



**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Diagnostico presupuestario de la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile**

**Proyecto Aplicado de Intervención para optar al título de Administrador Público de la Universidad Mayor.**

Nombres Estudiantes: Roberto Espinoza Godoy

David Gaete Beltrán

Profesor Guía: Francisco Oliva López

Santiago, año 2024



## Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con todo nuestro cariño y gratitud a las personas más importantes de nuestras vidas, quienes nos brindaron su amor, apoyo y comprensión incondicional en todo el proceso.

SOLO USO ACADÉMICO



Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que nos han acompañado en este camino y han hecho posible la culminación de este trabajo de título.

En primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido un pilar fundamental durante todo este proceso. A nuestros padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarnos el valor del esfuerzo y la dedicación. Gracias por creer en nosotros y por brindarnos las oportunidades necesarias para alcanzar nuestras metas.

A nuestras cónyuges, Marcela y María Francisca por ser las compañeras de vida y por estar a nuestro lado en cada paso de este largo viaje. Su amor, paciencia y comprensión han sido esenciales para mantenernos motivados y enfocados. Gracias por sus sacrificios, por entender nuestras ausencias y por ser nuestro mayor apoyo emocional. No lo habríamos podido lograr esto sin Uds.

A nuestros hermanos, por su paciencia, comprensión y por estar siempre dispuestos a ofrecernos una palabra de aliento cuando más lo necesitábamos. Su compañía y cariño han sido esenciales para mantenernos motivados y enfocados en este desafío.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros profesores y mentores por su guía, conocimiento y por inspirarnos a dar lo mejor de nosotros en cada etapa de este proyecto. Sin su sabiduría y dedicación, este trabajo no hubiera sido posible.

A todos ustedes, ¡gracias de corazón!



UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

Índice

Introducción.....	5
Resumen.....	7
Desarrollo.....	9
Carabineros de Chile.....	9
Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile.....	11
Problemática.....	20
Estamentos involucrados en la organización:.....	24
Pregunta guía e hipótesis.....	26
Del proceso de formulación presupuestaria propuesto a implementar.....	27
Experiencia comparada en organismos similares.....	34
Estado del arte (Marco teórico).....	36
Metodología, métodos de intervención.....	40
Anexos.....	41
Bibliografía.....	44

Como título para nuestro proyecto, escogimos un tema latente y actual el cual a diario como institución y en específico a los funcionarios que prestan servicios en la Dirección de Bienestar de Carabineros les concierne y afecta, ya que incide directamente en una adecuada asignación de recursos, siendo el Diagnóstico Presupuestario de la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, el tema abordado, pretendiendo realizar un diagnóstico general de la formulación que permite la asignación de activos y por consiguiente verificar si se realiza de manera adecuada para los objetivos que se establecen en dicha Dirección.

Hoy en día, la Dirección de Bienestar de Carabineros no posee una correcta definición de etapas, tiempos ni roles definidos no garantizando una correcta asignación de presupuesto ya que no se encuentra formalizado por ningún acto administrativo, ya sea por Resolución Exenta o algún otro acto administrativo que lo enmarque en el presupuesto anual vigente.

En síntesis, debemos decir que la Dirección de Bienestar carece de una obligación establecida para la totalidad de organismos públicos, cuya dirección corresponde a la Dirección de Presupuesto que depende del Ministerio de Hacienda.

Por último, demostraremos con experiencias comparadas con instituciones afines a la nuestra, que la formulación presupuestaria de la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile no cuenta con una adecuada argumentación de los planes y objetivos a desarrollar, además no se realiza una retroalimentación y/o evaluación del presupuesto del año anterior por parte de la Oficina de Control de Gestión y Departamento de Finanzas (B.5), con la finalidad de evaluar los recursos asignados a cada proyecto y su nivel de ejecución.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Concordante con lo precedentemente, analizaremos las falencias detectadas en el proceso, ya que en la actualidad no existe un proceso formal de formulación presupuestaria.

De la misma manera, podemos agregar que en la actualidad no existen misiones, roles y/o responsabilidades.

SOLO USO ACADÉMICO

La misión fundamental de Carabineros de Chile es brindar seguridad a la comunidad a través de acciones principalmente preventivas y un constante acercamiento a la comunidad. La institución cumple siete roles principales: preventivo, de orden público, investigativo, de contacto con la comunidad, educativo, de integración nacional y de solidaridad social.

Del mismo modo, uno de los ejes principales de la gestión actual es el Plan estratégico de desarrollo policial 2021-2028 "Carabinero del Centenario" de la cual desprende un eje de importancia para el personal de Carabineros, hablamos de la modernización del sistema de Bienestar dentro de los ocho ejes estratégicos definidos.

De esta manera tenemos que considerar que es importante la correcta asignación de recursos presupuestarios para mejorar las condiciones sociales y de apoyo a la función policial por parte de la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile. Actualmente, este proceso carece de formalización y estructura, no siguiendo el ciclo presupuestario estándar. Aunque las normativas básicas están establecidas, falta una definición clara del proceso de formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.

La falta de procedimientos formales dificulta la argumentación de planes y objetivos, así como la retroalimentación y evaluación del presupuesto anterior. Además, se señalan estamentos involucrados en la organización, como Carabineros de Chile, la Dirección de Bienestar, la Dirección de Finanzas y otros, detallando sus responsabilidades.

La Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, es regulada por la Ley N°18.713, se encarga de proporcionar al personal policial y sus familias prestaciones que



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

contribuyan a su bienestar. Cuenta con diferentes departamentos y oficinas que implementan programas y políticas para mejorar la calidad de vida del personal policial y sus familias.

SOLO USO ACADÉMICO



## Carabineros de Chile

La delicada función de brindar seguridad a la comunidad en todo el territorio nacional mediante acciones prioritariamente preventivas, apoyadas por un permanente acercamiento a la comunidad. Privilegiando la acción policial eficaz, eficiente, justa y transparente, recae en Carabineros de Chile, la cual se rige como institución fundamental de la República y se consagra en nuestra Carta magna para “dar eficacia al derecho, garantizar el orden y la seguridad públicos interior” (Art. 101 de la C.P.R).

Para llevar a cabo dichas acciones, la Institución Policial, desarrollo 07 (siete) roles a las funciones que desempeñan sus integrantes, las cuales corresponden a:

1. *“Preventivo: comprende las innumerables acciones que los Carabineros ejecutan para ofrecer seguridad a la comunidad, resguardando la vida y bienes de las personas, contribuyendo a la paz y equilibrio social necesarios para la concreción de los proyectos de vida de sus miembros y facilitando, con ello, el desarrollo de la nación.*
2. *rol de orden público: se asume como el deber de asegurar las condiciones que garanticen una pacífica convivencia en los espacios públicos, bajo el pleno respeto por los derechos individuales y colectivos, y la observancia de los deberes ciudadanos, como asimismo practicar y hacer practicar los actos de instrucción y las órdenes decretadas por las autoridades judiciales y administrativas competentes.*
3. *Investigativo: si bien cobra especial relevancia a partir de la comisión de los ilícitos que deben ser indagados con el propósito de determinar las responsabilidades de los involucrados, es una instancia que permite aportar*



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

*antecedentes relevantes para orientar la labor preventiva de la institución y cumplir con la máxima de “Investigar para Prevenir”.*

- 4. comodidad pública: se lleva a cabo tanto en el contacto directo con los Carabineros como a través de los canales de comunicación que la Institución dispone para ayudar, interactuar y responder a las inquietudes de la comunidad. Mediante el teléfono, la radio, internet, redes sociales, en las calles o en los caminos, nuestra Institución siempre está disponible para atender las consultas de la ciudadanía.*
- 5. educativo: se cumple gracias a las acciones institucionales tendientes a crear en la comunidad la adecuada predisposición para la observancia y respeto del ordenamiento jurídico vigente. A través del ejemplo y de diversas iniciativas, los carabineros enseñan y promueven, preferentemente entre niños y jóvenes, hábitos y conductas cívicas.*
- 6. integración nacional: lo cumplen los cientos de Carabineros que, en alejados y muchas veces inhóspitos parajes, llevan con su presencia y sus acciones diarias la chilenidad a todos los rincones del país, convirtiéndose muchas veces en la única presencia efectiva del Estado en esos lugares.*
- 7. solidaridad social: hace que el Carabinero reconozca en cada persona un depositario de aquella dignidad que se acrecienta cuando hay necesidades extremas, desarrollando actividades en beneficio de la comunidad nacional, manifestadas de manera especial en situaciones de emergencia, prestando apoyo y auxilio oportuno a sus requerimientos” (Orden General N°2478).*

Además, la Institución Policial, creó la Orden General N°2832, de fecha 15 de abril del 2021, la cual establece el Plan estratégico de desarrollo policial 2021 – 2028 “Carabinero del Centenario”, definiendo 08 (ocho) ejes estratégicos para la institución, dentro de los cuales se encuentra la “Modernización del sistema de Bienestar”.

## Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile

Corría el mes de abril de año 1934, cuando una orden dictada por la Dirección General había encomendado a una Comisión de Jefes el estudio de la conveniencia y posibilidad de crear en Carabineros un Departamento de Bienestar.

En uno de los considerandos de esta orden, se determina que ha habido una insinuación directa de S.E. el Presidente de la República, don Arturo Alessandri Palma, a quien en esa época, se le debían la totalidad de las leyes que favorecían a los empleados, que le aseguran el sustento en la vejez y que libran de la miseria a las familias después de la muerte. La Creación de este nuevo servicio, no sería sino un complemento de las leyes de protección social que su espíritu de gobernante había concedido para favorecer a un número importante de ciudadanos de la época.

Muchas veces se había hablado en las Filas de la Institución de la necesidad de crear ese Departamento, pero todas las iniciativas y todos los proyectos se estrellaban ante el problema económico. Crear un Departamento de Bienestar no era sólo establecer un rodaje burocrático más. Era indispensable dotarlo de medios que le permitieran prestar ayuda efectiva y real a quienes la necesitaban para los casos de miseria que acarrea enfermedades, sueldos insuficientes entre otros, un círculo vicioso del cual no se podía salir, sino por un camino: el dinero para medicinas, tratamientos médicos, cambios de clima y en muchas ocasiones, lecho y ropas para abrigarse.

Crear un Departamento de Bienestar que consulte médicos, matronas, practicantes, visitantes sociales, campos de juegos, conferencias sobre higiene, es algo, pero algo mínimo en la labor que debía realizarse. El médico diagnostica una enfermedad; la visitadora social constata la situación, ayuda en teoría a resolver el problema; pero ¿Quién compra las medicinas, como se siguen los tratamientos, como se adquieren ropas y lechos?.



La construcción y funcionamiento del Hospital de Carabineros fue en la época un aporte de valor inestimable para la solución de dichos problemas; la creación del Departamento de Bienestar, con el apoyo entusiasta y comprensivo de S.E., hizo sin duda, el resto.

En el año 1975, mediante la Orden General N° 1.142, de fecha 04.03.1975, del Departamento O.S.1, le asigna al ex Departamento de Bienestar la categoría de Dirección. Según Orden General (S) N° 393, de fecha 24.09.1985, con motivo de la supresión de la ex – Dirección de Apoyo Técnico y Profesional, los servicios del área de Salud se integraron a la Dirección de Bienestar.

En la actualidad, la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, se encuentra regulada por la Ley N° 18.713, publicada en el Diario Oficial N° 33.087, del 04.06.1988, se aprobó la actual situación legal de la Dirección de Bienestar. Su característica esencial es que actúa como persona jurídica, lo que le permite poseer un patrimonio de afectación fiscal.

Es así que la Dirección de Bienestar de Carabineros (DIBICAR) es una Alta Repartición dentro de Carabineros de Chile, que tiene asignado un fin propio y especial referido a proporcionar al personal de Carabineros de Chile, las prestaciones que tiendan a promover una adecuada calidad de vida que contribuya a su bienestar y al de sus familias.

Dentro de Carabineros de Chile, no existe otro órgano, que no sea la Dirección de Bienestar, al cual se le haya entregado por Ley, el cumplimiento de una función tan importante como lo es, generar aquellas prestaciones para el personal y sus grupos familiares, direccionadas a satisfacer los requerimientos en materias, tan diferentes y a su vez motivantes, como lo son; las prestaciones gastronómicas, habitacionales, recreacionales, asistenciales, educacionales y espirituales.

La Dirección de Bienestar, posee Rut y patrimonio propio, es una Alta Repartición de Carabineros que no recibe aporte Fiscal ni subsidios Fiscales, pero sus movimientos financieros tanto de ingresos y gastos como sus actuaciones, son de afectación fiscal, cuyos caudales se encuentran sujetos a las normas de fiscalización y de contabilidad contempladas en la ley N° 10.336 y en el decreto ley N° 1.263, de 1975, según lo establece dictamen N°76.406 del 25-09-2015, de la Contraloría General de la República.

Los ingresos de la dirección de Bienestar se encuentran compuestos según lo señalado en el artículo N°2, de la Ley 18.713, los que a la letra señala:

- a) *Fondos que provengan del pago de servicios prestados por ella a través de sus dependencias;*
- b) *Fondos que tengan su origen en la venta de bienes muebles o de productos de toda índole;*
- c) *Fondos derivados de presentaciones de espectáculos;*
- d) *Fondos y bienes de cualquier naturaleza aportados por la Mutualidad de Carabineros en conformidad a sus estatutos;*
- e) *Fondos y bienes originados en donaciones, herencias, legados o aportes que por cualquier concepto reciba. Las donaciones no estarán sujetas al trámite de insinuación;*
- f) *Fondos y bienes obtenidos como consecuencia de la celebración de actos y contratos sobre bienes inmuebles;*
- g) *Intereses y reajustes emanados de depósitos en cuentas de ahorro y de inversiones en instrumentos financieros y en valores mobiliarios;*

*h) Productos y frutos provenientes de bienes que formen el patrimonio de afectación, e.*

*i) Todos los demás bienes y recursos que obtenga a cualquier título.*

La Dirección de Bienestar conforme a lo dispuesto en la Orden General N° 2007 de fecha 20.05.2011, se determina la nueva estructura orgánica de la DIBICAR, la que se organizará sobre la base de las funciones y finalidades establecidas en la Ley N° 18.713, que constituye su estatuto legal, en los Departamentos, Secciones y Oficinas, las cuales se encargan de la creación e implementación de programas y políticas cuyo objetivo principal y misión es contribuir a proporcionar al personal policial, las prestaciones a promover una adecuada calidad de vida que contribuya a su bienestar y al de su grupo familiar, desarrollando estrategias encaminadas a potenciar diferentes dimensiones del ser humano a través de programas educacionales, en nivel pre- escolar, formativos y sociales.

Para la realización de su misión, la Dirección de Bienestar le corresponde realizar:

- a) Mantener y administrar clubes, casinos, casas de huéspedes, centros recreacionales y otros establecimientos afines, para uso del personal de carabineros y sus familias, como también ara el personal en situación de retiro.
- b) Mantener y administrar pensionados estudiantiles para hijos de los miembros de la institución, que cursen estudios superiores y cuyos padres presten servicios o se encuentren en situación de retiro, en una región fuera de la residencia habitual.
- c) Facilitar la ayuda correspondiente al personal y su familia, a través del servicio funerario y mausoleo de Carabineros.
- d) Mantener y administrar centros de explotación agropecuarios, forestales, mineros y otros que integren su patrimonio de Afectación fiscal.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

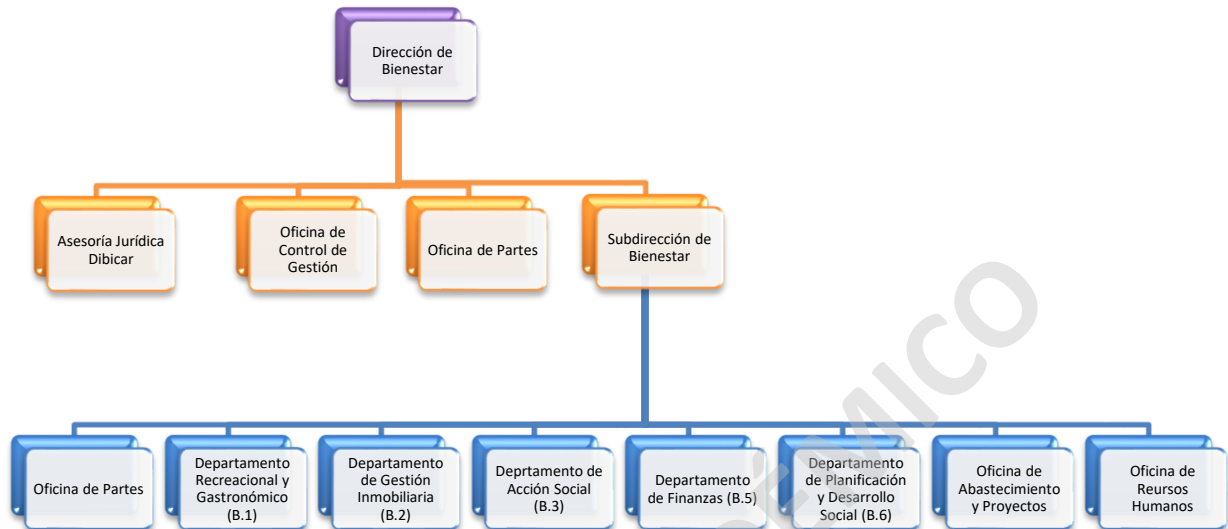
- e) Otorgar asistencia moral y espiritual a los integrantes de la institución y sus familias, a través del servicio social y religioso.
- f) Mantener y administrar las viviendas fiscales, las del patrimonio de afectación fiscal y demás, que sean utilizadas por el personal y su grupo familiar.
- g) Elaborar y concretar planes tendientes a proponer soluciones habitacionales al personal de la institución, en especial en lo relativo al ahorro individual y sistemático.
- h) Otorgar al personal de la institución, subsidios y prestamos extraordinarios y de auxilios económicos.
- i) Desarrollar toda otra actividad que propenda a proporcionar directa o indirectamente, el bienestar al personal de la institución y sus respectivos grupos familiares.

Para el funcionamiento y cumplimiento de objetivos y metas, la Dirección de Bienestar, cuenta con una dotación de 350 funcionarios aproximadamente, distribuidos en personal de planta, Contratados por Resolución (C.P.R.) y Trabajadores contratados bajo el código del trabajo (Trabajadores Dibicar), los que se agrupan en los siguientes Departamentos y Oficinas, trazando sus lineamientos de trabajo para contribuir al éxito de la misión institucional, estos son:



UNIVERSIDAD  
MAYOR

para espíritus emprendedores



- Plana mayor Dirección de Bienestar.
  - Asesoría Jurídica Dibicar, Es el organismo especializado que se encarga de asesorar al mando en materias propias de su área de gestión, además de controlar el correcto cumplimiento del marco jurídico vigente que afecta a la Dirección de Bienestar, el cual se sustenta en un servicio preferentemente proactivo, de carácter preventivo, eficiente y oportuno.
  - Ayudantía, Es la oficina encargada de revisar el flujo, control, archivo y conservación de la documentación que ingresa y egresa a la Dirección de Bienestar, disponer el control de la tramitación de la documentación oficial interna y externa, definir la distribución de la correspondencia, supervigilar la gestión de la Oficina de Partes de la Plana Mayor y mantener al día las Carpetas de Antecedentes Personales.





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

- Oficina de Control de Gestión, Es la encargada de controlar la ejecución de los planes estratégicos de cada departamento, evalúa su desempeño e impactos financieros, así como las acciones posibles para mejorar su gestión, realizando rigurosos procesos de análisis, con el fin de reportar al S. Director de Bienestar información relevante y oportuna acerca de la evolución de planes estratégicos y desempeño de cada uno de los departamentos.
- Oficina de Partes, Oficina encargada de toda la recepción y tramitación de documentación dirigida desde y hacia la Dirección de Bienestar.
- Subdirección de Bienestar, Es el área encargada dentro de la administración de la Alta Repartición, de proponer un plan de acción con la finalidad de desarrollar los programas de bienestar, señalando los cursos de acción a los Departamentos B1, B2, B3, B5, B6 de la Dirección de Bienestar, conforme a las gestiones respectivas, disponer de recursos financieros, humanos y de infraestructura para la gestión eficiente de la subdirección y velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dirección de Bienestar.
- Subdirección de Bienestar.
  - Oficina de Partes, Oficina encargada de la tramitación de la totalidad de documentación desde y hacia los departamentos dependientes de la Subdirección de Bienestar.
  - Depto. recreacional y gastronómico (B.1), Departamento dependiente de la Subdirección de Bienestar, encargado de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del carabinero y su grupo familiar, proporcionando servicios gastronómicos, centro recreacionales y hoteleros, con altos estándares de calidad y una infraestructura excepcional. Aplicando para ello procesos tecnológicos eficientes,



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

transparentes y equitativos, con recurso humano especializado y orientado al mejoramiento continuo.

- Depto. de Gestión Inmobiliaria (B.2), Departamento dependiente de la Subdirección de Bienestar, encargado de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del carabinero, proporcionando soluciones integrales a la problemática habitacional. Su gestión se funda en el empleo de parámetros técnicos y metodológicos en la asignación de viviendas en arriendo, con un canon menor al del mercado. Brindar y asesoría y financiamiento en la compra de la vivienda propia, con condiciones económicas beneficiosas, a través de un fondo solidario. Su recurso humano es altamente comprometido y articulado con los demás estamentos institucionales y extra institucionales.
- Depto. de Acción Social (B.3), Departamento dependiente de la Subdirección de Bienestar, el cual contribuye activamente en el mejoramiento de la calidad de vida del carabinero y su grupo familiar, proporcionando soluciones financieras, por medio de prestaciones económicas, subsidios y cuotas mortuorias, en forma oportuna, equitativa y transparente, contando para ello con un recurso humano capacitado y comprometido; con procesos internos eficientes y expeditos.
- Depto. de administración y finanza (B.5), es un organismo técnico de apoyo, asesoría y colaboración en el ámbito presupuestario, financiero, contable y de contraloría interna, orientados a coadyuvar profesionalmente en materias de su competencia a la Dirección de Bienestar, a través de un servicio oportuno, proactivo y eficiente.
- Depto. de Planificación y Desarrollo Social (B.6), Departamento dependiente de la subdirección de Bienestar, encargado de contribuir



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

con el desarrollo del bienestar integral de personal de Carabineros de Chile y su grupo familiar, facilitando con sus equipos de trabajo actuaciones profesionales en lo social y educativo pre escolar, como también en la promoción de beneficios en los convenios y la entrega de servicios funerarios. Su desempeño se distingue por brindar una atención oportuna, vanguardista, transparente, equitativa y de excelencia.

- Oficina de Abastecimientos y Proyectos, Repartición encargada de todas las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de la Dirección de Bienestar.
- Oficina de Recursos Humanos, es el ente encargado de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo del Recurso Humano, velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos vigentes, lo cual se sustenta en procesos internos eficientes y oportunos, contruidos sobre la base de un trabajo planificado acorde a las necesidades del mando.

## Problemática

Es debido a lo señalado precedentemente, anualmente la Dirección de Bienestar debe asignar múltiples recursos presupuestarios dedicados a mejorar las condiciones sociales, familiares, recreativas o de apoyo a la función policial, sin la cooperación u aportes fiscales derivados del presupuesto anual para la institución.

En la actualidad, el proceso de formulación y aprobación presupuestaria de la Dirección de Bienestar, no se encuentra formalizado mediante Resolución exenta o algún acto administrativo que defina sus etapas, que establezca los intervinientes en la formulación, que valide o establezca el marco presupuestario para el año siguiente, entre otros. El proceso de formulación presupuestaria, solo se realiza en el Departamento de Finanzas (B.5), en base a los saldos financieros y los compromisos realizados durante el año, comunicando el presupuesto aprobado a las diversas reparticiones de la Dirección de Bienestar, mediante documentación electrónica interna Institucional, no existiendo la etapa de formulación, discusión, aprobación ni evaluación, por los organismos internos de la Dirección de Bienestar.

Además, la Dirección de Bienestar no cuenta con procedimientos presupuestario que sea asimilado al establecido por la Dirección de Presupuesto, en lo que abarca las etapas de presupuestarias con relación a:

- **Formulación:** Elaboración del proyecto de ley de presupuestos del sector público del próximo período, a través de la estimación de ingresos y gastos de cada programa presupuestario, de todas las instituciones que conforman el Gobierno Central.
- **Aprobación:** Instancia de análisis y discusión del proyecto de ley de presupuestos del sector público, que se realiza en el Congreso Nacional.



- Ejecución: Proceso de entrega mensual de los recursos presupuestarios de las instituciones, actualización del presupuesto inicial –mediante los decretos de modificación presupuestaria- y registro del gasto efectivo y devengado.
- Evaluación: Proceso de análisis del ejercicio presupuestario del período anterior, por Ministerio e institución, el cual incorpora la información presupuestaria de gasto y gestión.

Si bien es cierto, actualmente, las normas básicas que establecen las facultades para la formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto están contenidas en la Constitución Política de la República y en el Decreto Ley N° 1.263 del año 1975.

Este Decreto establece los principios de universalidad y unidad del Presupuesto, lo encuadra en un programa financiero de mediano plazo y establece normas para el control de la eficiencia del gasto, señalando además que, la Dirección de Presupuestos es el organismo técnico encargado de proponer la asignación de los recursos financieros del Estado, orientar y regular el proceso de formulación presupuestaria, y regular y supervisar la ejecución del gasto público. El cálculo de entradas del Presupuesto debe contener una proyección del sistema de ingresos públicos y, para estos efectos, la Dirección podrá consultar a los servicios públicos que determinen, recauden o controlen ingresos.

Además, Carabineros de Chile, cuenta con La Dirección de Finanzas, la cual actúa como organismo técnico Institucional en el ámbito presupuestario, siendo esa Alta Repartición, la encargada de velar por el correcto uso y goce de los recursos fiscales entregados a Carabineros de Chile, procediendo como ente rector de los marcos presupuestarios de la Institución, por los fondos provenientes de recursos fiscales y ente asesor con respecto a los fondos propios como son los que maneja y administra la Dirección de Bienestar de Carabineros.

En la Dirección de Bienestar de Carabineros, existe una ausencia de formulación presupuestaria basada en el ciclo presupuestario establecido para la totalidad de los organismos públicos, de acuerdo a las directrices de la Dirección de Presupuesto dependiente del Ministerio de Hacienda (DIPRES), formulando su presupuesto en base a la clasificación por grado de afectación presupuestaria (Corresponde a las instancias previas al devengamiento en la ejecución del presupuesto, que las entidades públicas deberán utilizar e informar con el objeto de conocer el avance en la aplicación de los recursos presupuestarios.), según establece Decreto N°854, de 2004, del Ministerio de Hacienda, el cual determina las clasificaciones presupuestarias, generando el presupuesto según el nivel de:

- **Preafectación:** Corresponde a las decisiones que dan cuenta de intenciones de gasto y sus montos y que no originan obligaciones con terceros, tales como la identificación de iniciativas de inversión, distribución regional de gastos, procesos de selección, solicitud de cotizaciones directas o a través de los sistemas de la Dirección de Compras y Contratación Pública, llamados a licitación y similares.
- **Afectación:** Corresponde a las decisiones que importan el establecimiento de obligaciones con terceros sujetos a los procedimientos de perfeccionamiento que, en cada caso, correspondan, tales como adjudicaciones de contratos o selección de proveedores de bienes y servicios comprendidos en convenios marco suscritos por la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas.
- **Compromiso Cierto:** Corresponde a las decisiones de gasto que, por el avance en su concreción, dan origen a obligaciones recíprocas con terceros contratantes, tales como la emisión de órdenes de compra por la contratación del suministro de bienes o servicios o la ejecución de obras, según corresponda. Se incluyen en esta etapa las obligaciones de carácter legal y contractual asociadas al personal de planta y a contrata.

- **Compromiso Implícito:** Corresponde a aquellos gastos que, por su naturaleza o convención, no pasan previamente por alguna de las etapas de afectación antes establecidas y se originan en forma simultánea al devengamiento, como es el caso de los servicios básicos, peajes, permisos de circulación de vehículos y similares.

De lo observado, se puede indicar que, la problemática a trabajar, se presenta en la inexistencia de un proceso de formulación presupuestaria en la Dirección de Bienestar de Carabineros, ya que, en la actualidad el presupuesto vigente no cuenta con una adecuada argumentación de los planes y objetivos a desarrollar, además no se realiza una retroalimentación y/o evaluación del presupuesto del año anterior por parte de la Oficina de Control de Gestión y Departamento de Finanzas (B.5), con la finalidad de evaluar los recursos asignados a cada proyecto, meta, objetivo, entre otro, como tampoco se analiza el nivel de ejecución de lo presupuestado en el año anterior, presupuestando además, gastos atribuibles a subtítulo presupuestario erróneos, el cual por su naturaleza del gasto y clasificación presupuestaria no corresponde según lo establecido en Decreto N°854, del Ministerio de Hacienda.

Concordante con lo precedentemente, se puede incluir a las falencias detectadas en el proceso de formulación presupuestaria, la inexistencia de plataforma digital que permita la formulación y argumentación presupuestaria, la inexistencia de un proceso formal de formulación presupuestaria que defina el fechas o periodos de inicio del proceso presupuestario y el fin de este proceso, de la misma manera, no existe responsables, misiones, roles y/o objetivos entregados a cada Departamento que está involucrado en el proceso de formulación, aprobación y evaluación presupuestaria, el cual quede plasmado mediante un acto administrativo.



## Estamentos involucrados con la organización:

Los aspectos normativos que permitirán implementar este proyecto corresponden a los estamentos que están por sobre el Departamento de Finanzas (B.5), especificados conforme a jerarquía, los que deben autorizar la implementación del proyecto que se propone.

- Carabineros de Chile: Institución policial, de carácter militar, que integra la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho; su propósito es garantizar el orden público y la seguridad pública interior en todo el territorio de la República, cumplir las demás funciones que le encomiendan la Constitución y las leyes, su dependencia directa es el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, vinculada administrativamente por intermedio de la Subsecretaría del Interior (BCN, 1990: Art. 1º).
- Dirección de Bienestar de Carabineros: Alta Repartición dependiente de la Dirección Nacional de Personal, a cargo de un Oficial General de Carabineros de Orden y Seguridad. El que sin perjuicio de las obligaciones que le establece la legislación vigente, tendrá por finalidad proporcionar al personal las prestaciones que tiendan a promover una adecuada calidad de vida que contribuya a su bienestar y al de sus familias.
- Dirección de Finanzas de Carabineros: Alta Repartición dependiente de la Dirección Nacional de Apoyo a las Operaciones Policiales, a cargo de un Oficial General de Carabineros de Orden y Seguridad y /o Intendencia. El que sin perjuicio de las obligaciones que le establece la legislación vigente, Es el órgano de apoyo encargado de la administración de los asuntos financieros y contables de la Institución.
- Subdirección de Bienestar: Repartición dependiente de la Dirección de Bienestar, el cual posee la administración de la totalidad de Departamentos





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

de la Dirección de Bienestar, con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos de la Alta Repartición.

- Departamento de Finanzas (B.5): Repartición dependiente de la Subdirección de Bienestar, que actúa como organismo técnico de apoyo, asesoría y colaboración en el ámbito presupuestario, financiero, contable y de contraloría interna, orientados a coadyuvar profesionalmente en materias de su competencia a la Dirección de Bienestar, a través de un servicio oportuno, proactivo y eficiente.

SOLO USO ACADÉMICO



## Pregunta guía e hipótesis

¿contar con una adecuada formulación presupuestaria, en la cual se definan etapas, tiempos y roles, aseguraría el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Bienestar?

SOLO USO ACADÉMICO

## Del proceso de formulación presupuestaria propuesto a implementar

Como ya fue señalado, la Dirección de Bienestar de Carabineros, no posee un adecuado proceso de formulación, discusión y aprobación del presupuesto de los fondos propios de esa Alta Repartición de Carabineros, que defina etapas, tiempos y roles en cada proceso presupuestario, asimilando a lo establecido por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, puede asegurar el cumplimiento de los objetivos anuales de la Dirección de Carabineros, toda vez que, estos podrán ser medidos en el proceso de evaluación del presupuesto, en base a indicadores de nivel de ejecución presupuestaria, indicadores de beneficiarios alcanzados en base a lo planificado, cumplimiento de objetivos propuestos, proyectos subvencionados, entre otros.

Es por ello, se plantea estructurar un proceso de formulación presupuestaria, definiendo etapas, involucrados, tiempos y formalidades en su aprobación, detallados como se presenta en el siguiente diagrama de flujo, el cual señala claramente cada parte de nuestra formulación presupuestaria, la cual deberá quedar plasmada mediante acto administrativo de la Dirección de Bienestar.

El diagrama propuesto se detalla como sigue:



UNIVERSIDAD  
MAYOR

para espíritus emprendedores

# FORMULACIÓN PRESUPUESTO



- **Formulación:** Este proceso consiste que en los meses de Julio a Agosto, los Departamentos y Oficinas, deberán formular sus requerimientos presupuestarios para el año siguiente, en base al Marco presupuestario Comunicado por el Departamento de Finanzas (B.5), y si fuera necesario, formular el presupuesto con mayores gastos conforme a sus reales necesidades, los cuales deberán ser remitidos el último día hábil del mes, al Departamento de Finanzas (B.5), vía documentación electrónica para su centralización.
- **Entrega de Informes:** los primeros 10 días del mes de septiembre, los Departamentos y Oficinas, deberán entregar formalmente sus requerimientos plasmados vía documentación electrónica, para la creación del informe presupuestario del año siguiente de la dirección de Bienestar. El Departamento de Finanzas (B.5), deberá centralizar la totalidad de informes que contenga la totalidad de peticiones presupuestarias y presentar al Subdirector de Bienestar, el informe final el último día hábil del mes.
- **Discusión:** El Director de Bienestar, deberá encabezar el proceso de discusión del presupuesto formulado por el Departamento de Finanzas (B.5), en base a los requerimientos de los diversos Departamentos y Oficinas, en cuyo proceso deberá participar, además, el Subdirector de Bienestar y Jefes de Departamentos y Oficinas, quienes deberán argumentar sus requerimientos formulados, este proceso se deberá realizar en el mes de octubre, conforme a las disposiciones de agenda del Director de Bienestar.
- **Aprobación:** En el mes de noviembre, el director de Bienestar deberá aprobar el presupuesto formulado para el año presupuestario siguiente, formalizando dicho proceso mediante Acto Administrativo de la autoridad competente.
- **Publicación:** Los primeros 10 días del mes de diciembre, el presupuesto de la Dirección de Bienestar, debe ser comunicado a la Dirección de Finanzas de

Carabineros, mediante documentación electrónica, para que esa Alta Repartición especializada, proceda a tomar conocimiento y efectuar las consultas correspondientes, con la finalidad de seguir con su curso administrativo de aprobación ante la Subdirección General de Carabineros de Chile.

- Evaluación: en esta etapa corresponde el análisis de desempeño, conforme a esto, debemos realizar los informes de la evaluación acompañándola de recomendaciones las cuales nos servirán para la mejora continua y finalmente la retroalimentación con la finalidad de la mejora de procesos.

A estos procesos, la Oficina de Control de Gestión de la dirección de Bienestar, deberá agregar una función dentro de sus misiones, la cual corresponde a la Evaluación del presupuesto ejecutado en el año anterior, en base a indicadores de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en el año presupuestario anterior, nivel de ejecución presupuestaria, cantidad de funcionarios beneficiados, cantidad y calidad de proyectos entregados, entre otros. Además, se propone la implementación de una plataforma digital, la cual permita que todo el proceso de formulación presupuestaria, sea realizado en dicha plataforma.

## Observaciones realizadas por entes fiscalizadores internos y externos a la Institución

La Contraloría General de la República, su rol de ente fiscalizador a las instituciones públicas, en base al mandato constitucional, efectuó una auditoría durante el año 2023 en la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, remitiendo el Preinforme de auditoría N° 957/2023, de fecha 08.03.2024, sobre “Auditoría a los contratos de obras ejecutados por la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, Dibicar en desarrollo durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2022 y el 31 de marzo de 2023”. Observando en el numeral 17 “sobre el tratamiento presupuestario y contable de los pagos en examen”, lo que señala que, *De la revisión efectuada a los comprobantes contables de devengo y egreso, así como también a la imputación presupuestaria de los estados de pago cursados en el período de la auditoría y las contabilizaciones de las multas correspondientes, aplicadas en el marco del desarrollo de los contratos examinados, se detectaron las siguientes situaciones:*

- a) *Imputación presupuestaria improcedente: Los desembolsos originados en la ejecución de los contratos que se detallan en la tabla N° 9, presentan una imputación incorrecta, por cuanto, estos fueron imputados al Subtítulo 24, de Transferencias Corrientes, en circunstancias que la naturaleza de dichas operaciones, que corresponden a obras referidas a reparación, regularización y/o remodelación-, debieron ser imputadas al Subtítulo 22, no reflejando así la real naturaleza de dichas operaciones, ello conforme a los certificados de refrendación como a sus respectivos registros contables.*



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

*Tabla N° 9: Imputación presupuestaria de los contratos en examen.*

N°	ID LICITACIÓN	CONTRATO	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA UTILIZADA	CUENTA CONTABLE ASOCIADA	MONTO EJECUTADO (*) \$
1	539119-52-LE22	Reparación y mantención de plantas de potabilización y tratamiento de aguas servidas del centro recreacional LLallauquén			7.125.720
2	539119-75-LQ21	Proyecto de regularización jardín infantil Pequemundo	24.03.030	21524 C x P Transferencias corrientes	66.128.838
3	539119-62-LP21	Proyecto remodelación baños, camarines y techumbre del club de SS.OO. de Carabineros			57.969.035
4	539119-58-LP21	Proyecto de regularización jardín infantil Pasitos Verd			93.088.021

*Fuente: Tabla confeccionada por el equipo fiscalizador sobre la base de los Certificados de Refrendación de los contratos en examen.*

*(\*) Montos pagados por DIBICAR en virtud de los contratos singularizados, durante el período de auditoría, a saber, entre el 1 de enero de 2022 y 31 de marzo de 2023.*

*En efecto, consultada la situación al Departamento de Finanzas de la DIBICAR esta informó, mediante correo electrónico de 13 de noviembre de 2023, que los montos de los contratos antes detallados mantienen asignación presupuestaria bajo el ítem 24.03.030, por tratarse de aportes que se efectúan desde la Cuenta Única Fiscal N° 3, hacia las de Comisiones Administrativas dependiente de los Departamentos*





**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

*Recreacional y Gastronómico (B.1) y de Planificación y Desarrollo Social (B.6), cuya contabilidad se lleva bajo la Cuenta Única Fiscal N° 2.*

*Sobre el particular, cabe hacer presente que independiente del origen del financiamiento de los proyectos, no corresponde imputar los gastos originados en virtud de estos convenios en el Subtítulo 24, toda vez que se desvirtúa la naturaleza de estos, dado que los mismos corresponden a reparaciones, mantenciones, y/o regularizaciones de infraestructura, y no a transferencias.*

Además, la Contraloría Financiera de Carabineros, durante el mes de junio del año 2024, se encuentra efectuando una Auditoría a la Dirección de bienestar de Carabineros, dentro de las observaciones realizadas, se encuentra una relacionada al ámbito presupuestario, dentro de esa observación, señala la inexistencia de un proceso de formulación presupuestaria, falta de metodología para el cálculo presupuestario, falta de análisis al presupuesto del año anterior ya sea por la ejecución presupuestaria y por el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, inexistencia de acto administrativo que valide el proceso, entre otras.

## Experiencia comparada en organismos similares

La División de Bienestar del Ejército de Chile (DIVBIE), es un organismo de similares características a la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, es por ello, que para conocer un poco más de esa entidad, se efectuó entrevista con el Subdirector de la División de Bienestar del Ejército de Chile, Coronel Joaquín Vargas Castillo, quien indica que, La División de Bienestar del Ejército tiene por misión "Otorgar prestaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal, su grupo familiar y beneficiarios de los servicios que proporciona el Sistema de Bienestar del Ejército". Además, señala que la DIVBIE tiene como visión, ser una organización valorada y transparente, comprometida con la calidad de servicio y que genere pertenencia, compromiso y satisfacción en nuestra organización, los beneficiarios y socios, produciendo las mejores condiciones de trabajo y vida para el desempeño profesional de los integrantes de la institución y su grupo familiar, sustentado en los siguientes valores:

- Compromiso.
- Calidad.
- Calidez.
- Disponibilidad.
- Oportunidad.
- Transparencia.
- Probidad.

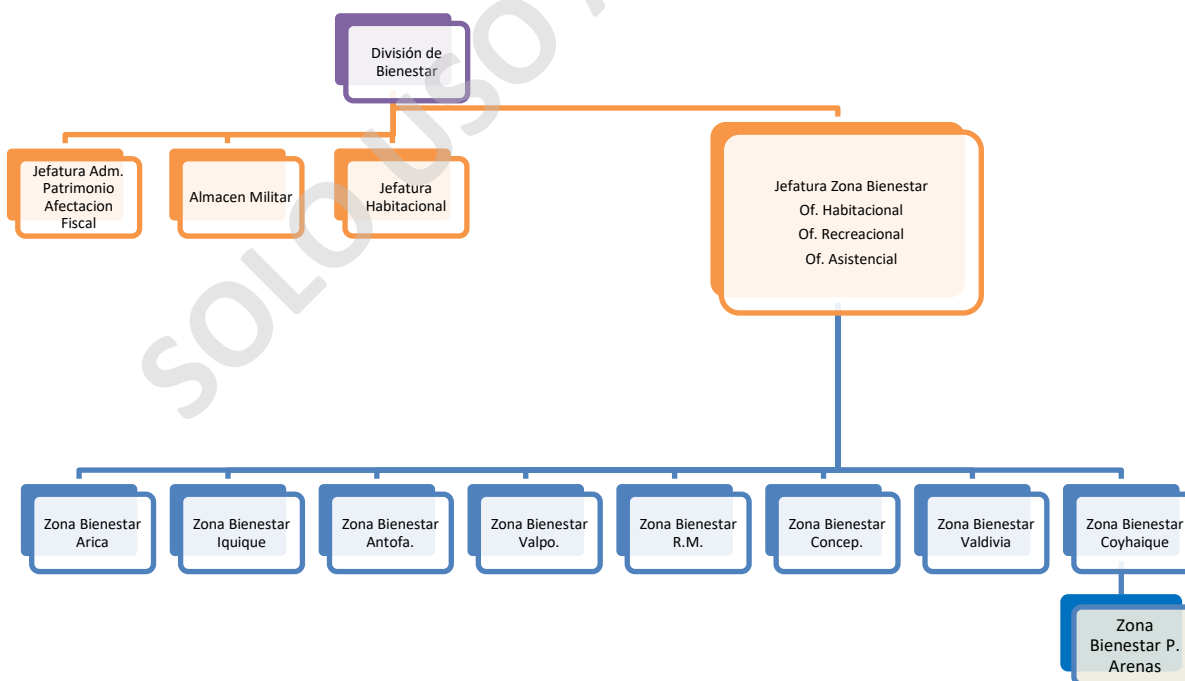
indicando que la DIVBIE posee dos fuentes de financiamiento, por una parte la entregada por el Fisco en la asignación presupuestaria anual mediante Transferencia Corriente del Ejército de Chile y la derivada de la administración de recursos del patrimonio de afectación fiscal derivada de la Ley N°18.712, que aprueba nuevo estatuto de los servicios de Bienestar Social de las Fuerzas Armadas, definiendo

clara y detalladamente el fin y uso de cada recurso presupuestario recibido, no pudiendo combinar gastos entre ambas fuentes de financiamiento.

El Coronel Vargas, señala que, al poseer una estructura presupuestaria definida con tiempos, plazos y responsables, les ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos de la División de Bienestar del Ejército de Chile. Además, esa institución se encuentra desplegada en tres grandes zonas, correspondientes a zona norte, zona centro y zona sur, siendo cada zona responsable de la solicitud y administración de recursos financieros, en base a los reales requerimientos de cada zona.

Teniendo por misión otorgar las prestaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del personal, su grupo familiar y beneficiarios de los servicios que proporciona el sistema de bienestar del Ejército.

La División de Bienestar del Ejército de Chile, se organiza de la siguiente manera:



## Estado del arte (Marco teórico)

Al interior de la institución policial contar con una Dirección de Bienestar robusta y bien constituida con una correcta asignación presupuestaria es crucial por varias razones, tanto para maximizar los beneficios de los programas de bienestar como para asegurar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos. Dentro de las cuales podemos detallar algunas razones:

### 1. Maximización de recursos

- Optimización de fondos: Una asignación adecuada asegura que los fondos disponibles se utilicen de manera óptima para cubrir las necesidades más importantes y prioritarias del bienestar de los empleados.
- Evitar desperdicios: Previene el gasto innecesario en programas o iniciativas que no aportan valor significativo o que no tienen una alta participación por parte de los empleados.

### 2. Eficiencia y efectividad

- Programas bien diseñados: Con un presupuesto bien distribuido, es posible diseñar y ejecutar programas de bienestar que sean efectivos y eficientes, alcanzando a más empleados y teniendo un impacto positivo más significativo.
- Medición de resultados: Permite establecer métricas claras y evaluar el retorno de la inversión (ROI) de los programas de bienestar, ajustando la asignación de recursos según los resultados obtenidos.

### 3. Satisfacción y compromiso de los empleados

- Programas diversos y accesibles: Un presupuesto bien gestionado permite ofrecer una variedad de programas y servicios que cubren diferentes aspectos

del bienestar, desde la salud física hasta el bienestar mental y emocional, asegurando que todos los empleados puedan beneficiarse.

- Mejora del ambiente laboral: Al invertir en el bienestar de los empleados, se mejora el clima laboral y se incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y reducir la rotación de personal.

#### 4. Sostenibilidad a largo plazo

- Planeación a futuro: Una asignación presupuestaria adecuada permite planificar a largo plazo, asegurando la continuidad y sostenibilidad de los programas de bienestar a lo largo del tiempo.
- Adaptabilidad: Con un presupuesto bien gestionado, es posible adaptarse a cambios y necesidades emergentes sin comprometer la calidad o efectividad de los programas existentes.

#### 5. Cumplimiento normativo y reducción de riesgos

- Normativas y regulaciones: Asegurar que el presupuesto asignado cumple con las normativas y regulaciones aplicables, evitando sanciones y asegurando la legalidad de todas las actividades del departamento de bienestar.
- Prevención de problemas: Una inversión adecuada en programas de bienestar puede ayudar a prevenir problemas de salud y seguridad, reduciendo así el riesgo de incidentes y costos asociados.

#### 6. Mejora de la imagen corporativa

- Responsabilidad social: Una empresa que invierte adecuadamente en el bienestar de sus empleados mejora su imagen pública y se posiciona como una organización responsable y comprometida con su personal.



- Atracción de talento: Un fuerte enfoque en el bienestar puede hacer que la empresa sea más atractiva para nuevos talentos, mejorando la capacidad de atraer y retener a los mejores empleados.

Como señalamos anteriormente, la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile carece de una correcta definición de etapas, tiempos y roles, lo que no asegura un cumplimiento cabal de sus objetivos, lo que contrasta diametralmente con otro organismo fundamental del Estado, enmarcado en uno de los tres poderes Constitucionalmente establecidos; nos referimos al Poder Judicial, el que cuenta con un Plan Estratégico en dicha materia, estableciendo lineamientos, misión, visión, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, establece metas y cartera de programas y proyectos, los cuales dan vida a un robusto Departamento de Bienestar, enfocado en Contribuir a mejorar la calidad de vida de sus socios, gestionando de manera eficiente y solidaria una red de beneficios que contribuya a cubrir sus necesidades, entregando un servicio integral y oportuno que aporte en generar un sentido de pertenencia para apoyar la labor del Poder Judicial.

En este mismo sentido, otra institución de la República, nos referimos al Banco Estado, cuenta con una normativa robusta que regula su departamento de Bienestar, por una parte, el Reglamento Orgánico del Servicio de Bienestar, y apoyándolo, se crea el Estatuto del Personal del Banco Estado, ambos con el objetivo de Proporcionar prestaciones y servicios a los trabajadores Activos y Pasivos del Banco del Estado, incluyendo su grupo familiar, con el objeto de mejorar su calidad de vida. Tales prestaciones y servicios son complementarios a los incorporados al régimen de seguridad social chileno y pueden ser de carácter social, económicas, médico-dentales, jurídicas, de vivienda y cualquier otra que signifique un mayor bienestar a sus asociados.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

En la experiencia comparada de las tres instituciones públicas, coincidimos que en el Poder Judicial y el banco Estado, delimitan claramente roles, etapas y tiempos, realizando el levantamiento de procesos acordes a su misión y visión institucional, lo que incide directamente en su cumplimiento.

Por último, como pudimos observar en nuestra visita a la División de Bienestar del Ejército, estos mantienen claridad con respecto a sus procesos presupuestarios, de la misma manera gracias al marco jurídico que los rige, sus roles, etapas y tiempos se cumplen a cabalidad, no dando margen al error o a la improvisación.

En resumen, una correcta asignación presupuestaria en la Dirección de Bienestar de Carabineros es fundamental para garantizar la efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los programas de bienestar. Esto no solo beneficia a los funcionarios policiales, mejorando su salud y satisfacción, sino que también aporta valor a la organización, mejorando la productividad, reduciendo costos a largo plazo y fortaleciendo la imagen corporativa institucional.



**UNIVERSIDAD  
MAYOR**

para espíritus emprendedores

## Metodología, métodos de intervención

La manipulación de nuestra investigación corresponde al tipo no experimental, su propósito es aplicada, el tiempo sincrónica-transversal, su alcance es descriptivo, su naturaleza/enfoque es cualitativa y sus fuentes de campo, debido que la naturaleza de la administración pública es no experimental, realizando solamente un trabajo de observación y descripción en base al objetivo planteado, realizando búsqueda de bibliografías y teorías para sustentar nuestra propia investigación.

SOLO USO ACADÉMICO



## **Plantilla de requerimientos presupuestarios (Diagrama de flujo)**

### **➤ Formulación del Presupuesto (julio y agosto)**

|--> Identificación de Necesidades y Objetivos

|--> Análisis de Necesidades

|--> Definición de Objetivos

|--> Estimación de Ingresos y Gastos (septiembre)

|--> Proyección de Ingresos (Aportes, ventas, inversiones)

|--> Estimación de Gastos

|--> Consolidación del Presupuesto

|--> Integración de Presupuestos Departamentales

|--> Revisión y Ajuste

### **Aprobación del Presupuesto (octubre)**

|--> Presentación a la Alta Dirección

|--> Informe Detallado

|--> Sesiones de Revisión

|--> Revisión y Modificación

|--> Análisis Crítico

|--> Reajuste

**|--> Aprobación Formal (noviembre)**

|--> Aprobación Final

|--> Documentación Oficial

**Ejecución del Presupuesto (año proximo)**

|--> Asignación de Recursos

|--> Distribución de Fondos

|--> Implementación de Controles

|--> Seguimiento y Monitoreo

|--> Reportes Periódicos

|--> Comparación con el Presupuesto

|--> Gestión de Ajustes

|--> Revisión Continua

|--> Gestión de Desviaciones

## Evaluación del Presupuesto

|--> Análisis de Desempeño

|--> Evaluación Final

|--> Indicadores Clave

|--> Informes de Evaluación

|--> Informe de Resultados

|--> Recomendaciones

|--> Retroalimentación y Mejora Continua

|--> Sesiones de Retroalimentación

|--> Mejora de Procesos

SOLO USO ACADÉMICO

- Biblioteca del Congreso Nacional Ley 18.713. (25.Jun.1988) Establece nuevo Estatuto de la Dirección de Bienestar de Carabineros. Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30094>
- Biblioteca del Congreso Nacional Ley 18.961 L.O.C.E Carabineros (27.Feb.1990). Biblioteca del Congreso Nacional. [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30329&idParte=10312110&idVersion=2022-08-17>
- Carabineros de Chile. (s. f.) misión de la institución, Recuperado el 17 de mayo de 2024 <https://www.chileatiende.gob.cl/instituciones/AD009#:~:text=Su%20misi%C3%B3n%20es%20brindar%20seguridad,%2C%20eficiente%2C%20justa%20y%20transparente>.
- División de Bienestar. (s/f). Bienestarejercito.cl. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.bienestarejercito.cl/MisionyVision>
- División de Bienestar. (s/f). Bienestarejercito.cl. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.bienestarejercito.cl/historia>
- División de Bienestar. (s/f). Bienestarejercito.cl. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.bienestarejercito.cl/estructuraorganizacional>

- Reglamento de Organización de Carabineros (1995). Que es Carabineros de Chile Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.carabineros.cl/transparencia/transparencia2009/reglamento1.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional Decreto 854. (02.Dic.2004) Establece Clasificaciones Presupuestarias. Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=233184&idParte=>
- Dirección de Presupuesto (2023), Ciclo Presupuestario, Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3699.html>
- Orden General N°2.007-, del 20 de mayo del 2011, Dirección de Bienestar de Carabineros, aprueba su nueva estructura, su directiva de Organización y Funcionamiento y deroga disposiciones que indica. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <http://buscadorog.carabineros.cl/>
- Pre-informe de auditoría N° 957/2023, de la Contraloría General de la República, extraído el 25 de junio de 2024, de Auditoría a los contratos de obras ejecutados por la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, Dibicar en desarrollo durante el periodo comprendido entre el 1 de enero 2022 y el 31 de marzo de 2023.