

***SISTEMA DE CONTROL  
DE GESTIÓN  
PRESUPUESTARIO MUNICIPAL***

**ANA MARÍA SILVA GARAY**  
**Directora Administración y Finanzas**  
**Municipalidad de Providencia**  
**Enero 2011**

# PRESUPUESTO MUNICIPAL

## 1. DEFINICIÓN

El **Presupuesto** es una **Estimación Financiera de los Ingresos y Gastos para un período dado**. Esta herramienta es concebida como la **expresión económica de todas las actividades y programas que ejecuta el Municipio para el cumplimiento de sus fines**.

Su **EQUILIBRIO, TENDENCIA y COMPORTAMIENTO** son **elementos claves para la Gestión Municipal**, facilitando la toma de decisiones y la administración financiera de los recursos durante el año calendario.

Este instrumento de la administración financiera es complemento del **PLAN DE DESARROLLO COMUNAL** y del **PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL**, debiendo considerar **todas las actividades de índole financiero** que contemplan estas herramientas de planeación para el cumplimiento de las políticas y metas propuestas.

El **objetivo** de la **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA** es **apoyar la gestión municipal y lograr el permanente equilibrio** entre **ingresos y gastos** presupuestarios y su correspondiente flujo de caja.

La estructuración de una **metodología** de planeación, diseño, ejecución y control presupuestario responde a la necesidad de contar con un **procedimiento adecuado** para la obtención, registro y procesamiento de la información financiero-contable, que entregue los antecedentes relevantes para la toma oportuna de decisiones, con el nivel de análisis y contenido adecuado.

Por su parte, las decisiones adoptadas, avaladas en informes financiero-contables, deben responder a las exigencias legales y niveles de eficiencia establecidos en el Municipio, con relación a lo definido en los planes estratégicos locales.

## **2. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO**

Al analizar los objetivos que se pueden perseguir a través de la implementación de un proceso presupuestario participativo, es necesario señalar que estos no se obtienen en forma automática, sino que dependen fundamentalmente de cómo la institucionalidad municipal utiliza esta herramienta y de otros factores específicos del entorno.

### **→ OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN OPERATIVA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES**

La Municipalidad, para formular el presupuesto y elaborar sus planes anuales, requiere de información a nivel operativo a la cual, en principio las unidades operativas de la organización, por su mayor proximidad a la realidad, tienen mejor acceso que la alta dirección de la misma.

### **→ PLANEAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES A LLEVAR A CABO**

Durante el ciclo presupuestario se determinan y cuantifican las distintas actividades que desarrollará la municipalidad, para un período de tiempo determinado. Ello conlleva que todos los responsables de la organización dispongan de un instrumento que formaliza sus objetivos, detallándose los medios y planes necesarios para alcanzarlos, dentro del marco de la Planificación estratégica comunal.

### **→ COORDINACIÓN ENTRE UNIDADES DE LA MUNICIPALIDAD**

Los objetivos y planes definidos por una unidad de la organización pueden afectar, generalmente, a otras unidades, siendo necesaria una coordinación entre departamentos, con el propósito de alcanzar los resultados previstos por la municipalidad.

### **→ COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ALTA DIRECCIÓN A LAS UNIDADES OPERATIVAS**

Una vez aprobados los objetivos y planes a realizar quedarán cuantificados en el presupuesto, el cual deberá ser utilizado como herramienta de las Unidades responsables de formular el presupuesto, para describir y comunicar a los diferentes niveles de la organización los objetivos y planes que tendrán que llevar a cabo.

## ➔ **MOTIVACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LOS PLANES DEFINIDOS EN EL PRESUPUESTO**

La elaboración de un presupuesto puede ser utilizada como instrumento de motivación en la medida que:

- Las Unidades municipales han intervenido en la configuración de sus objetivos y planes de acción, ello los hace “responsables” de dichos planes y no meramente “ejecutores”.
- Las acciones a desarrollar por todas las unidades van dirigidas al cumplimiento de objetivos comunes y formalizados, los cuales han sido coordinados haciendo de la municipalidad y sus servicios un todo.
- Su uso es una herramienta para evaluar los resultados por parte de los directivos, midiendo la consecución de los objetivos establecidos.

## ➔ **CONTROL SOBRE LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PLANES**

El control de la realización de los objetivos se llevará a cabo, en buena medida, a través de la comparación del presupuesto con los resultados que realmente se obtengan. Los métodos de análisis de desviaciones nos pueden llevar a distintas conclusiones. Así, en algunos casos, se podrán identificar problemas o nuevas posibilidades de actuación que requerirán un plan de acción; entre otros, se detectará que el presupuesto no se puede llevar a cabo por variaciones en el entorno o por errores en las previsiones, siendo necesaria su modificación. Finalmente, el análisis proporcionará un estado del cumplimiento de los objetivos establecidos.

## ➔ **FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL**

Un aspecto poco considerado en las instituciones, es el proceso de aprendizaje que conlleva la elaboración de un presupuesto.

La propia dinámica del ciclo presupuestario hace que cada unidad responsable tenga que participar en la definición de los objetivos institucionales y de su unidad, para lo cual deberá:

- Estudiar las causas que explican las variables ligadas a su gestión.
- Desarrollar un proceso sistemático de obtención y análisis de la información.

- Desarrollar capacidades para la formulación e implementación de los planes diseñados, para alcanzar los objetivos definidos.
- Justificar sus objetivos y planes a la hora de negociarlos con las Unidades encargadas de formular el presupuesto.

Todo ello conduce a un mayor conocimiento de la función directiva y del rol de cada funcionario en el cumplimiento de las estrategias municipales. Adicionalmente, existirá también un aprendizaje, al comparar los resultados previstos con los reales y analizar por qué se han producido.

### 3. ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO

- a. Dentro del Ciclo Presupuestario pueden distinguirse varias etapas sucesivas, diferenciadas entre sí, con mayor o menor precisión, o amoldada a sus necesidades, en función del estilo y filosofía de la dirección y del grado de participación que se quiera de los distintos niveles directivos.
- b. Todas estas **actividades** deben estar **coordinadas en el tiempo** ya que se encuentran interrelacionadas y el retraso de una condicionará la elaboración de otras. Es muy importante establecer un **calendario**, en que se especifique **quién** tiene que realizar cada una de estas actividades y **cuándo** tienen que estar finalizadas.
- c. El Ciclo Presupuestario estará determinado en **función del entorno**, así como de la dimensión, complejidad, estrategia de la municipalidad y de su experiencia acumulada en proceso presupuestario.
- d. A continuación describiremos las ETAPAS MÁS COMUNES DEL CICLO PRESUPUESTARIO:

#### • Definición Y Transmisión De Las Directrices Generales

Las autoridades y unidades encargadas de formular el presupuesto transmiten una serie de instrucciones generales, a cada una de las áreas de actividad, configurando el marco de acción, dentro del cual cada una tendrá que diseñar sus planes, programas y presupuestos.

Estas directrices, que constituyen la primera guía para la elaboración del presupuesto, tienen que ser elaboradas en función del Pladeco y de las políticas generales vigentes de la organización.

En el proceso de elaboración de estas guías se necesitará prever la evolución de ciertas variables del entorno, tanto desde el punto de vista político, como económico o social.

### • **Elaboración de Planes, Programas y Presupuesto**

Cada responsable, al recibir las indicaciones por parte de su superior jerárquico, debe evaluarlas de acuerdo a los resultados y a las perspectivas de evolución de las distintas variables que determinan su gestión.

En este punto es muy importante que cada unidad responsable identifique los resultados que se alcanzarán en las actividades de su responsabilidad, sin ningún tipo de acción, es decir, por efecto de la inercia de la organización en funcionamiento.

A partir de las directrices recibidas y aceptadas, de la evolución del entorno y de los resultados que se obtendrían por la propia inercia de la organización, cada responsable elabora el presupuesto en función de las distintas acciones a realizar para cumplir los objetivos marcados. Para ello se tendrán que definir los siguientes puntos:

- Planes de acción a llevar a cabo para alcanzar los objetivos establecidos.
- Programar en el tiempo las distintas acciones que configuran los planes.
- Traducir, en términos de ingresos y gastos, el conjunto de acciones previstas en los planes, es decir, expresar los distintos planes en un presupuesto.

A la hora de definir los planes de cada actividad es muy conveniente preparar *planes alternativos* frente a posibles variaciones en el comportamiento, en el entorno o variables que los configuren.

En esta etapa de elaboración del presupuesto es importante la labor de las Unidades encargadas de formular el presupuesto, en cuanto a:

- *Coordinar la Labor de distintas Áreas de Actividad: promover que exista una fluida información y colaboración entre Departamentos a la hora de elaborar los planes que exigen interrelación o dependencia.*

- *Elemento de Soporte a los responsables de cada una de las Áreas en la obtención y utilización de la información.*

Todas estas actividades quedarán registradas en el sistema informático presupuestario.

- **Negociación**

La participación de los distintos niveles de la organización conlleva a que **SE NEGOCIE UN PRESUPUESTO QUE GENERE UN DESAFIO RAZONABLE PARA CADA UNIDAD.**

Es importante que exista un nivel mínimo de desafío en los objetivos marcados a cada directivo, ya que evita caer en la inercia y estimula la búsqueda de mejoramientos en su gestión.

El proceso definido para la elaboración del presupuesto – **FIJACIÓN DE DIRECTRICES, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO Y NEGOCIACIÓN DE SU APROBACIÓN** (*arriba/abajo/arriba*)- responde, fundamentalmente, al propósito de motivar a los funcionarios, a través de la negociación de los objetivos y planes por unidad. De esta manera se logra un doble compromiso entre la dirección general y los distintos responsables: estos se comprometen a obtener resultados desafiantes y la dirección se compromete a evaluar positivamente la obtención de los resultados previstos.

- **Revisión y Coordinación**

En este proceso se comprueba que los distintos planes y programas están bien coordinados y la conveniencia de introducir algunas modificaciones para lograr un mayor equilibrio, entre las áreas.

Previa la aprobación del presupuesto general, las unidades encargadas del presupuesto confeccionan el proyecto de presupuesto y del presupuesto de caja para el período, así como los documentos necesarios para el seguimiento de la actividad de cada responsable, en función de los presupuestos definidos por ellos. De esta manera, la dirección puede tener una **PRIMERA VISIÓN DE CONJUNTO SOBRE EL EFECTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS PLANES PREVISTOS.**

- **Aprobación Final**

Con la aprobación del Alcalde y del Concejo, *las estimaciones* que han realizado los distintos responsables pasan a ser los objetivos formales de la municipalidad a lograr en el corto plazo, quedando establecidos los resultados a alcanzar, en cada una de las actividades de ésta.

• **Seguimiento**

**Una vez aprobado el presupuesto es preciso llevar a cabo un seguimiento de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y compararla con las estimaciones. Este seguimiento periódico permitirá corregir las situaciones no contempladas y las evoluciones favorables o desfavorables, permitiendo efectuar los ajustes al presupuesto.**

- e. Las actividades básicas e instancias responsables de llevar a cabo el proceso de postulación de presupuesto participativo, para las áreas municipal, educación, salud y cementerio están definidas a continuación, enmarcadas dentro de cada **etapa del ciclo presupuestario**, estas son:

**Etapa 1: DEFINICIÓN Y TRANSMISIÓN DE LAS DIRECTRICES GENERALES**

Actividad	Unidad Responsable
<p><b><i>Definición de los Criterios Generales Presupuestarios:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de Información relativa a las políticas, metas anuales de acuerdo al PLADECO, PLADEM o Plan de Salud y Cementerio, las tendencias y condiciones generales de la economía que puedan afectar los Ingresos o Gastos Presupuestarios.</li> <li>• Emisión de la información estadística y contable del comportamiento histórico desagregado según la gestión de responsabilidad de cada Unidad.</li> <li>• Entrega de información y transmisión de las directrices generales a cada Unidad Responsable.</li> </ul>	<p>Alcalde, Unidad de Planificación, Unidad de Finanzas, Comité Técnico, Unidad encargada del Presupuesto de Educación, Salud y Cementerio.</p>



## Etapa 2: **ELABORACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTO**

<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>
Preparación e ingreso al sistema o envío de las fichas de postulación, a las unidades encargadas de formular el presupuesto, con los antecedentes de Ingresos y/o Gastos estimados y la base de cálculo utilizada.	Unidades Responsables

## Etapa 3: **NEGOCIACIÓN**

<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>
Análisis, revisión, verificación de cálculos, establecimiento de estándares y prioridades.	Comité de Presupuesto (Unidades de Planificación y Finanzas más la Unidad Responsable) (Unidades encargadas de formular el Presupuesto con las Unidades Responsables en el caso de los sectores de Educación, Salud y Cementerio)

## Etapa 4: **REVISIÓN Y COORDINACIÓN**

<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>
Modificación de las postulaciones de acuerdo a las observaciones, requerimientos o limitaciones y reenvío de las postulaciones.	Unidades Responsables

Etapa 5: **APROBACIÓN**

<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera priorización del presupuesto</li> </ul>	<p>→ Alcalde y Comité de Presupuesto, y Unidades Encargadas para el caso de los otros Sectores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación del proyecto de presupuesto</li> </ul>	<p>→ Alcalde, Comité de Presupuesto, Comité Técnico o Unidades Encargadas, según el Sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del proyecto de presupuesto al CONCEJO Municipal, o a quienes corresponda para el caso de los Sectores de Educación, Salud y Cementerio para análisis, revisión y ajustes.</li> </ul>	<p>→ Alcalde, Concejo y Comité de Presupuesto, o Unidad correspondiente para los otros Sectores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe del proyecto de presupuesto para opinión del CESCO, o los Directivos para el caso de los sectores de Educación, Salud y Cementerio.</li> </ul>	<p>→ Alcalde, o Dirección que corresponda según sea el sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Proyecto de Presupuesto.</li> </ul>	<p>→ Alcalde y Concejo o Dirección que corresponda.</p>

Etapa 6: **SEGUIMIENTO**

<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del Presupuesto aprobado y programación de los FLUJOS DE CAJA asignados a las diferentes unidades, metas, estándares de evaluación e indicadores de gestión.</li> <li>• Mantener y analizar periódicamente la información de peticiones no contempladas en el Presupuesto ya aprobado, sistematizarla por Unidad, tipo de Gasto y/o Ingresos y prioridad, para informar a cada Unidad solicitante los requerimientos pendientes y su estado.</li> </ul>	<p>Comité de Presupuesto del Sector</p>

• **Calendario del Proceso Presupuestario**

La metodología propuesta para que se cumpla con el propósito de ser una **planificación presupuestaria participativa** contempla un calendario referencial de trabajo, el que más adelante se describe.

Es importante considerar la elaboración de un calendario anual, dado que los escenarios particulares de cada año alteran los programas normales de trabajo, para lo cual es conveniente incorporar las holguras necesarias que permitan no retrasar el proceso (Ej.: elecciones municipales)

El cumplimiento estricto de los plazos establecidos en el programa es, por parte de las unidades responsables, de vital importancia para no producir ningún retraso en el proceso total y/o que se carezca de la información relevante de la cual sólo los encargados directos son conocedores en detalle, además de ser la meta de su Unidad, que implica orientar la gestión de todo su personal en pos de dichos objetivos. Lo anterior afectaría negativamente la gestión integral del municipio.

<b>Actividad</b>	<b>Instancia</b>	<b>Plazos</b>
Definición de los Criterios Generales Presupuestarios	Alcalde, Comité Técnico y Unidades de Planificación y Finanzas	Segunda quincena de junio
Envío de fichas de postulación Presupuestaria y antecedentes históricos a junio de cada año.	Unidades de Planificación y Finanzas	Primera semana de julio
Preparación e ingreso en el sistema de las fichas de postulación presupuestaria	Unidades responsables	Segunda y tercera semana de julio
Recepción de fichas de postulación Presupuestaria con las estimaciones de Ingresos y Gastos.	Unidades de Planificación y Finanzas	Cuarta semana de julio
Análisis, priorización y observaciones a las postulaciones de Fichas Presupuestarias	Comité de Presupuesto y Unidades responsables	Primera quincena de agosto
Plazo para solucionar observaciones de estimación presupuestaria	Unidades responsables	Segunda quincena de agosto

<b>Actividad</b>	<b>Instancia</b>	<b>Plazos</b>
Preparación de la proposición de presupuesto municipal y de los servicios traspasados	Unidades de Planificación y Finanzas	Primera quincena de septiembre
Discusión en Comité Técnico y ajustes finales	Comité de presupuesto	Segunda quincena de Septiembre
Entrega y presentación al Concejo municipal	Alcalde y Comité de presupuesto	Primera semana de Octubre *
Pronunciamento del Concejo Municipal, análisis y ajustes a las observaciones realizadas (dentro del marco legal)	Alcalde, Unidades de Planificación y Finanzas	Tercera semana de Octubre en adelante
Presentación del proyecto de presupuesto al Cesco, para su opinión	Unidades responsables	Primera semana de Noviembre
Aprobación definitiva del Presupuesto Municipal por el Concejo.	Unidades responsables	Antes del 15 de Diciembre *

Comité de Presupuesto: Unidades de Planificación, Finanzas y otras unidades del estamento estratégico.

\* Requisitos y fechas establecidas en la Ley N° 18.695 (31/03/88) Orgánica Constitucional de Municipalidades.

# ***PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO***

*A continuación se presenta una metodología para la formulación del Presupuesto. Esta tiene como objetivo incentivar a todas las Unidades, que interactúan con este instrumento, a participar activamente en la formulación del mismo.*

## A) FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO INICIAL

La presupuestación de los Ingresos y de los Gastos debe ser consistente, de modo de ajustarse al máximo a las posibilidades reales de obtener el financiamiento programado y de ejecutar los gastos presupuestados.

Corresponderá a la **Unidad de Planificación Municipal** elaborar el primer proyecto de presupuesto municipal, dentro de los plazos establecidos en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y al calendario definido por la municipalidad.

La **Unidad de Finanzas** colaborará con la Unidad de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal, aportando concretamente el estudio, cálculo y proposición de las fórmulas y medidas para captar los recursos que financien los gastos que generan la Estrategia y su Plan, y la proyección de los gastos de funcionamiento municipal.

Los **directores, jefes y profesionales municipales** serán responsables de presentar, en las fechas que correspondan, la estimación de ingresos, postulaciones de gastos corrientes, contratos, gastos por proyectos, estudios, programas, y transferencias- subvenciones, planificando con anterioridad, el monto que requieren y la oportunidad en que lo utilizarán para llevar a cabo sus acciones.

El **Concejo Municipal** deberá velar porque se consignen los ingresos suficientes para cubrir los gastos previstos, es decir mantener los equilibrios presupuestarios, sin que pueda aumentar el presupuesto de gastos presentado por el Alcalde, sino sólo disminuirlo y modificar su distribución, salvo los gastos establecidos por ley o por convenios celebrados por el municipio.

Será función de la **Unidad de Finanzas** y de la **Unidad de Control** la observación adecuada de las señales que entrega el presupuesto, informando mensualmente al Alcalde y al Concejo municipal sobre las siguientes materias:

- Grado de ejecución de los ingresos presupuestados mensualmente;
- Grado de ejecución de los gastos presupuestados mensualmente;
- Verificación del cumplimiento de las acciones de acuerdo a lo programado;
- Desajustes financieros que están ocurriendo.

Será función de la Unidad de **Planificación y Administrador Municipal**, o Unidad que tenga asignada esta función, verificar el cumplimiento de los programas por áreas, manteniendo permanentemente informado al Alcalde y al Concejo municipal, conforme al comportamiento financiero presupuestario informado por la Unidad de Finanzas, mediante la aplicación de medidas de control de las siguientes acciones:

- Contracción de los programas por unidades;
- Aceleramiento de los programas por áreas;
- Reducción de los programas por áreas;
- Aumento de los programas por áreas.

### **Presupuesto Participativo**

La metodología de diseño presupuestario que contempla este Sistema corresponde a un proceso de trabajo participativo para las Unidades municipales, servicios de educación, de salud, de cementerio y demás servicios que ejecuten presupuestos independientes.

A partir de las estrategias locales, los directores y profesionales municipales se comprometen y participan, tanto en la conformación de la base estadística que sustenta la **Planificación Presupuestaria**, como en los procesos de priorización en la asignación del presupuesto.

Cada unidad municipal define su programa anual de trabajo con sus respectivas asignaciones presupuestarias, tanto de ingresos como de gastos, para el período siguiente. Este programa por unidad deberá ser revisado, evaluado y aprobado por el nivel superior y, en su conjunto, conformará el Plan Anual Municipal.

Este sistema de trabajo propone el diseño de Fichas de Proyección Presupuestaria de Ingresos y Gastos, incorporando en la organización una cultura de Presupuesto Participativo a través de la postulación responsable, la que sostiene que los recursos presupuestarios siempre serán insuficientes para dar cumplimiento a todos los requerimientos de las diferentes unidades. Esto nos lleva a la tarea de priorizar las acciones de acuerdo a las urgencias y al interés de los ciudadanos, plasmados en el PLADECO.

## **Relación entre la Planificación Estratégica y El Presupuesto**

Siendo la falta de **relación entre la planificación estratégica comunal y municipal** una de las deficiencias más comunes en los procesos presupuestarios, se buscaron los mecanismos para que, a través del Sistema Presupuestario, se establezca una vinculación entre la planificación estratégica comunal y la formulación presupuestaria, la que se expresa en dos materias:

### **Definición de Áreas Estratégicas**

Este subsistema define, para el caso del Sector Municipal, 4 áreas estratégicas generales, a saber: Institucional, Social, Productiva y Ordenamiento Territorial. Estas áreas, a su vez, contienen subáreas y tipologías, las cuales permiten clasificar los gastos de acuerdo a las diferentes materias o especificidades.

En este módulo del sistema se puede evaluar la concordancia de asignaciones presupuestarias con las propuestas estratégicas, ya que previo al diseño presupuestario, cuando se definen las estrategias y políticas a aplicar para el año siguiente, se determina una asignación porcentual del presupuesto a cada área estratégica, la que será verificada con el presupuesto definitivo.

De esta forma las autoridades y directivos municipales contarán con información relativa al cumplimiento de las orientaciones estratégicas, en lo que respecta a la destinación de recursos del presupuesto municipal.

Cabe hacer presente que el sistema permitirá que cada municipio cambie, agregue o modifique las áreas estratégicas, subáreas y tipologías, de acuerdo a sus necesidades.

### **Definición de Metas**

El sistema permite la construcción de metas, a partir del comportamiento histórico, mediante fórmulas que determinan montos o porcentajes que se constituyen en metas por unidad e institucionales. Al igual que en la definición de áreas estratégicas, el sistema contiene algunas fórmulas básicas.

De igual forma, estas metas pueden ser modificadas, se pueden agregar otras metas o eliminar aquellas que no sean relevantes para el municipio, de acuerdo a su propio marco de políticas y estrategias municipales.



## Uso de Fichas Presupuestarias

El Sistema Presupuestario Participativo, debe emplear el principio de la postulación, tanto de ingresos como de gastos, a través del uso de fichas presupuestarias, puesto que se parte de la premisa que el **presupuesto es un instrumento que facilita el cumplimiento de objetivos institucionales**, pero cuyos recursos siempre van a ser insuficientes para ejecutar todas las acciones que la comunidad local requiere o demanda.

Esto hace necesario establecer acciones en orden a gestionar ingresos y priorizar gastos.

La incorporación de información presupuestaria al Sistema Presupuestario se efectúa mediante las **fichas de ingresos y gastos**, que tienen datos obligados u optativos, acorde al tipo de ingreso o gasto y a los requerimientos del municipio

El empleo de fichas tiene las siguientes ventajas:

- Mejora la exactitud de los cálculos de ingresos y gastos, ya que el sistema efectúa validaciones automáticas.
- Permite contar con información histórica comparativa y documentada, que permita analizar las tendencias y comportamientos.
- Mantiene una priorización para todo el período presupuestario, de forma tal que, ante nuevos ingresos o menores gastos, se puedan ejecutar acciones que no fueron financiadas inicialmente.
- Permite que las unidades planifiquen con anticipación las actividades durante el año presupuestario, conformando esta planificación una suerte de metas y objetivos a cumplir, ya que supone un trabajo participativo en cada unidad.
- Facilita la elaboración de metas e indicadores de gestión, ya que sistematiza información, la que al relacionarse permite extraer conclusiones de los resultados de la gestión.

A través del Sistema Presupuestario se pueden efectuar anotaciones específicas que avalen el detalle asociado a las postulaciones de ingresos y gastos y hechos relevantes de su ejecución que deban ser considerados en futuras presupuestaciones, para lograr una clara y documentada información.

Considerando la información relativa a cada tipo de ingreso o gasto, se han definido las siguientes fichas de postulación:

1. Fichas de Ingresos Corrientes
2. Fichas de Ingresos por Convenios o Contratos
3. Fichas de Gastos Corrientes
4. Fichas de Gastos por Contratos
5. Fichas de Subvenciones y Transferencias
6. Fichas de Estudios
7. Fichas de Programas
8. Fichas de Proyectos de Inversión

### **Postulación Presupuestaria**

A continuación se presenta el procedimiento que deben seguir las Unidades que postulan a financiamiento con cargo al presupuesto municipal y de los servicios de educación, salud, cementerio u otros que sean de administración municipal.

Se acompaña a esta pauta el modelo de fichas que se emplearán para el cálculo y postulación de ingresos y gastos, además de **los anexos complementarios** de la postulación, a lo que llamaremos Información Sustentatoria.

Las fichas Presupuestarias deben contener información relativa a:

- Identificación del ingreso o gasto
- Información histórica
- Detalle de los cálculos de la postulación
- Flujo de Caja de ingresos o gastos estimados
- Información sustentatoria para la proyección

La utilidad del sistema propuesto, se fundamenta en el cumplimiento de los pasos definidos para el proceso y en la calidad y confiabilidad de la información. Si la ficha no contiene la información requerida será devuelta a la unidad de origen para recabar la información faltante, ya que se requiere uniformidad en la calidad y completitud de la información.

### **Presupuesto de Ingresos**

La formulación de los Ingresos debe contener las fórmulas y medidas para captar los recursos que financien los gastos que generen la estrategia y su plan.

En la estimación de los ingresos deben participar todas las unidades del municipio que tengan relación con estos, siendo tarea del Comité de Presupuesto del sector municipal, educación, salud o cementerio la coordinación con las demás unidades municipales.

### **Presupuesto de Gastos**

Al igual que en la formulación de los Ingresos los Gastos deben contener las fórmulas y medidas utilizadas para su determinación, también en su estimación deben participar todas las unidades de cada Sector.

## **B) PROGRAMACIÓN Y CONTROL DEL FLUJO DE CAJA**

Para realizar la gestión financiera es fundamental contar con una eficiente herramienta de planificación de las disponibilidades, denominada **Presupuesto o Programa de Caja**, que permita la acertada estimación de los flujos de disponibilidades para el año presupuestario.

Esta coordinación entre las entradas y salidas de efectivo, permite evitar situaciones de falta de liquidez, con efectos negativos en la capacidad del municipio de hacer frente a los compromisos, o excesivos fondos estacionarios en las cuentas corrientes bancarias. Su objetivo, por tanto, es sincronizar adecuadamente los ingresos y gastos de dinero, con el objeto de que no se produzca una situación de iliquidez o de liquidez excesiva.

Un Presupuesto de Caja es una estimación de los flujos de disponibilidades para un periodo determinado, convencionalmente el año calendario.

### **Características del Programa de Caja**

1. Puede **desglosarse** de acuerdo al plan de cuentas de la municipalidad, en los **niveles que se estime conveniente para el análisis**.
2. Debe permitir la **comparación, mes a mes**, de lo programado versus el comportamiento real de ingresos y gastos, **facilitando la adopción de modificaciones** en la debida oportunidad.
3. Dada la característica operativa de esta herramienta de planificación financiera extracontable, su elaboración requiere de la **participación activa de las unidades responsables** de percibir los ingresos proyectados y de ejecutar los gastos programados, debido a la experiencia en el comportamiento de los Flujos y las Variables que lo afectan.
4. **Facilita la evaluación del cumplimiento de tareas programadas**.
5. Las bases de registro del **Programa de Caja** son el ingreso percibido y el gasto devengado, ya que estas instancias representan el ingreso efectivo y la obligación de pago.

## **Confección de un Programa de Caja**

El formato del **Programa de Caja** que entregue el Sistema Presupuestario debe contener la planificación de los ingresos y gastos por mes y por cuenta presupuestaria, al **nivel que estime necesario el municipio** para el análisis de la información financiera.

El sistema de control de Flujo de Caja debe contener los siguientes antecedentes:

- Programa de Caja Inicial: Se obtiene de la desagregación del Presupuesto Total aprobado, de acuerdo a las agrupaciones definidas, en esta instancia el total del programa abierto a nivel de ingreso efectivo o gasto devengado por mes es equivalente al total del presupuesto.
- Control de la ejecución presupuestaria: Se debe obtener del avance de ingresos y gastos reales a la fecha que se requiera, el que se debe comparar con el presupuesto programado para el mismo período.
- Estimación de modificaciones: Columna final que refleja las diferencias producidas entre lo presupuestado y la ejecución real del presupuesto, permite obtener información necesaria para la definición de las modificaciones presupuestarias y la reprogramación del Programa de Caja.
- Programa de caja ajustado: Permite obtener el programa de caja que incluye los flujos reales de ingresos y gastos de un período determinado y la proyección ajustada y corregida de estos, para el resto del año presupuestario, equivalente al Presupuesto Vigente a esa fecha.