disposiciones por las que se regirá la Dirección de Presupuestos, y sus modificaciones.
- Decreto Supremo N° 854, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que Determina Clasificaciones Presupuestarias.
- Instrucciones de la Dirección de Presupuestos.
- Documentos Técnicos del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, relacionados con la materia.
- Resolución Exenta N°16, de 2015 Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación NICSP - CGR.
- Resolución N° 1.962 de 2022 de la CGR Control Interno en Instituciones Públicas.
- Dictámenes relevantes de la CGR. (Lista no taxativa):
 - Dictamen N° 21.957 de 2017: Normas sobre la responsabilidad en la ejecución presupuestaria y la rendición de cuentas.
 - Dictamen N° 32.901 de 2015: Exige autorización del Ministerio de Hacienda para contratos que afecten presupuestos futuros.
 - Dictamen N° 26.318 de 2010: Regula las obligaciones de pago a futuro de las instituciones públicas.
 - Dictamen N° 19.870 de 2008: Regula la gestión de fondos extrapresupuestarios, exigiendo su contabilización y registro.
 - Dictamen N° 30.458 de 2005: Detalla las obligaciones de las entidades públicas en cuanto a la programación financiera.
 - Dictamen N° 16.895 de 2003: Establece criterios para la asignación y modificación de presupuestos en instituciones públicas.
 - Dictamen No 2.445, 2002: Establece que las glosas presupuestarias, tienen el carácter de normas legales.