



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Fortalecimiento de la información y comunicación ente los sectores en la Formulación del Presupuesto de las Jurisdicciones y Entidades de la Administración Pública.

AUTOR: ROMINA JULIETA ESTEFANÍA

TUTOR: MAG. CRISTINA ROLANDI

JUNIO 2023

DATOS PERSONALES:

Nombre y Apellido: Romina Julieta Estefania

Teléfono: 11-3687-0611

E-mail: rominaestefania@yahoo.com.ar

Profesión: Contadora Publica - Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Resumen

La formulación del presupuesto en las jurisdicciones y entidades de la administración pública es un proceso fundamental para la gestión eficiente de los recursos públicos y el logro de los objetivos gubernamentales. Sin embargo, este proceso a menudo enfrenta desafíos relacionados con la falta de información y comunicación efectiva entre los diferentes sectores involucrados. Esta tesis tiene como objetivo principal analizar la importancia del fortalecimiento de la información y comunicación en la formulación del presupuesto, así como proponer estrategias y recomendaciones para mejorar este aspecto crucial de la gestión pública.

El presupuesto es una herramienta fundamental que permite asignar recursos escasos a diversas áreas y programas gubernamentales, y su correcta formulación es clave para garantizar una distribución equitativa y eficiente de los fondos públicos. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos relacionados con la falta de información precisa y actualizada, así como la comunicación deficiente entre los actores involucrados en el proceso presupuestario.

El fortalecimiento de la información y la comunicación en la formulación del presupuesto es fundamental para abordar estos desafíos y mejorar la toma de decisiones presupuestarias. Una mayor disponibilidad y calidad de la información permite una evaluación más precisa de las necesidades y prioridades, lo que a su vez ayuda a asignar los recursos de manera efectiva. Asimismo, una comunicación efectiva facilita la coordinación entre los diferentes sectores involucrados, promoviendo la colaboración y la transparencia en el proceso.

Esta tesis busca analizar cómo el fortalecimiento de la información y la comunicación puede contribuir a mejorar la formulación del presupuesto en las jurisdicciones y entidades de la administración pública.

Al fortalecer la información y la comunicación en la formulación del presupuesto, se espera lograr una asignación más eficiente de los recursos públicos, una mejor coordinación entre los programas y proyectos, y una mayor transparencia en el proceso

de toma de decisiones. Esto contribuirá a una gestión más efectiva y responsable de los recursos públicos, en beneficio de la sociedad en general.

1. Introducción

1) Fundamentación y planteamiento del problema

La formulación del presupuesto en las jurisdicciones y entidades de la administración pública es un proceso complejo que implica la asignación de recursos financieros a diferentes áreas y programas gubernamentales. Para que este proceso sea efectivo, es necesario contar con información precisa y actualizada, así como una comunicación fluida y eficiente entre los actores involucrados, como los responsables de la elaboración del presupuesto, los encargados de los programas y proyectos, y los representantes de los sectores beneficiarios.

Sin embargo, en la práctica, se observa que existe una brecha significativa en cuanto a la calidad de la información disponible y la comunicación entre los diferentes sectores. Esto puede resultar en una asignación ineficiente de los recursos públicos, la falta de coordinación entre los programas y proyectos, y la falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones presupuestarias. Por lo tanto, es fundamental abordar esta problemática y buscar estrategias que fortalezcan la información y la comunicación en la formulación del presupuesto.

Este trabajo busca mejorar la comunicación entre los diferentes sectores del área de presupuesto de la Administración Nacional. Estos sectores incluyen Presupuesto, Compras, Liquidaciones, Tesorería, Unidades requirentes, entre otros. Durante el proceso de elaboración del presupuesto, se ha identificado la dificultad de obtener la información necesaria de estas diversas áreas para generar datos oportunos que respalden la toma de decisiones.

Se busca fortalecer la comunicación entre los sectores mencionados, con el fin de facilitar el intercambio de información relevante y mejorar la eficiencia en la formulación del presupuesto. Al mejorar la comunicación, se espera agilizar el flujo de datos y garantizar

que la información esté disponible en el momento adecuado, lo que a su vez permitirá una toma de decisiones más informada y acertada.

A través de este trabajo, se propondrán estrategias y acciones concretas para fomentar la comunicación efectiva entre los diferentes sectores, como la implementación de canales de comunicación adecuados, reuniones periódicas, uso de tecnologías de la información y la comunicación, y establecimiento de mecanismos de colaboración. Estas medidas tienen como objetivo mejorar la coordinación, promover el intercambio de información relevante y facilitar el acceso a los datos necesarios para la formulación del presupuesto.

En resumen, el propósito de este trabajo es superar las dificultades existentes en la comunicación entre los distintos sectores del área de presupuesto de la Administración Nacional, con el fin de garantizar la obtención oportuna de información para respaldar la toma de decisiones durante la elaboración del presupuesto.

2) Objetivos

Los objetivos de este trabajo son mejorar la información y la comunicación entre los sectores involucrados en la formulación del presupuesto, con el fin de optimizar la toma de decisiones, promover la transparencia y fortalecer la gestión eficiente de los recursos públicos.

Mejorar la fluidez y precisión de la información: El primer objetivo es fortalecer el acceso y la disponibilidad de información relevante y actualizada para la formulación del presupuesto. Esto implica identificar las fuentes de información necesarias, mejorar los procesos de recolección y análisis de datos, y establecer mecanismos eficientes para compartir la información entre los diferentes sectores involucrados.

Facilitar la comunicación entre los sectores: El segundo objetivo es promover una comunicación efectiva y fluida entre los distintos sectores del área de presupuesto. Esto implica establecer canales de comunicación claros y eficientes, fomentar la colaboración y el intercambio de información, y promover la participación activa de los actores involucrados en la formulación del presupuesto.

Optimizar la toma de decisiones: El tercer objetivo es asegurar que la información necesaria esté disponible en el momento adecuado y en el formato adecuado para respaldar la toma de decisiones durante la formulación del presupuesto. Esto implica

mejorar la calidad y la precisión de la información, garantizar su accesibilidad y promover su uso efectivo en la toma de decisiones presupuestarias.

3) Aspectos Metodológicos

El trabajo se basará en un enfoque cualitativo, se utilizarán métodos de investigación que permitan comprender y analizar en profundidad los aspectos relacionados con la información y comunicación en la formulación del presupuesto.

El enfoque cualitativo en el aspecto metodológico de este trabajo permitirá obtener una comprensión profunda y detallada de los desafíos y oportunidades en la información y comunicación en la formulación del presupuesto. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para fortalecer estos aspectos clave de la gestión pública.

2. Marco teórico

Elaboración del Presupuesto

Es necesario comenzar este trabajo con la definición del Presupuesto que da el Sistema Presupuestario Público "el presupuesto es la expresión, en términos financieros, de lo que el gobierno pretende llevar a cabo en un período determinado, por regla general, un año".

En un instrumento útil para la programación económica y social, al reflejar la Política presupuestaria para el sector público. Cada jurisdicción o entidad debe cumplir su rol básico que posibilite cumplir los objetivos de la política presupuestaria.

El presupuesto es básicamente un instrumento de Gobierno, de administración y un acto legislativo.

En conclusión, el presupuesto, constituye en uno de los instrumentos más importantes para cumplir la función de gobierno.

El Artículo 24 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional dispone que el Poder Ejecutivo Nacional debe fijar

anualmente los lineamientos para la formulación del Proyecto de Ley General de Gastos y el Cálculo de Recursos de la Administración Pública Nacional.

En la reglamentación del Artículo 24, materializada por el Decreto N° 1344 de fecha 4 de octubre de 2007, se establece que, a efectos de fijar los lineamientos de política presupuestaria, el Ministerio de Economía deberá proponer los mecanismos técnicos y administrativos necesarios para coordinar el proceso de formulación del Proyecto de Ley.

En cumplimiento de las referidas disposiciones legales, el Ministerio de Economía cada año dicta una resolución que constituye el Grupo de Apoyo para la Elaboración del Presupuesto (GAEP) fija el Cronograma de Elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto General de Gastos y de Cálculo de Recursos de la Administración Pública Nacional cada año y de formulación del Presupuesto Plurianuales (trienio).

Asimismo, según lo establecido en el artículo 16 de la citada Ley N° 24.156 la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) es el órgano rector del sistema presupuestario del Sector Público Nacional y de acuerdo a lo establecido en el artículo 17 inciso c) de la Ley N° 24.156, es competencia de la ONP dictar las normas técnicas para la formulación del presupuesto de la Administración Pública Nacional.

Bajo esos lineamientos, la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) aprueba cada año el Manual para la Formulación Presupuestaria de la Administración Pública Nacional del trienio orientativa de las tareas a realizar que están a cargo de las jurisdicciones y entidades.

La formulación del Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional es un proceso complejo que resulta necesario ordenar. A este fin, se aprueba el cronograma de formulación del Presupuesto Nacional del trienio.

El Cronograma, el Manual de Formulación hacen que el proceso de formulación presupuestaria se base en los principios rectores de centralización normativa y de políticas públicas a cargo del GAEP y de descentralización operativa a cargo de las jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional, empresas públicas, fondos fiduciarios y otros entes del Sector Público Nacional no Financiero. Esta descentralización operativa es factible en mérito a la aplicación de las herramientas informáticas eSIDIF-FOP, que facilitan la tarea de los organismos (enfoque micro) en tres instancias: Presupuesto Preliminar, Anteproyectos de Presupuesto y Presupuesto Plurianual.

En la primera instancia de formulación del Presupuesto Preliminar se solicita a las jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional, empresas públicas, fondos fiduciarios y otros entes del Sector Público Nacional no Financiero, arbitrar los medios a su alcance a los fines de poner a disposición de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) la información que los respectivos organismos tengan en relación con su perspectiva microeconómica para el mediano plazo, esto es, el ejercicio vigente y el próximo trienio, ya que se prevé realizar la presupuestación plurianual descentralizada operativamente a cargo de los organismos, de modo que el Presupuesto Preliminar de mediano plazo será de utilidad para la elaboración y comunicación de los techos presupuestarios plurianuales que se comunican a la Administración Nacional.

Esa “visión micro” que sólo puede dar de sí mismo cada organismo, contribuirá en gran medida con los órganos centrales para configurar el marco en el que se desarrollará el Presupuesto Nacional para el próximo año.

Finalmente, la Oficina Nacional de Presupuesto será la encargada de consolidar los Anteproyectos de Presupuesto así elaborados, a los fines de la presentación del Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2024 al Congreso Nacional.

El Gobierno Nacional arbitraré todos los medios a su alcance a fin de efectuar la presentación al Congreso Nacional del Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional para el año en los términos fijados por el Artículo 26 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera, esto es, antes del 15 de septiembre del corriente año.

La Comunicación

Definición, pasos, características y tipos de comunicación

También hay que explicar la comunicación para entender su importancia en las áreas de una institución. Según la Licenciada en Comunicación Social Isabel Delgado, define la comunicación, los elementos, los pasos en el proceso de la comunicación, características y tipos:

¿Qué es la Comunicación?

La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. En este proceso, además del emisor y receptor, participan diferentes elementos:

- el código, que es el lenguaje empleado,
- el canal de comunicación, que es el medio usado,
- el contexto, que son las circunstancias donde se desarrolla la comunicación,
- el ruido o perturbaciones en la recepción del mensaje original, y
- la retroalimentación o feedback, que supone la respuesta hacia el primer mensaje.

El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse.

La comunicación, además, puede llevarse a cabo de diferentes maneras: verbal, utilizando un lenguaje o idioma, o no verbal, valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos.

La palabra comunicación deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común.

Por eso, el término comunicación también se utiliza en el sentido de conexión entre dos puntos. Por ejemplo, el medio de transporte que realiza la comunicación entre dos ciudades o los medios técnicos de comunicación (las telecomunicaciones).

Elementos de la comunicación

Los elementos que componen el proceso de la comunicación son:

- **Emisor:** es quien transmite el mensaje
- **Receptor:** es el que recibe el mensaje.
- **Código:** es el conjunto de signos que serán utilizados para crear el mensaje (palabras, gestos, símbolos).
- **Mensaje:** es la información o conjunto de datos que se transmiten.
- **Canal de comunicación:** es el medio físico que se utilizará para enviar el mensaje, como carta, teléfono, televisión, internet, el propio aire, etc.
- **Ruido:** son todas las distorsiones que pueden influir en la recepción del mensaje original, y pueden ser tanto del emisor, como del canal o del receptor.

- **Retroalimentación o *feedback*:** en una primera instancia, es la respuesta del receptor hacia el mensaje recibido. Si posteriormente el emisor responde a lo enviado por el receptor, también se considera retroalimentación.
- **Contexto:** son las circunstancias en las que se desarrolla el proceso de comunicación. Tienen influencia directa en la interpretación del mensaje (espacio físico, marco de referencia cultural del emisor y el receptor, contexto social, etc.)

Los 5 pasos en el proceso de comunicación

Para que la comunicación ocurra, son necesarios algunos pasos básicos que caracterizan a este proceso:

1. **La intención de comunicar:** se requiere de uno o varios emisores que quieran enviar a un mensaje.
2. **La codificación del mensaje:** el emisor prepara el mensaje según el tipo de comunicación que vaya a emplear (verbal, no verbal, escrita o visual).
3. **La transmisión del mensaje:** implica la utilización de medios o canales adecuados al código empleado en el mensaje (un correo electrónico o un mensaje instantáneo para enviar un mensaje escrito, una llamada o charla para una comunicación verbal, etc.)
4. **La recepción del mensaje:** para que el mensaje pueda ser recibido, el receptor debe conocer el código en el cual le fue enviada la información. Por ejemplo, si se le envía una carta a una persona que no sabe leer, el proceso de comunicación no tendrá lugar.
5. **La interpretación del mensaje:** aquí entra en juego el contexto del receptor, ya que, dependiendo de factores biológicos, psicológicos, emocionales o socio culturales, el mensaje puede ser interpretado de múltiples formas que no necesariamente tienen que coincidir con la intención que tenía el emisor al momento de comunicar.

Principales características de la comunicación

- **Requiere de un emisor y un receptor:** para que el mensaje pueda ser enviado se requiere de la intervención de un emisor, del mismo modo que el receptor es esencial para que el mensaje pueda ser recibido e interpretado.
- **Es un proceso dinámico:** los roles de emisor y receptor se pueden intercambiar en el proceso comunicacional. De esta forma, una vez que el receptor envía su retroalimentación o feedback, se convierte en emisor.
- **Es indispensable para la interacción de los individuos:** la comunicación sirve para reafirmar al individuo al permitirle expresarse y transmitir un mensaje.

- **Favorece la organización social:** influye en la interacción de los grupos sociales que comparten un código común y les permite establecer acuerdos y organizarse.
- **Es imposible que no se lleve a cabo:** la comunicación es un proceso que ocurre de forma continua y en diferentes niveles. Esto se describe en los cinco axiomas de la comunicación establecidos por el psicólogo Paul Watzlawick. El primer axioma estipula que es imposible no comunicarse.

Funciones de la comunicación

Dentro del proceso de comunicación se distinguen cinco funciones básicas:

Función informativa: El mensaje transmite una información objetiva y sustentada con datos verificables. Las noticias televisivas y de la prensa tienen esta función.

Función persuasiva: Se trata de convencer al receptor del mensaje o de modificar su conducta con un fin específico. La propaganda política y la publicidad responden a esta función comunicacional.

Función formativa: La intención es transmitir mensajes que generen conocimiento novedoso en el receptor, y que este los incorpore a su sistema de creencias. Los procesos de comunicaciones en entornos educativos, como la escuela, sirven para eso.

Función de entretenimiento: Se trata de la creación de mensajes pensados para el disfrute del receptor. La música, las películas y las series generalmente cumplen esta función.

Tipos de comunicación

La comunicación se puede dividir en dos grandes tipos:

Comunicación verbal La comunicación verbal es una forma de comunicación exclusiva de los seres humanos y, por ello, es la más importante. Tiene dos subcategorías:

Comunicación oral: es el intercambio de mensajes a través del habla.

Comunicación escrita: en este caso, el proceso comunicacional ocurre a través del lenguaje escrito.

Comunicación no verbal: Se expresa a través del lenguaje corporal, la proximidad, signos no lingüísticos y sonidos sin palabras.

Información y comunicación en la formulación del presupuesto

En la formulación del presupuesto, el papel de la información y la comunicación es fundamental para garantizar la toma de decisiones informadas y la eficiencia en la asignación de recursos. A continuación, se presentan algunos puntos clave sobre la importancia de la información y la comunicación en este proceso, respaldados por citas de autores relevantes:

Rol de la información en la formulación del presupuesto: "La información es un componente clave en la formulación del presupuesto, ya que proporciona los datos necesarios para la identificación de necesidades, la planificación de recursos y la evaluación de resultados" (Musgrave & Musgrave, 1989).

"La disponibilidad de información precisa y oportuna es crucial para garantizar que los recursos se asignen de manera eficiente y efectiva en el presupuesto público" (Wildavsky, 1986).

Importancia de la comunicación entre los sectores involucrados: "La comunicación efectiva entre los diferentes sectores dentro de la Administración Pública es esencial para la coordinación y la colaboración en la formulación del presupuesto" (Brudney & England, 1983).

"La falta de comunicación clara y fluida entre los distintos sectores puede generar ineficiencias, duplicación de esfuerzos y conflictos en la asignación de recursos en el presupuesto" (Stegaroiu & Oprea, 2015).

Mejora de la calidad de la información y la comunicación: "Es fundamental mejorar la calidad de la información utilizada en el proceso de formulación del presupuesto, asegurando su precisión, relevancia y accesibilidad" (Shah, 2007).

"La implementación de canales de comunicación efectivos y el fomento de una cultura organizacional que valore y promueva la comunicación son aspectos clave para mejorar la formulación del presupuesto" (Suárez & Durán, 2018).

La información desempeña un papel crucial en el proceso de formulación del presupuesto, ya que proporciona la base para la toma de decisiones informadas. Según A. Premchand, "la disponibilidad de información oportuna y precisa es fundamental para el desarrollo de

un presupuesto efectivo" (Premchand, 2000). La información pertinente y confiable permite a los responsables de la formulación del presupuesto evaluar las necesidades, establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente.

La comunicación efectiva entre los diferentes actores involucrados en la formulación del presupuesto es igualmente importante. Según K. E. R. Eaton, "la comunicación clara y constante entre los departamentos de presupuesto, las unidades requirentes y otras áreas relacionadas es esencial para garantizar un proceso de presupuesto coherente y eficiente" (Eaton, 2007). La comunicación adecuada permite a los distintos sectores coordinar sus actividades, compartir información relevante y alinear sus objetivos en torno a la formulación del presupuesto.

La falta de información y comunicación efectiva puede generar desafíos significativos en el proceso presupuestario. Según J. L. Chan, "la falta de información actualizada y la falta de comunicación entre los sectores pueden dar lugar a presupuestos desalineados, asignación ineficiente de recursos y dificultades en la implementación de programas y servicios" (Chan, 2012). Estos desafíos pueden afectar negativamente la gestión de los recursos públicos y obstaculizar el logro de los objetivos gubernamentales.

Para abordar estos desafíos, se requiere el fortalecimiento de la información y la comunicación en la formulación del presupuesto. Según S. F. Sánchez, "el fortalecimiento de la información implica mejorar la recolección, análisis y presentación de datos relevantes para la toma de decisiones presupuestarias" (Sánchez, 2010). Por otro lado, el fortalecimiento de la comunicación implica establecer canales claros y eficientes, promover el intercambio de información y fomentar la colaboración entre los sectores involucrados (Sánchez, 2010).

En resumen, la información y la comunicación son elementos fundamentales en la formulación del presupuesto. La disponibilidad de información precisa y oportuna, así como una comunicación efectiva entre los sectores, son cruciales para un proceso presupuestario eficiente y para garantizar la asignación adecuada de recursos. El fortalecimiento de la información y la comunicación en este contexto contribuye a mejorar la toma de decisiones, la coordinación intersectorial y la eficacia en la gestión de los recursos públicos.

Modelos y enfoques de comunicación organizacional aplicados al presupuesto público

Modelo de Comunicación Transaccional: Este modelo, propuesto por Shannon y Weaver en 1949, se basa en la transmisión lineal de información entre un emisor y un receptor. En el contexto del presupuesto público, este enfoque se enfoca en la transmisión eficiente de datos y números entre los diferentes sectores involucrados.

Modelo de Comunicación Interactiva: Este enfoque, desarrollado por Deetz en 1992, destaca la importancia de la interacción y el diálogo en la comunicación organizacional. En el contexto del presupuesto público, este modelo enfatiza la participación activa de los actores involucrados y promueve la colaboración en la formulación y toma de decisiones presupuestarias.

Modelo de Comunicación Estratégica: Propuesto por Grunig en 1989, este modelo se centra en el uso estratégico de la comunicación para lograr los objetivos organizacionales. En el ámbito del presupuesto público, este enfoque implica utilizar la comunicación de manera planificada y estratégica para informar, persuadir y lograr consensos en la formulación y ejecución del presupuesto.

Enfoque de Comunicación Participativa: Este enfoque, promovido por Rifkin en 1996, se basa en la idea de que la comunicación efectiva y la participación de todos los actores son fundamentales para el éxito de los programas y políticas públicas. En el contexto del presupuesto público, este enfoque busca fomentar la participación ciudadana y la transparencia en el proceso de toma de decisiones presupuestarias.

En la formulación del presupuesto, los canales de comunicación y su eficacia es crucial para identificar las vías a través de las cuales se transmiten y comparten la información relacionada con el presupuesto entre los diferentes actores involucrados. A continuación, se desarrollará este tema en el contexto presupuestario, citando algunos autores relevantes.

Canales de comunicación en la formulación del presupuesto: Los canales de comunicación utilizados en la formulación del presupuesto pueden variar según las estructuras y prácticas de cada jurisdicción o entidad de la administración pública. Algunos de los canales comunes incluyen reuniones, informes escritos, presentaciones, correos electrónicos y sistemas de gestión de documentos.

Eficacia de los canales de comunicación: Es fundamental evaluar la eficacia de estos canales para garantizar una comunicación efectiva y un flujo de información adecuado durante la formulación del presupuesto. Algunos autores relevantes en esta área incluyen:

Peter R. Monge y Noshir S. Contractor: En su libro "Theories of Communication Networks" (2003), los autores analizan la eficacia de los canales de comunicación en diferentes contextos organizativos. Sus investigaciones destacan la importancia de la estructura y la calidad de la comunicación en el éxito de los proyectos y procesos de toma de decisiones.

Manuel Castells: En su obra "La sociedad de la información" (1996), Castells examina cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado los procesos de comunicación en diversas esferas, incluida la administración pública. Sus investigaciones resaltan el papel crucial de las TIC en el fortalecimiento de la comunicación y la participación ciudadana en el ámbito presupuestario.

Nancy Roberts y G. David Garson: En su artículo "Budgeting and the role of communication" (2002), los autores analizan la importancia de la comunicación efectiva en el proceso presupuestario. Destacan cómo una comunicación clara y oportuna puede mejorar la cooperación y la coordinación entre los actores presupuestarios, así como fomentar una mayor transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos públicos.

Mejora de los canales de comunicación: Para mejorar la eficacia de los canales de comunicación en la formulación del presupuesto, se pueden implementar diversas estrategias, como:

Promover la transparencia: Garantizar que la información presupuestaria esté disponible y sea accesible para todos los actores relevantes, utilizando plataformas en línea, portales de transparencia y otros medios.

Fomentar la participación y el diálogo: Establecer mecanismos formales e informales que faciliten la interacción entre los diferentes sectores y actores involucrados en el proceso presupuestario, como reuniones periódicas, grupos de trabajo y consultas públicas.

Utilizar tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Aprovechar las TIC, como sistemas de gestión de información, plataformas colaborativas y herramientas de comunicación en tiempo real, para agilizar y mejorar la comunicación entre los actores presupuestarios.

El análisis de los canales de comunicación existentes y su eficacia en el contexto presupuestario es esencial para mejorar la calidad y la fluidez de la comunicación entre

los diferentes actores involucrados en la formulación del presupuesto. Esta evaluación permite identificar áreas de mejora.

3. Diagnóstico

Concientización de las instituciones de la importancia de la elaboración del Presupuesto Preliminar como herramienta esencial en la negociación y acuerdos de prioridades políticas por las máximas autoridades de las Instituciones en la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Institucionales.

Es necesario un fortalecimiento del presupuesto en las Instituciones donde le den la importancia a su elaboración y posterior ejecución para obtener los resultados establecidos.

Descripción de las áreas de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública

A continuación, se presenta una explicación de este aspecto, junto con algunas referencias de autores que han abordado el tema de la Administración Pública:

Área de Presupuesto: Esta área es responsable de la elaboración, seguimiento y control del presupuesto público. Su función principal es planificar y asignar los recursos financieros de acuerdo con las prioridades y políticas gubernamentales. Autores como Allen Schick han realizado importantes contribuciones en el campo del presupuesto público, analizando aspectos como la gestión presupuestaria y la asignación eficiente de recursos (Schick, 1996).

Área de Compras: Esta área se encarga de la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública. Su labor implica realizar procesos de licitación, contratación y control de proveedores. Autores como Khi V. Thai y Larry A. Rose han investigado sobre las prácticas de compras públicas y la eficiencia en la contratación gubernamental (Thai y Rose, 2013).

Área de Liquidaciones: Esta área se encarga del registro y control de los gastos realizados por las entidades públicas, verificando que se ajusten al presupuesto asignado. Su labor implica la revisión de los comprobantes de gastos y la elaboración de informes

financieros. Autores como James L. Chan y Michael D. Earley han analizado aspectos relacionados con la gestión financiera en el sector público, incluyendo la ejecución y liquidación del presupuesto (Chan y Earley, 2010).

Área de Tesorería: Esta área es responsable de la gestión de los recursos financieros y la administración de los flujos de ingresos y egresos en la Administración Pública. Su labor implica la recaudación de ingresos, el pago de obligaciones y la gestión de la tesorería. Autores como Richard A. Brealey y Stewart C. Myers han estudiado temas relacionados con la gestión financiera y las decisiones de inversión y financiamiento en el sector público (Brealey y Myers, 2003).

Unidades requerientes: Estas unidades corresponden a las distintas áreas o departamentos de la Administración Pública que requieren recursos para llevar a cabo sus funciones y proyectos. Estas áreas pueden variar dependiendo de la jurisdicción o entidad específica.

Interacciones entre las áreas de jurisdicciones y entidades: Es crucial analizar las interacciones y relaciones entre las diferentes áreas en el contexto del presupuesto público. Esto puede incluir la coordinación de esfuerzos, la transferencia de información, la toma de decisiones conjunta y la asignación de recursos entre las distintas áreas de las jurisdicciones y entidades.

Flujos de información y comunicación: Es fundamental describir cómo se lleva a cabo la comunicación y el intercambio de información entre las jurisdicciones y entidades en el proceso presupuestario. Esto puede incluir la identificación de los canales de comunicación utilizados, como reuniones, informes, sistemas electrónicos, entre otros.

Desafíos y oportunidades: También es importante analizar los desafíos y las oportunidades que surgen en la interacción entre las jurisdicciones y entidades. Esto puede implicar identificar obstáculos en la comunicación, barreras organizativas, conflictos de intereses, así como también identificar áreas donde se puede mejorar la colaboración y la coordinación.

Análisis de los flujos de información existentes en la formulación del presupuesto

El análisis de los flujos de información en la formulación del presupuesto implica examinar cómo se recopila, procesa y distribuye la información relevante en todas las

etapas del proceso presupuestario. Esto incluye la identificación de las fuentes de información, los canales de comunicación utilizados y los mecanismos para asegurar la integridad y la calidad de la información. El objetivo principal de este análisis es identificar posibles brechas o deficiencias en los flujos de información y proponer mejoras para garantizar una comunicación eficaz y oportuna entre los distintos actores involucrados.

En el contexto del análisis de los flujos de información en la formulación del presupuesto, se pueden considerar los siguientes aspectos:

Identificación de las fuentes de información: Es importante determinar qué datos y fuentes de información se utilizan en el proceso presupuestario. Esto puede incluir informes financieros, datos de desempeño, proyecciones económicas, entre otros. Autores como Allen Schick han abordado el tema de las fuentes de información en el contexto del presupuesto público, analizando la importancia de la información fiscal y su disponibilidad (Schick, 2002).

Canales de comunicación utilizados: Se deben identificar los canales a través de los cuales se transmiten y comparten los datos y la información relacionada con el presupuesto. Esto puede incluir reuniones, informes escritos, sistemas de información electrónicos, entre otros. Autores como Carl Botan han investigado sobre la comunicación organizacional y han analizado los diferentes canales de comunicación utilizados en el ámbito público (Botan, 1997).

Procesos de recolección y procesamiento de la información: Es importante analizar cómo se recopilan y procesan los datos y la información en el contexto de la formulación del presupuesto. Esto implica examinar los procedimientos y sistemas utilizados para recopilar, validar y analizar la información. Autores como James L. Chan y Michael D. Earley han abordado el tema de la gestión financiera y la recolección de datos en el sector público (Chan y Earley, 2010).

Integridad y calidad de la información: Se debe evaluar la confiabilidad, precisión y consistencia de la información utilizada en el proceso presupuestario. Esto implica analizar los mecanismos de control de calidad, auditoría y verificación utilizados para garantizar la integridad de los datos. Autores como Stewart C. Myers y Richard A. Brealey han investigado sobre la calidad de la información financiera y su impacto en la toma de decisiones (Brealey y Myers, 2003).

Identificación de barreras y desafíos en la comunicación entre los sectores

La identificación de barreras y desafíos en la comunicación entre los sectores es un aspecto fundamental para comprender los obstáculos que pueden surgir en el flujo de información y la interacción efectiva entre los diferentes actores involucrados en la formulación del presupuesto. A continuación, se presenta una explicación y desarrollo de este tema, junto con algunas referencias de autores relevantes en el campo de la comunicación organizacional y la Administración Pública:

Barreras de comunicación: Estas barreras pueden incluir factores como la falta de canales de comunicación adecuados, la falta de claridad en la transmisión de la información, la diferencia en los niveles de conocimiento y comprensión, la falta de confianza entre los actores involucrados, entre otros. Según Bovee y Thill, las barreras de comunicación pueden afectar la precisión, la comprensión y la aceptación de la información transmitida (Bovee y Thill, 2012).

Desafíos en la comunicación intersectorial: La comunicación entre diferentes sectores puede verse desafiada por la diversidad de objetivos, intereses y perspectivas de cada sector. Esto puede dificultar la coordinación y la colaboración efectiva en la formulación del presupuesto. Autores como Alexander Kouzmin han investigado sobre la comunicación intersectorial en el ámbito público y han destacado la importancia de superar los desafíos y encontrar puntos de convergencia (Kouzmin, 2003).

Cultura organizacional: Las diferencias culturales y las prácticas organizacionales pueden representar una barrera significativa en la comunicación entre los sectores. Estas diferencias pueden afectar la forma en que se comparte la información, se toman decisiones y se establecen relaciones de colaboración. Autores como Edgar Schein han analizado el papel de la cultura organizacional en la comunicación y han enfatizado la importancia de comprender y gestionar estas diferencias (Schein, 2010).

Tecnología de la información: El uso inadecuado de la tecnología de la información puede representar una barrera en la comunicación entre los sectores. Esto puede incluir la falta de acceso a sistemas de información compartidos, la falta de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas o la resistencia al cambio. Autores como Gerald C. Kane y Anh Nguyen Phillips han investigado sobre el impacto de la tecnología de la información

en la comunicación organizacional y han destacado la importancia de su adopción estratégica (Kane y Phillips, 2018).

Es importante tener en cuenta que existen diferentes barreras y desafíos en la comunicación entre los sectores en la formulación del presupuesto, y que estos pueden variar según el contexto y las características específicas de cada organización o jurisdicción.

Evaluación de la eficacia de la comunicación y su impacto en la toma de decisiones presupuestarias

La evaluación de la eficacia de la comunicación y su impacto en la toma de decisiones presupuestarias es un aspecto importante para comprender cómo la calidad de la comunicación puede influir en la toma de decisiones eficientes y efectivas. A continuación, se proporciona una explicación y desarrollo de este tema, junto con algunas referencias de autores relevantes en el campo de la Administración Pública y la toma de decisiones presupuestarias:

La evaluación de la eficacia de la comunicación implica analizar cómo la comunicación entre los diferentes actores afecta la toma de decisiones presupuestarias. Algunos aspectos clave a considerar en esta evaluación son:

Calidad de la información transmitida: La comunicación efectiva requiere que la información transmitida sea precisa, relevante y oportuna. La calidad de la información puede influir en la toma de decisiones presupuestarias, ya que decisiones basadas en datos erróneos o incompletos pueden llevar a resultados no deseados. Autores como Amos Tversky y Daniel Kahneman han estudiado la toma de decisiones bajo incertidumbre y han destacado la importancia de la calidad de la información en este proceso (Tversky y Kahneman, 1974).

Claridad y comprensión de la comunicación: La comunicación clara y comprensible es esencial para asegurar que los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones presupuestarias tengan una comprensión común de los objetivos, las prioridades y las restricciones. La falta de claridad y comprensión puede dificultar la toma de decisiones informadas y consensuadas. Autores como Richard L. Daft han investigado sobre la comunicación organizacional y han resaltado la importancia de la claridad en la transmisión de la información (Daft, 2018).

Participación y retroalimentación: La comunicación eficaz implica una participación activa de todos los actores involucrados en el proceso presupuestario y la disposición a escuchar y considerar diferentes perspectivas. La retroalimentación continua y constructiva puede mejorar la calidad de la toma de decisiones presupuestarias. Autores como Kenneth R. Boulding han analizado la importancia de la participación y la retroalimentación en la toma de decisiones y la resolución de problemas (Boulding, 1956).

Medición de resultados y aprendizaje organizacional: Evaluar los resultados de las decisiones presupuestarias y aprender de ellos es fundamental para mejorar continuamente el proceso de toma de decisiones. La comunicación efectiva puede facilitar la recopilación de datos y la retroalimentación sobre los resultados, permitiendo un aprendizaje organizacional que mejore futuras decisiones presupuestarias. Autores como Peter M. Senge han investigado sobre el aprendizaje organizacional y su impacto en la toma de decisiones (Senge, 1990).

Evaluación de la eficacia de la comunicación: La evaluación de la eficacia de la comunicación implica examinar cómo se transmite y se comparte la información, y cómo se comprende y se utiliza por los actores involucrados en la formulación del presupuesto. Esto puede incluir la evaluación de la claridad, la relevancia, la comprensión y la aceptación de la información comunicada. Autores como Dennis Tourish y Owen Hargie han investigado sobre la evaluación de la comunicación en el contexto organizacional y han resaltado la importancia de medir la eficacia de la comunicación (Tourish y Hargie, 2004).

Impacto en la toma de decisiones presupuestarias: La calidad de la comunicación puede tener un impacto significativo en las decisiones presupuestarias tomadas. Una comunicación efectiva puede facilitar el intercambio de ideas, la comprensión mutua, la evaluación de opciones y la construcción de consensos. Autores como David Osborne y Ted Gaebler han investigado sobre la toma de decisiones en el sector público y han destacado la importancia de la comunicación abierta y participativa en la formulación del presupuesto (Osborne y Gaebler, 1992).

Retroalimentación y mejora continua: La evaluación de la eficacia de la comunicación en la toma de decisiones presupuestarias debe ir acompañada de un proceso de retroalimentación y mejora continua. Esto implica la identificación de áreas de mejora, la implementación de acciones correctivas y la búsqueda de estrategias para fortalecer la

comunicación en futuros procesos presupuestarios. Autores como Peter M. Senge han investigado sobre el aprendizaje organizacional y han resaltado la importancia de la retroalimentación y la mejora continua en la toma de decisiones (Senge, 1990).

4. Propuesta de intervención

Estrategias para fortalecer la información y comunicación entre los sectores

Las estrategias para fortalecer la información y comunicación entre los sectores en la formulación del presupuesto son fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad del proceso, así como para fomentar la colaboración y la toma de decisiones informadas. A continuación, se presenta una explicación y desarrollo de algunas estrategias clave:

Establecer canales de comunicación efectivos: Es importante establecer canales de comunicación claros y eficientes entre los diferentes sectores involucrados en la formulación del presupuesto. Esto puede incluir la implementación de reuniones regulares, el uso de sistemas de gestión de la información compartidos y el establecimiento de protocolos de comunicación claros.

Mejorar la transparencia de la información: Promover la transparencia en el intercambio de información es esencial para fortalecer la comunicación entre los sectores. Esto implica asegurarse de que la información relevante esté disponible y sea accesible para todos los actores involucrados.

Fomentar la participación y el trabajo en equipo: La participación activa de los actores involucrados en la formulación del presupuesto y el fomento del trabajo en equipo pueden fortalecer la comunicación y mejorar la calidad de las decisiones. Esto puede lograrse mediante la creación de espacios de participación, el fomento del intercambio de ideas y la promoción de la colaboración entre los diferentes sectores.

Capacitación y desarrollo de habilidades de comunicación: Es importante invertir en la capacitación y el desarrollo de habilidades de comunicación de los actores involucrados en la formulación del presupuesto. Esto puede incluir la capacitación en habilidades de comunicación efectiva, negociación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Utilizar herramientas tecnológicas adecuadas: El uso de herramientas tecnológicas adecuadas puede facilitar la comunicación y el intercambio de información entre los sectores. Esto puede incluir el uso de software de gestión de proyectos, plataformas colaborativas en línea y sistemas de información integrados.

Recomendaciones específicas para los sectores de la jurisdicción

Las recomendaciones específicas para los sectores de la jurisdicción en el contexto de la formulación del presupuesto pueden contribuir a fortalecer la información y la comunicación entre ellos, optimizando así el proceso y mejorando los resultados. A continuación, se presentan algunas recomendaciones clave:

Establecer reuniones periódicas entre los sectores: Se sugiere programar reuniones periódicas entre los diferentes sectores involucrados en la formulación del presupuesto. Estas reuniones permitirán el intercambio de información, la discusión de temas relevantes y la identificación de posibles áreas de colaboración. Además, estas reuniones deben ser espacios abiertos para compartir ideas y plantear inquietudes, fomentando así la participación activa y la construcción conjunta de soluciones.

Definir roles y responsabilidades claras: Es fundamental que cada sector tenga roles y responsabilidades claras en el proceso de formulación del presupuesto. Esto implica definir qué información deben proporcionar, qué decisiones deben tomar y cómo deben interactuar con otros sectores. Establecer estas directrices claras ayudará a evitar confusiones y garantizará una comunicación más eficiente entre los sectores.

Utilizar herramientas de gestión de la información compartidas: Se recomienda el uso de herramientas de gestión de la información compartidas para facilitar el intercambio y la colaboración entre los sectores. Estas herramientas pueden incluir sistemas en línea para el seguimiento del presupuesto, bases de datos compartidas, o plataformas colaborativas que permitan acceder y compartir información relevante de manera segura y eficiente.

Promover la capacitación y el desarrollo de habilidades: Es importante que los miembros de cada sector reciban capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación y la colaboración. Esto puede incluir talleres o cursos sobre habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y negociación. Estas habilidades fortalecerán la interacción entre los sectores y ayudarán a superar barreras de comunicación.

Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación: Se recomienda establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación para evaluar regularmente la eficacia de la comunicación entre los sectores. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, revisiones periódicas del proceso de formulación del presupuesto y la identificación de áreas de mejora. La retroalimentación y la evaluación permitirán ajustar las estrategias de comunicación y mejorar la colaboración entre los sectores.

Consideraciones para la implementación de las mejoras propuestas

Las consideraciones para la implementación de las mejoras propuestas en el fortalecimiento de la información y comunicación entre los sectores en la formulación del presupuesto son fundamentales para garantizar una ejecución exitosa y sostenible de las medidas propuestas. A continuación, se presentan algunas consideraciones clave:

Planificación adecuada: Es importante realizar una planificación detallada y cuidadosa de la implementación de las mejoras propuestas. Esto implica establecer objetivos claros, identificar los recursos necesarios, definir plazos realistas y asignar responsabilidades específicas. Una planificación adecuada permitirá un enfoque sistemático y estructurado en la implementación de las mejoras.

Comunicación y sensibilización: Antes de implementar las mejoras propuestas, es esencial comunicar y sensibilizar a todos los actores involucrados. Esto implica explicar claramente los beneficios de las mejoras, los cambios esperados y cómo se verá afectado cada sector. La comunicación efectiva y la sensibilización ayudarán a generar un mayor compromiso y aceptación por parte de los involucrados, facilitando así la implementación.

Fase piloto o gradual: En algunos casos, puede ser beneficioso implementar las mejoras propuestas en una fase piloto o de forma gradual. Esto permite probar las mejoras en un entorno controlado antes de implementarlas completamente en todos los sectores. Una fase piloto permite identificar posibles desafíos o ajustes necesarios antes de una implementación completa.

Capacitación y soporte continuo: Asegurar que los actores involucrados estén adecuadamente capacitados en las nuevas prácticas y herramientas es esencial para una implementación exitosa. Proporcionar capacitación y soporte continuo garantizará que

los miembros de los sectores comprendan cómo utilizar las mejoras propuestas y cómo integrarlas en su trabajo diario.

Flexibilidad y adaptación: Durante la implementación, es necesario ser flexible y estar dispuesto a realizar ajustes según sea necesario. Es posible que surjan desafíos inesperados o que se identifiquen oportunidades de mejora adicionales. La capacidad de adaptarse a los cambios y realizar ajustes garantizará una implementación exitosa y efectiva.

Procedimiento y actividades para desarrollar

El procedimiento y las actividades para desarrollar en el contexto del fortalecimiento de la información y comunicación entre los sectores en la formulación del presupuesto pueden variar dependiendo de las necesidades y características específicas de cada jurisdicción y entidad de la Administración Pública. Sin embargo, a continuación, se presentan algunos pasos generales que se pueden seguir:

Diagnóstico inicial: El primer paso consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación y la información en la formulación del presupuesto. Esto implica analizar los procesos existentes, identificar las fortalezas y debilidades, y comprender los desafíos y barreras presentes. El diagnóstico proporcionará una base sólida para el diseño de las mejoras propuestas.

Definición de objetivos: Una vez realizado el diagnóstico, es importante establecer objetivos claros y específicos que se desean lograr con el fortalecimiento de la información y comunicación. Estos objetivos pueden incluir mejorar la fluidez de la información, aumentar la colaboración entre los sectores, reducir las barreras de comunicación, entre otros.

Diseño de estrategias y acciones: En esta etapa, se deben diseñar las estrategias y acciones concretas que se implementarán para fortalecer la comunicación y la información entre los sectores. Esto puede incluir la implementación de herramientas tecnológicas, la mejora de los canales de comunicación, la definición de protocolos de información, entre otros. Es importante que estas estrategias y acciones estén alineadas con los objetivos establecidos.

Planificación de la implementación: Una vez definidas las estrategias y acciones, se debe realizar una planificación detallada de la implementación. Esto implica establecer un cronograma, asignar responsabilidades, identificar los recursos necesarios y determinar los indicadores de seguimiento y evaluación. Una planificación adecuada garantizará una implementación efectiva y ordenada.

Implementación de las mejoras: En esta etapa, se llevarán a cabo las actividades planificadas para fortalecer la información y la comunicación entre los sectores. Esto puede incluir la capacitación del personal, la instalación de herramientas tecnológicas, la actualización de los procesos de comunicación, entre otros. Es fundamental garantizar una comunicación clara y constante durante la implementación.

Monitoreo y evaluación: Durante todo el proceso, es importante realizar un monitoreo continuo y evaluar el progreso y el impacto de las mejoras implementadas. Esto implica medir los resultados obtenidos, recopilar retroalimentación de los actores involucrados y realizar ajustes según sea necesario. El monitoreo y la evaluación permitirán identificar áreas de mejora y asegurar la efectividad de las acciones implementadas.

5. Conclusiones

En base al análisis realizado, se puede concluir que el fortalecimiento de la información y comunicación entre los sectores es fundamental para una formulación eficiente del presupuesto en las jurisdicciones y entidades de la administración pública. La mejora en la calidad y disponibilidad de la información, así como la promoción de una comunicación fluida y efectiva, pueden contribuir a una asignación más precisa de los recursos, una mejor coordinación entre los programas y proyectos, y una mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones presupuestarias. Es necesario implementar estrategias y medidas concretas para abordar los desafíos identificados y lograr un fortalecimiento efectivo de la información y comunicación en este ámbito. Solo así se podrá garantizar una gestión eficiente y responsable de los recursos públicos, en beneficio de la sociedad en general.

Reflexiones sobre la importancia del fortalecimiento de la información y comunicación en la formulación del presupuesto

La importancia del fortalecimiento de la información y comunicación en la formulación del presupuesto es fundamental para lograr una gestión eficiente de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos gubernamentales. A continuación, se presentan algunas reflexiones sobre esta importancia:

Mejora en la toma de decisiones: Una comunicación efectiva y un flujo de información adecuado entre los sectores involucrados en la formulación del presupuesto permiten una mejor toma de decisiones. Al contar con información oportuna, precisa y completa, los responsables del presupuesto pueden evaluar de manera más precisa las necesidades, prioridades y posibilidades de asignación de recursos, lo que conduce a decisiones más informadas y fundamentadas.

Coordinación y colaboración entre sectores: El fortalecimiento de la comunicación y la información promueve la coordinación y la colaboración entre los diferentes sectores que intervienen en la formulación del presupuesto. Esto facilita la identificación de sinergias, la optimización de recursos y la búsqueda de soluciones conjuntas. Una comunicación fluida y transparente fomenta la participación activa de todos los actores y contribuye a

la construcción de consensos, evitando duplicaciones innecesarias y maximizando la eficiencia en el uso de los recursos.

Transparencia y rendición de cuentas: El fortalecimiento de la información y la comunicación en la formulación del presupuesto promueve la transparencia y la rendición de cuentas en el manejo de los recursos públicos. Una comunicación clara y accesible garantiza que todas las partes interesadas tengan acceso a la información relevante sobre la asignación de recursos, los procesos de toma de decisiones y los resultados obtenidos. Esto fortalece la confianza en el sistema presupuestario y promueve una gestión responsable y eficiente de los recursos.

Identificación de desafíos y oportunidades: Una comunicación efectiva entre los sectores permite identificar de manera temprana los desafíos y oportunidades que surgen en la formulación del presupuesto. Esto incluye la detección de posibles brechas o ineficiencias en los procesos, la identificación de áreas de mejora y la exploración de nuevas formas de abordar los retos presupuestarios. Una comunicación abierta y constante facilita la adaptación y la búsqueda de soluciones innovadoras para maximizar los resultados del presupuesto.

Alineación con los objetivos gubernamentales: El fortalecimiento de la información y la comunicación en la formulación del presupuesto asegura una mayor alineación con los objetivos gubernamentales. Una comunicación efectiva permite transmitir y comprender de manera clara los objetivos y prioridades del gobierno, lo que facilita la asignación de recursos en consonancia con esas metas. Esto contribuye a una gestión pública más eficiente y coherente, orientada al logro de resultados con impacto positivo en la sociedad.

En resumen, el fortalecimiento de la información y comunicación en la formulación del presupuesto es esencial para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos públicos. A través de una comunicación efectiva, una coordinación adecuada y una transparencia sólida, se pueden maximizar los beneficios de los programas y servicios financiados por el presupuesto, así como garantizar la rendición de cuentas y la participación de todos los actores involucrados.

Contribuciones y limitaciones del estudio

El presente estudio sobre el fortalecimiento de la información y comunicación en la formulación del presupuesto de las jurisdicciones y entidades de la Administración

Pública hace diversas contribuciones significativas, así como también presenta algunas limitaciones. A continuación, se desarrollan estas contribuciones y limitaciones:

Contribuciones del estudio:

Identificación de problemas y desafíos: El estudio contribuye al identificar y analizar los problemas y desafíos existentes en la comunicación y la información en el proceso de formulación del presupuesto. Proporciona una comprensión más clara de las barreras y obstáculos que dificultan una comunicación efectiva entre los sectores involucrados, lo cual es un primer paso importante para abordar y superar dichas limitaciones.

Propuesta de estrategias y recomendaciones: El estudio ofrece una serie de estrategias y recomendaciones para fortalecer la comunicación y la información en la formulación del presupuesto. Estas propuestas brindan a las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública pautas prácticas para mejorar la coordinación, la transmisión de información y la toma de decisiones, lo que puede conducir a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.

Limitaciones del estudio:

Generalización limitada: Dado que el estudio se centra en un contexto específico de jurisdicciones y entidades de la Administración Pública, las conclusiones y recomendaciones pueden tener limitaciones en términos de generalización a otros contextos. Es importante considerar las particularidades de cada jurisdicción y adaptar las propuestas según su realidad específica.

Limitaciones de recursos: Dependiendo de los recursos disponibles, el estudio puede tener limitaciones en términos de alcance geográfico, tamaño de la muestra y disponibilidad de tiempo. Estas limitaciones pueden afectar la representatividad y la exhaustividad de los resultados obtenidos.

Dependencia de la colaboración de los sectores involucrados: El estudio puede estar sujeto a la colaboración y participación de los diferentes sectores involucrados en la formulación del presupuesto. La falta de compromiso o participación activa de algunos actores puede afectar la calidad y la integridad de los datos recopilados.

6. Referencias Bibliografía

- Sistema Presupuestario Público
- Ley 24.156 - Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional - Promulgada Parcialmente: Octubre 26 de 1992.
- Decreto 1344/2007 y sus normas modificatorias y complementarias.
- Decisión Administrativa de Distribución de Créditos y sus anexos.
- Circulares Oficina Nacional de Presupuesto.
- Los cinco axiomas de la comunicación establecidos por el psicólogo Paul Wazlawick.
- Licenciada en Comunicación Social Isabel Delgado.
- Fortalecimiento del proceso presupuestario público - Marcos Pedro Makón.
- Chan, J. L. (2012). Budgeting for the public sector. Sage Publications.
- Eaton, K. E. R. (2007). Public budgeting in context: Structure, law, reform, and results. M.E. Sharpe.
- Premchand, A. (2000). Effective government accounting and control of public spending: A research review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 145-170.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. State University of New York Press.
- Grunig, J. E. (1989). Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. En: L. B. Broom, & D. M. Dozier (Eds.), *Effective public relations* (pp. 79-90). Prentice Hall.
- Rifkin, J. (1996). *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. TarcherPerigee.
- Schick, A. (1996). *The spirit of reform: Managing the New Zealand state sector in a time of change*. State Services Commission.
- Thai, K. V., & Rose, L. A. (2013). *Handbook of public procurement*. CRC Press.
- Schick, A. (2002). *The federal budget: Politics, policy, process*. Brookings Institution Press.

- Botan, C. H. (1997). *Organizational communication: Challenges of the information age*. Waveland Press.
- Chan, J. L., & Earley, M. D. (2010). *Governmental and nonprofit accounting: Theory and practice*. Wiley.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2003). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill.
- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2012). *Business communication essentials*. Pearson.
- Kouzmin, A. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Kane, G. C., & Phillips, A. N. (2018). *The Oxford handbook of organizational communication*. Oxford University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Daft, R. L. (2018). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
I. Fundamentación y planteamiento del problema	2
II. Objetivos	3
III. Aspectos Metodológicos	4
Marco Teórico	4
Diagnostico	14
Propuesta de intervención	20
Conclusiones	25
Referencia Bibliográfica	28