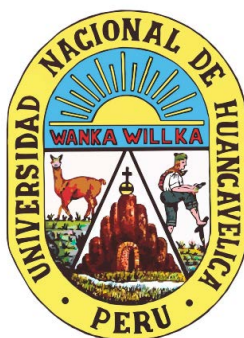


# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(Creada por Ley N° 25265)

## **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



#### **TESIS**

**“GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA  
DE DECISIONES EN EL GOBIERNO  
REGIONAL DE HUANCVELICA, AÑO 2020”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
SECTOR GUBERNAMENTAL**

#### **PRESENTADA POR:**

Bach. ACEVEDO CCENCHO Judita Elizabeth

Bach. HUAMAN HUAMAN Maribel

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**HUANCVELICA, PERÚ**

**2022**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, SIENDO LAS 04:00 P.M. DEL DIA MIÉRCOLES 28 DE DICIEMBRE DE 2022; SE REUNIERON LOS MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR CONFORMADO POR:

**PRESIDENTE:** Docente **Mg. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO** DNI N° 23274379  
ORCID 0000-0003-2352-1848

**SECRETARIO:** Docente **Mg. HECTOR SEDANO QUISPE** DNI N° 40416813  
ORCID 0000-0002-0494-9411

**VOCAL:** Docente **Mg. VICENTE LUIS TORRES ALVA** DNI N° 19809370  
ORCID 0000-0002-5085-6435

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 450-2022-FCE-R-UNH; PARA LA TESIS TITULADO: "GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAYELICA, AÑO 2020" PRESENTADO POR LOS (LAS) BACHILLERES):

- Bachiller ACEVEDO CCENCHO JUDITA ELIZABETH DNI N° 43511663
- Bachiller HUAMAN HUAMAN MARIBEL DNI N° 71206472

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO. FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

**BACHILLER: ACEVEDO CCENCHO JUDITA ELIZABETH**

PRESIDENTE:

SECRETARIO:

VOCAL:

RESULTADO FINAL:

**BACHILLER: HUAMAN HUAMAN MARIBEL**

PRESIDENTE:

SECRETARIO:

VOCAL:

RESULTADO FINAL:

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

OBSERVACIONES: .....

Docente Mg. **RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO**  
PRESIDENTE

Docente Mg. **HECTOR SEDANO QUISPE**  
SECRETARIO

Docente Mg. **VICENTE LUIS TORRES ALVA**  
VOCAL

**ACEVEDO CCENCHO JUDITA ELIZABETH**

**HUAMAN HUAMAN MARIBEL**



# **Título**

“Gestión de Tesorería y Toma de Decisiones en el Gobierno Regional de  
Huancavelica, año 2020”

## **Autor**

Bach. ACEVEDO CCENCHO Judita Elizabeth

DNI: 43511663

Bach. HUAMAN HUAMAN Maribel

DNI: 71206472

## **Asesor**

Mg. Vicente Luis TORRES ALVA

DNI: 19809370

<https://orcid.org/0000-0002-5085-6435>

## **Dedicatoria**

*“Esta tesis se lo dedico a Dios, porque gracias a él terminé la carrera, a mi madre por estar a mi lado dándome apoyo, fuerza y consejos para forjar una vida mejor, a mi padre Julio, aunque no está con nosotros yo sé que, desde el cielo siempre me cuida y me guía para que todo salga bien, a mis hermanos quienes me dieron su tiempo para influir en culminar la carrera, y a todos quienes contribuyeron de alguna manera hacia el logro de esta meta.”*

### **JUDITA ELIZABETH**

*“Dedico esta tesis con todo mi corazón a mi madre, por sus bendiciones diarias que a lo largo de mi vida me protege. También gracias a mi padre y a mis hermanos que supieron formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores para querer seguir buscando el mejor camino. A todos ellos, porque alimentaron mi deseo de superación y triunfo en la vida, lo que me ha llevado a muchos logros. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.*

**MARIBEL**

## **Agradecimiento**

*En primer lugar, doy gracias a Dios, a mis padres y hermanos que confiaron en mí, más cuando me brindan su apoyo incondicional y lo que he logrado hasta ahora es gracias a ellos.*

*A mis profesores quienes son personas muy experimentadas que trabajaron duro para ayudarme a llegar a donde estoy, el proceso no ha sido fácil, pero he logrado metas importantes en mi carrera gracias al deseo constante de difundir sus conocimientos y dedicación.*

*También quiero agradecer a mi asesor el Mg. Vicente Luis TORRES ALVA quien ha fortalecido mis estudios en investigación como maestro y tuvo la paciencia para guiarme en el desarrollo de esta tesis.*

### **JUDITA LIZABETH**

*Doy gracias a Dios por darme una familia maravillosa, quienes creyeron en mí siempre y me dieron ejemplos de superación, humildad y sacrificio, también me enseñaron a valorar lo que tengo.*

*Gracias a mis maestros por su tiempo, apoyo y sabiduría impartido en las aulas universitarias para el desarrollo de mi formación académica, en especial al Mg. Vicente Luis Torres Alva, quien ha guiado esta tesis para su culminación.*

**MARIBEL**

## Tabla de contenido

Portada .....	i
Acta de sustentación.....	ii
Título.....	iii
Autores .....	iv
Asesor .....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento .....	vii
Tabla de contenido .....	viii
Tabla de contenidos de tablas .....	xii
Tabla de contenidos de figuras .....	xiv
Resumen .....	xv
Abstract .....	xvii
Introducción.....	xix

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	20
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	24
1.2.1. Problema General .....	24
1.2.2. Problemas Específicos .....	24
<b>1.3. OBJETIVOS</b> .....	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos .....	25
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	25
1.4.1. Justificación Teórica.....	26
1.4.2. Justificación Práctica .....	26

1.4.3. Justificación Metodológica.....	27
1.4.4. Justificación Social.....	27
<b>1.5. DELIMITACIÓN.....</b>	<b>28</b>
1.5.1. Delimitación espacial.....	28
1.5.2. Delimitación temporal.....	28
1.5.3. Delimitación social.....	29
<b>1.6. LIMITACIONES.....</b>	<b>29</b>

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>30</b>
2.1.1. Antecedente Internacional.....	30
2.1.2. Antecedente Nacional.....	36
2.1.3. Antecedente Local.....	41
<b>2.2. BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Gestion de tesoreria.....	45
2.2.2. Toma de desiciones.....	45
<b>2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....</b>	<b>78</b>
2.3.1. Variable 1: gestión de tesorería.....	78
2.3.2. Variable 2: toma de desiciones.....	82
<b>2.4. HIPÓTESIS.....</b>	<b>87</b>
2.4.1. Hipótesis general.....	87
2.4.2. Hipótesis específicas.....	87
<b>2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>88</b>
2.5.1. Variable 1.....	88
2.5.2. Variable 2.....	88
<b>2.6. DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES.....</b>	<b>89</b>

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO .....</b>	<b>91</b>
<b>3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>92</b>
<b>3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>93</b>
3.4.1. Método General .....	93
3.4.2. Método Específico .....	93
<b>3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>94</b>
<b>3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....</b>	<b>95</b>
3.6.1. Población .....	95
3.6.2. Muestra .....	96
3.6.3. Muestreo .....	96
<b>3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>96</b>
3.7.1. Técnicas .....	96
3.7.2. Instrumentos .....	97
<b>3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>97</b>
<b>3.9. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>98</b>

## CAPÍTULO IV

### DESCUSIÓN DE RESULTADOS

<b>4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:.....</b>	<b>100</b>
4.1.1. Análisis exploratorio de datos generales .....	100
4.1.2. Resultados a nivel descriptivo .....	103
<b>4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL.....</b>	<b>1211</b>
4.2.1. Prueba de Normalidad de la variable gestion de tesoreria.....	1211
4.2.2. Prueba de Normalidad de la variable toma de desiciones.....	1222

4.2.3. Intervalo de confianza de la media poblacional de la variable gestion de tesoreria .....	1233
4.2.4. Intervalo de confianza de la media poblacional de la variable toma de desiciones .....	125
<b>4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>126</b>
4.3.1. Prueba de la hipótesis general .....	126
4.3.2. Prueba de la primera hipótesis específica.....	128
4.3.3. Prueba de la segunda hipótesis específica .....	130
4.3.4. Prueba de la tercera hipótesis específica .....	132
<b>4.4. DESCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>134</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>136</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>137</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>139</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>142</b>
APÉNDICE N° 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	143
APÉNDICE N° 02. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	144
APÉNDICE N° 03. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	145
APÉNDICE N° 04. BASE DE DATOS .....	148
APÉNDICE N° 05. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	149
ANEXO N° 06. GALERÍA DE FOTOS .....	152

## Tabla de contenidos de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	89
<b>Tabla 2</b> Población de estudio .....	95
<b>Tabla 3</b> Conocimiento de Gestión de tesorería vs antigüedad del trabajador .....	103
<b>Tabla 4</b> Conocimiento sobre la Toma de decisiones vs antigüedad del trabajador	104
<b>Tabla 5</b> Análisis descriptivo Gestión de tesorería .....	104
<b>Tabla 6</b> Mecanismos para recaudación y determinación presupuestal .....	106
<b>Tabla 7</b> Herramientas para recaudación y determinación presupuestal .....	107
<b>Tabla 8</b> Transferencias y asignaciones financieras continuas.....	107
<b>Tabla 9</b> Transferencias y asignaciones financieras .....	108
<b>Tabla 10</b> Administración del flujo de dinero .....	108
<b>Tabla 11</b> Programa de Planificación de riesgos financieros .....	109
<b>Tabla 12</b> Programa de Planificación de inversiones .....	110
<b>Tabla 13</b> Planificación de inversiones.....	110
<b>Tabla 14</b> Evaluación del trámite de Certificación del gasto.....	111
<b>Tabla 15</b> Evaluación de la fase de Compromiso .....	111
<b>Tabla 16</b> Evaluación de la fase de Devengado.....	112
<b>Tabla 17</b> Evaluación de la fase de Pago.....	113
<b>Tabla 18</b> Análisis descriptivo de la Toma de decisiones .....	113
<b>Tabla 19</b> Realización de análisis de las causas y efectos de los problemas financieros.....	115
<b>Tabla 20</b> Importancia del análisis de las causas y efectos de los problemas financieros .....	115
<b>Tabla 21</b> Se aplica criterio lógico para solucionar los problemas financieros.....	116
<b>Tabla 22</b> Es necesario utilizar criterios lógicos en la solución de problemas financieros.....	116

<b>Tabla 23</b> Aplicación de ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones.....	117
<b>Tabla 24</b> Es necesario la identificación de criterios en las decisiones .....	118
<b>Tabla 25</b> Búsqueda de consenso en la identificación de criterios de las decisiones	118
<b>Tabla 26</b> Aceptación en desarrollar posibles soluciones a problemas financieros .	119
<b>Tabla 27</b> Importancia de desarrollo de posibles soluciones al problema financiero	119
<b>Tabla 28</b> Es necesario establecer ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros .....	120
<b>Tabla 29</b> Análisis de ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros .....	121
<b>Tabla 30</b> Pruebas de Normalidad para la variable Gestión de tesorería.....	122
<b>Tabla 31</b> Prueba de Normalidad para la variable Toma de decisiones .....	123
<b>Tabla 32</b> Estadísticas para una muestra de la variable Gestión de tesorería.....	123
<b>Tabla 33</b> Prueba para una muestra de la variable Gestión de tesorería.....	124
<b>Tabla 34</b> Estadísticas para una muestra de la variable Toma de decisiones .....	125
<b>Tabla 35</b> Prueba para una muestra de la variable Toma de decisiones.....	125
<b>Tabla 36</b> Correlaciones de la variable Gestión de tesorería .....	126
<b>Tabla 37</b> Criterios de Interpretación del coeficiente de correlación .....	127
<b>Tabla 38</b> Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Programación Financiera.....	129
<b>Tabla 39</b> Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Planeación Financiera .....	131
<b>Tabla 40</b> Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Procedimiento de pago .....	133

## **Tabla de contenidos de figuras**

<b>Figura 1</b> Cargo que desempeña en su institución.....	100
<b>Figura 2</b> Antigüedad de trabajo.....	101
<b>Figura 3</b> Conocimiento de la Gestión de tesorería.....	102
<b>Figura 4</b> Conocimiento de la Toma de decisiones .....	103
<b>Figura 5</b> Histograma de la variable Gestión de tesorería .....	106
<b>Figura 6</b> Histograma de la variable Toma de decisiones .....	114
<b>Figura 7</b> Diagrama de dispersión de la hipótesis general .....	128
<b>Figura 8</b> Diagrama de dispersión de la primera hipótesis específica.....	130
<b>Figura 9</b> Diagrama de dispersión de la segunda hipótesis específica .....	132
<b>Figura 10</b> Diagrama de dispersión de la tercera hipótesis específica .....	134

## Resumen

Con esta investigación nos hemos propuesto estudiar la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, porque cuando realizamos un análisis situacional interno en los gobiernos regionales del Perú, podemos encontrar limitaciones y problemáticas que presenta el sistema de tesorería y su aplicación en la toma de decisiones por parte de funcionarios, personal administrativo o de quienes participan en la gestión, esto es evidente por el desconocimiento que se tiene muchas veces en el cumplimiento de normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería. Las funciones que compete a este sistema incluyen mecanismos y técnicas eficientes de planificación y gestión de caja que busquen minimizar los desequilibrios temporales y costos financieros de financiamiento a corto plazo para optimizarse, sin embargo, no existe una cultura de toma de decisiones que permita una gestión eficiente de caja y que constituya base para el control de todas las operaciones que se realiza.

Por esta razón nuestra investigación tuvo como objetivo: Establecer la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, para ello hemos utilizado el tipo de investigación **aplicada**, con un nivel **correlacional** y un diseño **no experimental**, transeccional o transversal, además hemos utilizado el método científico en un aspecto general, pero para lo específico se ha utilizado el método analítico, sintético, deductivo inductivo y estadístico. La población estuvo constituida por 22 unidades de análisis, que ha servido de muestra para aplicar la técnica de la observación y la encuesta, tomando como instrumento al cuestionario. El estudio encontró que existe una relación directa y significativa entre la gestión de tesorería con la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2020 en una correspondencia de 0,875 que, de acuerdo a los criterios de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson, nos permite afirmar que la correlación es positiva muy fuerte. Asimismo, la Toma de decisiones es una herramienta fundamental para toda organización, ya que es un método que consiste en reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible para una adecuada aplicación en la gestión de toda la institución.

**Palabras clave:** Gestión de tesorería, Toma de decisiones, riesgos financieros, costos financieros, desarrollo y análisis de las alternativas.

## **Abstract**

With this research we have proposed to study the Treasury Management and Decision Making in the Regional Government of Huancavelica, year 2020, because when we carry out an internal situational analysis in the regional governments of Peru, we can find limitations and problems that the system of treasury and its application in decision-making by officials, administrative personnel or those who participate in management, this is evident by the lack of knowledge that is often had in compliance with fundamental regulations for the operation of the National Treasury System. The functions of this system include efficient planning and cash management mechanisms and techniques that seek to minimize temporary imbalances and short-term financial costs of financing to optimize themselves, however, there is no decision-making culture that allows effective management. efficient cash flow and that constitutes the basis for the control of all the operations that are carried out.

For this reason, our research aimed to: Establish the relationship between Treasury Management and Decision Making in the Regional Government of Huancavelica, for this we have used the type of applied research, with a correlational level and a non-experimental design. , transactional or cross-sectional, we have also used the scientific method in a general aspect, but for the specific, the analytical, synthetic, deductive, inductive and statistical method has been used. The population consisted of 22 units of analysis, which served as a sample to apply the technique of observation and survey, taking the questionnaire as an instrument. The study found that there is a direct and significant relationship between treasury management and decision-making in the Regional Government of Huancavelica, 2020 in a correspondence of 0.875 which, according to the Pearson correlation coefficient interpretation criteria, gives us allows us to state that the correlation is very strong positive. Likewise, Decision-making is a fundamental tool for any organization, since it is a method that consists of gathering information, evaluating alternatives and, then, making the best possible final decision for an adequate application in the management of the entire institution.

**Keywords:** Treasury management, Decision making, financial risks, financial costs, development and analysis of alternatives.

## **Introducción**

Esta investigación ha tenido como objetivo describir el proceso de la Gestión de tesorería en el sector público, partiendo inicialmente de conocer los sistemas administrativos, en donde el Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante las cuales se ejecuta la gestión del flujo financiero, que incluye la estructuración del financiamiento del presupuesto del Sector Público, la gestión de activos financieros del Sector Público No Financiero y los riesgos fiscales del Sector Público (Dec. Leg. N° 1441 de 2018 [con fuerza de ley], 15/09/2018).

Por eso, nos ocupamos de hacer un estudio de la Gestión de tesorería en relación a la toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, porque las limitaciones y problemáticas que presenta el sistema de tesorería y su aplicación en la toma de decisiones se evidencia en el desconocimiento que se tiene muchas veces en el cumplimiento de normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería.

En relación a la variable toma de decisiones, Olaz, (2018) lo define como “conjunto de actividades basadas a contribuir en la mejora de problemas a nivel financiero, que considera los objetivos relacionados a reducir los riesgos financieros, como las tasas y cumplimiento de pagos, por la cual abarca comprender la situación financiera”

El estudio se ha estructurado de acuerdo al siguiente contenido: Capítulo I: que comprende el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y su delimitación. El Capítulo II: comprende el marco conceptual, los antecedentes de estudio, la definición operativa de variables, el planteamiento de las hipótesis. El Capítulo III: proporciona el marco metodológico, el tipo y nivel de investigación, el diseño y la factibilidad de la investigación. El Capítulo IV presentara los resultados obtenidos y su análisis, describiendo la fundamentación; terminando con la presentación de las conclusiones y recomendaciones y referencias bibliográficas, producto de la investigación.

**Las autoras**

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Cuando realizamos un análisis situacional interno de la Gestión de tesorería en los gobiernos regionales del Perú, podemos encontrar mucha similitud en las limitaciones y problemáticas que presenta el sistema de tesorería y su aplicación en la toma de decisiones por parte de funcionarios, personal administrativo o de quienes participan en la gestión, esto es evidente por el desconocimiento que se tiene muchas veces en el cumplimiento de normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo que dispone la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público donde se encuentran sujetas todas las entidades y organismos integrantes de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local (Ley N° 28112 de 2013 [con fuerza de ley], 28/11/2003).

Según la ley N° 28693 manifiesta que el sistema de tesorería “es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos” y se fundamenta en la correcta administración del efectivo y activos de equivalentes características y funciones en la entidad, buscando la buena gestión de todo aquel activo que sea tan líquido como el efectivo y las distintas monedas que están

depositadas en las cuentas bancarias (Ley N° 28693 de 2006 [con fuerza de ley], 21/03/2006).

Las actividades de tesorería están relacionadas con todas las transacciones de ingresos, pagos y el manejo de caja en general, siendo prioritarias en un contexto donde la automatización de procedimientos debe generar un pronóstico de “flujo de caja” y sobre esta base tomar adecuadas decisiones, porque en los modelos del SIAF (Sistema de información financiera utilizados en el gobierno regional de Huancavelica), la función de tesorería incluye mecanismos y técnicas eficaces de planificación y gestión de la liquidez para reducir los desequilibrios temporales y los costos de financiación a corto plazo, que pueden optimizar los rendimientos potenciales de las inversiones financieras, sin embargo, no existe una cultura de toma de decisiones que permita una gestión eficiente de caja y que haga posible el pago a contratistas, proveedores y empleados del sector público de manera oportuna, además que permita suministrar información para tomar decisiones económicas de planeación y presupuesto que constituya base para el control de todas las operaciones que se realiza.

El ejercicio de la actividad pública requiere de diversas decisiones, que pueden ser jurídicas, organizativas, administrativas, financieras, contables, laborales, etc. lo mismo sucede en la gestión de tesorería, es decir que cada proceso de ingresos y salidas de dinero de las arcas de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica exige sus propias decisiones, para que las otras áreas que componen el sistema organizativo institucional funcionen adecuadamente y puedan participar en solucionar las necesidades del conjunto de la población que exige cambios.

Entonces las medidas financieras intervienen como rol prioritario para el logro de objetivos institucionales; porque en la medida en que estas decisiones sean válidas, el Gobierno Regional de Huancavelica puede realizar actividades diarias y cumplir con lo presupuestado, pero además proyectarse en el tiempo. Por tanto, el papel de las decisiones financieras en la actualidad incorpora determinar el volumen total de fondos que deberá utilizar cada área integrante del sistema, requiere distribuir de manera eficiente los fondos entre las distintas transacciones e

inversiones que también incluye la distribución óptima de las fuentes de financiación en base a la valoración global del sector.

Sin embargo, esas decisiones financieras, no tienen mucho impacto a la hora de tomar decisiones en la organización, porque su influencia no proporciona el desarrollo y la prosperidad del gobierno regional de Huancavelica y por ende el desarrollo de todos los habitantes que lo integran, como lo manifiesta Collazos, (2000),

se ha determinado que las entidades del gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales, toman decisiones financieras carentes de transparencia, legalidad, eficiencia, eficacia y economía; como por ejemplo exigir créditos suplementarios cuando no es estrictamente necesario, utilizar los recursos ordinarios en actividades diferentes al giro o actividad de la entidad; no desarrollan mecanismos para la obtención de recursos directamente recaudados (recursos internos), no explotan en toda su dimensión las modernas modalidades de financiamiento como la emisión de bonos, crédito de proveedores, leasing o arrendamiento financiero y otras modalidades.

La Gestión de tesorería es un componente clave en el manejo fiscal del gobierno regional de Huancavelica o de cualquier organización gubernamental en nuestro país, por eso es importante que, para ejecutar una gestión apropiada de todos los recursos financieros independientemente de la fuente y el propósito de la financiación, no sólo se hace necesario gestionar la administración centralizada de fondos, sino se debe buscar la óptima administración de recursos minimizando costos.

Malca (2018) de Chiclayo, en su investigación señala que “los gobiernos del país no cuentan con una adecuada gestión financiera y que no existe monitoreo apropiado para el uso de los recursos que permita la adecuada realización de obras y pago de planillas, generando altos índices de corrupción”. Por esta razón, es importante que haya un registro de información sustentada con documentos fehacientes, mantener fondos disponibles para la utilización de libre disponibilidad,

permitir la obtención oportuna del flujo de ingresos y gastos, promover la prevención de riesgos o situaciones de emergencia en la gestión y registro de los fondos del estado, ya que de lo contrario perjudica la promoción de la eficacia y eficiencia, en el contexto de la transparencia y la rendición de cuentas financieras respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados, esto permite mantener las cuentas públicas sostenibles, facilitando el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos, lo que incide directamente en la cobertura y calidad de los servicios que brinda el estado a través del gasto eficiente.

Es que la administración del dinero como instrumento de control financiero sirve a las autoridades y a la alta dirección de Gobierno Regional de Huancavelica para poder tomar decisiones adecuadas y oportunas que involucre a la dirección en la corrección de errores o irregularidades y procure alcanzar la eficacia y eficiencia de la gestión en el ámbito de su competencia.

En el Perú el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF es el órgano de control que impulsa y dirige la mejora continua de la gestión de tesorería que corresponde a todos los niveles de gobierno y asume la responsabilidad de gestionar los principales sistemas administrativos interconectados como parte de un programa para fortalecer la gestión financiera pública a nivel nacional, orienta el desarrollo del mecanismo de gobernanza descentralizada, permitiendo que en la región Huancavelica la gestión financiera pueda optimizarse en lo que corresponde a la función del cumplimiento de los medios de financiamiento y obligaciones financieras, pero para ello es importante que las autoridades, directivos, funcionarios o personal administrativo de este gobierno se encuentren en la capacidad de tomar adecuadas decisiones.

Para esto es necesario mejorar procesos y reconocer costos y gastos de operación de las actividades financieras que realiza el gobierno regional de Huancavelica, puesto que no poseen señales de alertas periódicas que permitan identificar problemas financieros, asimismo la mayoría de autoridades y gerentes deben tomar decisiones de manera adecuada mediante los análisis financieros que implica la utilización de herramientas financieras y de esta manera se pueda

optimizar los recursos del estado en la aplicación de políticas financieras, evaluando los riesgos que produce el dinero a largo plazo para generar una estabilidad financiera.

Por estas razones consideramos que es necesario estudiar la gestión financiera en su relación con la toma de decisiones y profundizar el tema de investigación, porque al tener un sistema de tesorería deficiente, el proceso de programación financiera, planeación financiera y procedimiento de pago en el gobierno regional de Huancavelica no es el óptimo, para eso analizaremos la estructura organizacional relacionado con los procesos, procedimientos, sistemas y actividades financieras que afectan la recaudación de los ingresos y la ejecución de gastos, buscando identificar cuáles son los factores que dificultan la toma de decisiones tomando en cuenta la normatividad vigente del sistema de Tesorería a fin de concluir con el desarrollo de los objetivos planteados.

La Gestión de tesorería siempre ha sido un factor muy discutido en la implementación de los sistemas administrativos que inciden en la imagen del Gobierno Regional de Huancavelica y de todos quienes trabajan y participan en esta institución, por eso ellos se sienten afectados y muchas veces involucrados en cualquier irregularidad que sucede por la mala ejecución de ingresos y gastos en esta institución y que en algunos casos tiene incidencia de responsabilidad judicial penal, civil o administrativa según sea el caso.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?

- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la Planeación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre el Procedimiento de pago y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Establecer la relación que existe entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020
- b) Establecer la relación que existe entre la Planeación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020
- c) Establecer la relación que existe entre el Procedimiento de pago y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La información que brinda el informe financiero de cualquier organización es muy importante para agregar valor y mejorar la toma de decisiones. Proporciona un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión y con este propósito la investigación busca analizar la relación que existe entre la gestión de tesorería y los procesos en la Toma de decisiones del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Además, este estudio ha pretendido medir dos variables y establecer una relación estadística entre éstas, sin necesidad de incorporar ningún otro dato externo para llegar a conclusiones relevantes que permitan distinguir la limitación que tiene la toma de decisiones en relación a la gestión financiera, esto nos ha servido para juzgar su problemática y contribuir en la

demostración de las hipótesis, logrando ubicar el grado de relación que existe entre ellas. La investigación requiere de un esfuerzo adicional para analizar y diseñar los instrumentos de medición, que apoya el uso de distintas metodologías y que orienta el esfuerzo hacia el logro del objetivo, por eso tiene la siguiente justificación.

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

Esta investigación se ha enfocado en estudiar la Gestión de tesorería como variable que necesita ser analizado y estudiado en sus elementos, para mejorar los procesos que permitan registrar y procesar las operaciones de manera eficiente y que se encuentren orientados hacia la mejora de buenos resultados en el Gobierno Regional de Huancavelica, finalmente busque propiciar el bienestar de los usuarios y la comunidad. De esta manera, hemos profundizado en los conocimientos teóricos para tener una mirada integral sobre la relación que incide en la Toma de decisiones. Este estudio ha buscado mejorar los conocimientos y fomentar la investigación para que otros interesados en el tema tengan la oportunidad de evaluar la gestión de tesorería y sus operaciones.

#### **1.4.2. Justificación Práctica**

Este estudio se realizó debido a la necesidad de mejorar el nivel operativo de la gestión de tesorería a través de la investigación científica, lo que ha permitido aumentar el conocimiento de las políticas útiles para la gestión del presupuesto financiero de la tesorería en la región de Huancavelica, los resultados han ayudado a determinar la relación entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones, la cual es determinante para demostrar que los decisores del Gobierno Regional de Huancavelica se desenvuelven aplicando habilidades gerenciales y que el personal a su cargo percibe una satisfacción en lo que hace, convirtiéndose en un indicador clave de desempeño, además el entendimiento de la teoría de las decisiones permite resolver muchos problemas que tienen los gerentes a la hora de resolver dificultades en la realidad.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Este estudio ha sido desarrollado desde el enfoque cuantitativo, ya que en su desarrollo hemos utilizado la recopilación de datos para probar la hipótesis propuesta, realizar mediciones numéricas y análisis estadísticos, también para conocer modelos de comportamiento que prueben algunas teorías de las variables estudiadas. Explicamos la relación entre las dos variables con el estadístico  $r$  de Pearson y la relación entre las dimensiones de la variable  $x$  y la variable  $y$ . Esto ha permitido alcanzar los objetivos del estudio, utilizando técnicas y métodos de investigación como los cuestionarios y su procesamiento en el programa estadístico SPSS versión 26, pero para medir la Gestión de tesorería hemos tenido que conocer el grado de identificación que tiene la Toma de decisiones con sus características que definen el éxito o fracaso de la organización. Los resultados de este estudio fueron respaldados por sólidas técnicas de investigación académica.

### **1.4.4. Justificación Social**

La Gestión de tesorería juega un papel importante en las decisiones del sistema administrativo del estado, por tanto esta investigación propone que los resultados le sirvan al Gobierno Regional de Huancavelica para aplicar herramientas basadas en nuevos enfoques de gestión que logren alcanzar el éxito a corto, mediano y/o largo plazo, además con el objetivo de establecer metas para que la visión, misión y valores propuestos en su política de gobierno pueda ser compartido en conjunto con empleados y funcionarios que se identifican con la organización, a través del sentido de obligación y para lograr sus metas.

Se mantiene la exigencia de evaluar los procesos de la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones que incide en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se debe establecer caminos a seguir en cuanto a la consecución de objetivos que mejoren la calidad, el control de la gestión y la satisfacción de los usuarios internos para que cuenten con una información efectiva y oportuna en beneficio de la sociedad en su conjunto, de esta manera se debe conservar un nivel

de satisfacción y equilibrio interno en las decisiones del Gobierno Regional de Huancavelica.

## **1.5. DELIMITACIÓN**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

Este estudio estuvo limitada a la investigación de la Gestión de tesorería en relación con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica cuyas actividades lo desarrolla en el Jr. Torre Tagle 336 de la ciudad de Huancavelica, Perú.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

Según el gobierno regional de Huancavelica, su tarea es promover el desarrollo socioeconómico de la región mediante el uso efectivo de los recursos financieros, humanos y materiales; con la participación activa de las instituciones estatales, privadas y de la sociedad civil, es por ello que en el año 2020 se han desarrollado planes de acción, programas y proyectos, cuyo propósito ha sido generar condiciones para el crecimiento económico y la dinámica poblacional en el desarrollo social justo, cuidando la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente, donde se ha priorizado el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y hombres en igualdad de oportunidades en condiciones de pandemia, teniendo en cuenta el Covid-19 (Gobierno Regional de Huancavelica, 2020) .

Sin embargo, existen síntomas de no haber cumplido con objetivos estratégicos institucionales, porque las brechas en algunos casos, no han disminuido en cada sector del gobierno. Para el diagnóstico de brechas han utilizado valores oficiales publicados por cada sector donde las brechas de educación y salud son las más álgidas, seguida muy de cerca por los de desarrollo e inclusión social. En el caso de educación, aunque la brecha de infraestructura es pequeña (brecha de cobertura) no lo es en equipamiento ni en el correcto nivel de servicio ni en los estándares de calidad (brecha de calidad). Lo mismo se aplica para el caso de salud. Similarmente,

en el caso de desarrollo e inclusión social, referido a las instituciones educativas publicas sin condiciones adecuadas para la alimentación escolar aproximadamente el 73% de estas no tienen las condiciones adecuadas tanto en infraestructura equipamiento y/o servicio. (Gobierno Regional de Huancavelica, 2020).

### **1.5.3. Delimitación social**

En esta investigación la unidad de análisis fue conformada por los trabajadores, funcionarios y directivos del Gobierno Regional de Huancavelica a quienes se les aplico instrumentos de recolección de datos que permitieron la obtención de información a través de entrevistas y encuestas, puntualizando que la población en este estudio se ha seleccionado, bajo los siguientes criterios:

a) Las características de los encuestados muestran compatibilidad con los objetivos de la investigación.

b) Existe una presencia representativa de trabajadores involucrados en la problemática y que fueron objeto de estudio.

En consecuencia, la delimitación social cumple uno de los roles sociales involucrados en el presente trabajo de investigación.

## **1.6. LIMITACIONES**

La presente investigación se ha desarrollado con topes y restricciones presupuestales por parte de las investigadoras y que fue sujeta a la disponibilidad de tiempo para su ejecución en el lapso de 6 meses, limitándonos a establecer una investigación correlacional.

Las estrategias de investigación que fueron creadas en este proceso no pueden ser aplicadas a otras realidades, porque el estudio no incluye la etapa de implementación y evaluación de la estrategia. La ejecución de esta estrategia de investigación se llevó a cabo con la participación de los trabajadores del Gobierno Regional de Huancavelica cuya participación se consideró fundamental.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del marco teórico ha tenido como propósito principal encauzar la formulación del problema dentro de un conjunto de conocimientos anteriores que han permitido demarcar teóricamente los antecedentes y conceptos teóricos del marco referencial con la finalidad de encontrar el estado del arte.

##### **2.1.1. Antecedente Internacional**

(Infante & Marín, 2014) en la tesis “Formulación mapa de riesgos de la gestión financiera de la gobernación de Santander” presentada en la Universidad Industrial de Santander, Colombia señala que,

En el desarrollo de las actividades de la Administración Pública se presentan factores internos y externos que pueden generar inconvenientes e interferir en el logro de sus objetivos. Es aquí, donde surge la importancia de identificar las situaciones administrativas que ponen en riesgo el cumplimiento de dichos objetivos, valorarlos y adoptar mecanismos para controlar y/o minimizar su impacto, labor que se define como, administración del riesgo. La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo

definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

El objetivo de este trabajo es formular el Mapa de Riesgo de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander, como instrumento que coadyuve a alcanzar los objetivos y proponer un instrumento que proporcione a la administración un aseguramiento razonable para el logro de los mismos. El proceso financiero es considerado eje central de la Gobernación, como quiera que se desarrollan las actividades que apalancan el cumplimiento de la Misión Institucional y el plan de desarrollo, con características especiales implícitas como son el manejo de recursos/dinero y el seguimiento a su ejecución, actividades que son accesibles y están expuestas a riesgos.

Este proceso está conformado por cuatro subprocesos: Gestión de Rentas, Gestión Presupuestal, Gestión de Tesorería y Gestión Contable, sobre los cuales se hizo un análisis de las diferentes actividades que ejecutan y los resultados esperados de los mismos lo que permitió identificar los riesgos a que están expuestos, analizarlos, valorarlos y calificarlos en términos de su impacto en la gestión.

La Gestión de Tesorería es el encargado de optimizar el manejo de los recursos, garantizando el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura, a través de controles en los procedimientos; dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el cobro coactivo de las rentas del departamento ajustándose a los requerimientos legales, y efectuar el control de las transacciones que afecten el flujo de recursos

En su intervención concluye que dadas las características especiales implícitas del proceso como es el manejo de recursos/dinero las actividades que se generan en este proceso son accesibles y están expuestas a riesgos, de ahí la importancia del desarrollo de instrumentos que permitan medir y evaluar la exposición al riesgo, y prever acciones de mitigación, las que se configuran como ingredientes esenciales de cualquier estrategia de prevención. Este componente toma

como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión.

(Pavez, 2016) en la tesis “Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república” presentada en la Universidad de Chile, Santiago de Chile señala que,

Este proyecto de grado tiene como objetivo aplicar un modelo de Sistema de Control de Gestión a la Tesorería General de la República. Si bien en la actualidad existe un Sistema de Planificación y Control de Gestión que articula el quehacer del servicio de tesorerías, sustentado por la Planificación Estratégica Institucional 2015-2018, el objetivo es establecer un sistema complementario que potencie al sistema actual institucional, que permita aumentar la satisfacción ciudadana, incrementar los resultados y optimizar el uso de los recursos asignados en la Ley de Presupuesto del Sector Público, para esto aplica el Control de Gestión que es una herramienta que se utiliza con fuerza en el sector privado, la cual en los últimos años se ha incorporado de forma paulatina en el sector público, como es el caso de la Tesorería General de la República. La influencia de los últimos gobiernos, el impulso de la economía y la orientación al logro de resultados han incentivado a las Instituciones públicas la implementación de nuevas metodologías administrativas para el mejoramiento de la gestión, como es el caso de la Planificación Estratégica. Dichas herramientas de control de gestión son el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel institucional, y Tableros de Gestión, Tableros de Control y Esquemas de Incentivo para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país.

Al final concluye que Si bien el Control de Gestión es una herramienta que se utiliza con fuerza en el sector privado, en los últimos años se ha incorporado de forma paulatina en el sector público, como es el caso de la TGR. La influencia de los últimos gobiernos, el impulso de la economía y la orientación al logro de resultados, han impulsado en las Instituciones públicas la implementación de nuevas metodologías administrativas para el mejoramiento de la gestión, como es el caso de

la Planificación Estratégica. De los antecedentes recabados, se destaca que la TGR es una institución pública de carácter técnica dependiente del Ministerio de Hacienda, con más de 470 años de experiencia (Know-how) y que se ha posicionado como entidad modelo de gestión en el sector público, gracias a que en los últimos años, conforme a lineamientos sectoriales e influenciada por el programa de mejoramiento de la gestión pública (PMG) impulsado por el gobierno, ha instaurado la planificación estratégica en su quehacer institucional, que actualmente se encuentra supeditada a los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda.

(Ojeda, 2013) en la tesis “La gestión de tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Ltda” presentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, manifiesta que,

El sistema cooperativista en el Ecuador ha mantenido un comportamiento dinámico en los últimos años, ganando cada vez mayor participación en el Sistema Financiero Nacional. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) compiten de manera más directa con la banca comercial tradicional alcanzando rentabilidades atractivas, pero la mayoría de cooperativas han presentado dificultades al momento de tomar decisiones de inversión, lo que evita que el patrimonio se maximice, debido al escaso criterio que se tiene para analizar las alternativas de administración del efectivo, imposibilitando exponer al directorio los beneficios y costos de una propuesta de inversión. Durante los últimos años el nivel de colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda, se ha reducido de forma considerable, el reconocimiento de la cooperativa en el mercado ha decaído por el incremento de cooperativas indígenas con políticas de entrega de créditos inmediatos, la rentabilidad total de la entidad ha disminuido por la inadecuada gestión de tesorería, teniendo que aumentar su vigilancia en el manejo de recursos, con el fin de poseer una base sólida para la toma de decisiones financieras, en especial las de inversión que van desde el análisis de caja, bancos, cuentas por cobrar, capital de trabajo, ingresos y gastos.

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la incidencia de la Gestión de Tesorería en la Toma de Decisiones de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y

Crédito El Sagrario Ltda, para la eficiente administración de los recursos económicos y con este propósito aplico un enfoque cuantitativo, la información fue recolectada por medio de la investigación de campo y documental bibliográfica. La población estuvo conformada por 14 funcionarios de los departamentos administrativo financiero, auditoria, marketing y negocios, gerencia general y tesorería.

Para el procesamiento de la información utilizo dos técnicas de investigación que son la entrevista y la encuesta, sobre la base de una serie de preguntas que le permitieron establecer estadísticamente los resultados, analizar la problemática y dar a las variables un nivel de comprobación absoluto, luego procedió al análisis de los resultados obtenidos sobre la base de los datos recopilados y en base a los resultados de esta investigación se ha determinado la relación directamente intrínseca que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de Decisiones de Inversión, en razón de que una de las principales consecuencias de la mala administración de tesorería en las instituciones financieras, es la concentración de la toma de decisiones a cargo únicamente de los altos directivos lo que dificulta la respuesta inmediata y oportuna, pero sobre todo investigada de su gestión.

(Joseph, 2018) en la tesis “La planeación financiera y la toma de decisiones como predictores del desempeño financiero de las pymes del municipio de Medellín, Colombia” presentada en la Universidad de Montemorelos de Medellín, Colombia establece que,

Esta investigación parte de plantear la pregunta ¿La planeación financiera y la toma de decisiones, son predictores del nivel de desempeño financiero de las PYMEs del municipio de Medellín, Colombia? y su desarrollo responde a un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, correlacional, transversal y explicativo. La población estuvo conformada por 80 empresas de los distintos sectores económicos, del área urbana del municipio de Medellín, Antioquia, Colombia, se utilizó un instrumento con 46 ítems para medir las variables ( $\alpha = .966$ ). La planeación financiera y la toma de decisiones explican el 41.9% de la varianza del desempeño financiero ( $R^2 = .419$ ,  $p = .000$ ), por lo cual se rechazó la hipótesis nula. El ANOVA del modelo de regresión con dos variables es el que mejor predice

la variable dependiente ( $F(2,76) = 27.376, p = .000$ ); lo que han permitido mostrar que las variables planeación financiera y toma de decisiones financieras predicen de una manera significativa el nivel de desempeño financiero. Si las PYMEs del municipio de Medellín Antioquia, Colombia, implementan en alto grado la planeación financiera y el tomar buenas decisiones, lograrán un alto nivel de desempeño financiero.

(Segovia, 2015) en la tesis “El Control Interno en la toma de decisiones del Departamento Financiero, sección Tesorería de la Universidad Técnica de Ambato” presentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, señala que,

Esta investigación busca el objetivo de Establecer los controles administrativos y contables, como un mecanismo de apoyo seccional y gerencial orientado a la toma de decisiones adecuadas y oportunas en la sección de Tesorería del Departamento Financiero de la Universidad Técnica de Ambato, dentro del análisis del problema la autora explica que la inexistencia del Control Interno dentro de la cultura ecuatoriana y de los departamentos financieros, se debe en gran parte al desconocimiento sobre los beneficios y ventajas que se obtienen al aplicarla puesto que proporciona una ayuda especial a la dirección, y de forma independiente a los sistemas de organización y de administración que se están llevando o se han estado llevando, esta evaluación global y objetiva de los problemas de la organización, generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados; lo que pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.

En su desarrollo utiliza un enfoque cualitativo, que representa un análisis teórico y práctico para obtener información de primera mano y de una forma directa con la presencia de la investigación en el campo, pero también recurre a la investigación documental bibliográfica que tiene como propósito detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios sobre la problemática basándose en documentos y otras publicaciones sobre una población de 17 integrantes del personal de la Dirección Financiera, Sección de Tesorería, de la

Universidad Técnica de Ambato. Sobre la base de estos estudios, llega a la conclusión que, en el Departamento Financiero, Sección Tesorería no existen niveles de comunicación lo que produce diferencias en el personal al momento de realizar las tareas diarias en los procesos sistemáticos, estas diferencias también se dan con los niveles inmediatos y máximos de autoridad, lo que dificulta la toma de decisiones.

### **2.1.2. Antecedente Nacional**

(Huacchillo, Ramos, & Pulache, 2020) en la tesis “La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras” presentada en la Universidad César Vallejo. Piura. Perú, refieren que,

En la región Piura, la gestión de las empresas es deficiente y regular, puesto que no realizan una adecuada toma de decisiones en función al cumplimiento de sus medios de financiamiento y obligaciones financieras. Así mismo se desconocen los costos y gastos de operación de las actividades económicas de la empresa, puesto que no poseen indicadores de medida periódicos que permita determinar los niveles de rentabilidad y endeudamiento. Siendo la mayoría de los gerentes que toman decisiones de manera inadecuada producto de la falta de capacidad y análisis financieros que implica la utilización de herramientas financieras. Por tanto, el análisis realizado en función a fuentes informativas que sustentan una realidad problemática, el estudio se encuentra enfocado a un terminal terrestre de Piura. Actualmente posee 14 colaboradores de las áreas contables y administrativas, que forma el grupo evaluador en función a los factores deficiente en función a la gestión financiera y la toma de decisiones financieras

Para facilitar y lograr el apoyo a la toma de decisiones en las empresas es necesario proporcionar el desarrollo y la prosperidad de las mismas, solo que para ello no es suficiente con la informatización de estas, para realizarlo de forma considerada es vital contar con un sistema donde se combinen las herramientas informáticas necesarias y se enfatice la Inteligencia de Negocios.

El tipo de estudio fue la aplicada, porque estos estudios buscan la aplicación del conocimiento respecto a las variables Gestión financiera y toma de decisiones financieras, además fue de un diseño No experimental y en función a su temporalidad, fue Transaccional o Transversal, porque estuvo compuesto dentro de una temporalidad limitada o periodo de tiempo establecido respecto a la recolección de los aspectos claves en el problema del estudio, además tuvo un enfoque mixto, debido a que se extrajeron datos de tipo cualitativo y cuantitativo que fueron expresados mediante los instrumentos financieros.

Los resultados del estudio han sido determinados mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: (02) cuestionarios aplicados al personal del área responsable y (01) guía de entrevista al gerente de la empresa, apoyados en (01) guía documental en función al estado de situación financiera, con la finalidad de conocer la situación de su planificación y las repercusiones de las decisiones que han presentado durante los periodos 2017 y 2018. Al final llegan a la conclusión que los medios financieros inciden de manera significativa en la toma de decisiones financieras, en donde el valor  $r = 0,928^* < r = 1,000$ ;  $P = 0,000b < 0,05b$ , concluyen en el nivel deficiente por un 35,71%, debido a que el personal menciona que los medios financieros se realizan en entidades bancarias, a diferencia de los aportes propios y comerciales, sin embargo, consideran que se deberían evaluar los financiamientos a largo plazo.

(Alza, 2019) en la tesis “Análisis para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019” presentada en la Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú, afirma que,

El objetivo de la investigación fue Describir los procesos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019, respondiendo a la pregunta ¿De qué manera se ejecutan los procesos del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019? en su desarrollo se evaluaron los procesos que se vienen llevando a cabo en esta entidad edil, específicamente en el Área de Tesorería, que es donde se han detectado algunas inconsistencias y no pocas irregularidades cometidas por sus funcionarios y trabajadores en relación con los

recursos directamente recaudados y de aquellos transferidos por el Ministerio de Economía y Finanzas por concepto de FONCOMUN, Vaso de Leche u otros programas sociales. La investigación permitió establecer que muchos de los procesos son demasiado lentos y engorrosos, a pesar de que cuentan con un Manual de Organización y Funciones y con el correspondiente Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA.

La investigación en su metodología utilizo el tipo Descriptivo que implica la observación del objeto de estudio a ser observada con la finalidad de que pueda utilizarse y replicarse conjuntamente con la evaluación de algunas de sus características de la población o situación en particular, el diseño de investigación fue no experimental porque no implica manipulación de las variables, la población estuvo constituida por 10 colaboradores del área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque a quienes se les aplico el instrumento del cuestionario.

Después de realizado el diagnóstico a la gestión operativa e identificar el nivel de los procesos del área de tesorería, se ha determinado que los procesos son inadecuados para un área de tanta trascendencia y responsabilidad y esto no permite la óptima captación, custodia y depósito de los ingresos recaudados de manera inmediata y completa, ya que los funcionarios y trabajadores del área desconocen la normatividad y sus funciones las realizan básicamente por la experiencia adquirida en el cargo. No se lleva a cabo un control, custodia y registro adecuado de las Cartas Fianzas entregadas por la Sub Gerencia de Contabilidad y por consiguiente por la Sub Gerencia de Logística, y que corresponden a los postores, contratistas y proveedores por los bienes, servicios y obras realizadas. Finalmente no se realiza flujos de caja semanales ni arqueos de caja inopinados, desconociéndose los montos reales que vienen siendo cobrados por conceptos de licencias, impuesto predial, arbitrios y otras contribuciones.

(Ñaccha & Arias, 2018) en la tesis “Sistema de tesorería y su incidencia en la gestión financiera de la municipalidad distrital de marcará, provincia de carhuaz, año 2017” presentada en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo Huaraz - Perú, determinan que,

Esta investigación tuvo como objetivo Describir la incidencia del sistema de tesorería en la gestión financiera de la municipalidad distrital de Marcará, para eso el método que utilizaron fue el hipotético-deductivo, el tipo de investigación fue la aplicada, con un enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental-transversal y con un nivel descriptivo-correlacional; para su desarrollo el grupo de estudio fue conformada por 13 trabajadores del área de administración financiera de la municipalidad distrital de Marcará y en el procesamiento estadístico utilizaron el software SPSS versión 25 para la creación y procesamiento de los datos estadísticos, validando el cuestionario de acuerdo al siguiente contenido: primero, se demostró la fiabilidad de datos con el Alfa de Cron Bach y segundo, se determinó la confiabilidad de estos mediante una prueba de confiabilidad por parte de un experto. Para la corroboración de la hipótesis determinaron que el sistema de tesorería incide negativamente en la gestión financiera de la municipalidad distrital de Marcará, provincia de Carhuaz, año 2017. A su vez se demostró que las variables investigadas tienen fuerte dependencia, según lo demuestra la significación asintótica (bilateral) o  $p - val = 0,000$ . De acuerdo a las conclusiones han determinado que el área de administración financiera de la municipalidad distrital de Marcará no ha implementado procedimientos, políticas, directivas, manuales con respecto al funcionamiento interno de la unidad de tesorería; solo cuenta con normatividad general que brinda la dirección general de endeudamiento y tesoro público; lo que fue corroborado con un análisis documental realizado estableciendo que solo un 8% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en la importante necesidad de creación de dispositivos internos adicionales a los suministrados por la DGETP; y solo un 15% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en la importancia de creación de manuales internos de procedimiento de pagos adicionales a los suministrados en la ley del sistema de tesorería y sus normas, de esta forma se corrobora la hipótesis y se determina una fuerte dependencia entre las variables investigadas.

(Simon, 2019) en la tesis “Estrategias para mejorar la Gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019” presentada en la Universidad Norbert Wiener Lima, Peru, considera que,

La investigación plantea la necesidad de mejorar la gestión sobre los ingresos, egresos y servicio de la deuda, proponiendo implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y la implementación de políticas y sistematización del servicio de la deuda en concordancia a la normativa vigente, para ello la investigación se realizó bajo un enfoque mixto que integra el análisis cuantitativo y cualitativo, de tipo proyectivo, bajo un nivel comprensivo, sintagma holístico y las unidades informantes fueron considerados a tres técnicos de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto y para obtener información se utilizó la entrevista a través de una guía y también se utilizó el método de análisis de datos, ejecutando los análisis con el software Atlas.ti.

Al analizar la información se obtuvo que la recaudación de ingreso por habitante ha aumentado en el presente ejercicio, sin embargo, no ha sido en proporción a los ejercicios anteriores por la falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente y no se desembolsan los préstamos conforme al avance de la obra, razón por la cual tiene como propuesta implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y sistematizar e implementar políticas del servicio de la deuda, todo ello para mejorar la gestión de Tesorería de la Municipalidad de la Molina. Además, concluye que carece de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente, puesto que llegan ordenes de servicio y/o compra para la ejecución del gasto a la Sub Gerencia de Tesorería o en relación al servicio de la deuda no tiene comunicación constante con las demás áreas que integra este proceso de endeudamiento, puesto que se tiene que programar, presupuestar el desembolso, conforme al avance de obra.

(Rengifo & Vargas, 2021) en la tesis “La gestión financiera y su relación con la gestión de tesorería en las Municipalidades Distritales de la provincia de San Martín 2020” presentada en la Universidad Cesar Vallejo de Tarapoto, Perú, refieren que,

En este estudio las investigadoras consideran que es muy importante tener un control continuo de la gestión de los recursos financieros del sector público, porque no solamente afecta el empleo eficiente y económico de los fondos del Estado, sino que también permite que se establezca una cultura sostenible para generar mejores resultados del empleo adecuado de los fondos públicos, conllevando al crecimiento y consolidación de las instituciones públicas (Lusha et al., 2015, p.186). En su desarrollo tuvo como objetivo Determinar la manera como la gestión financiera se relaciona con la gestión de tesorería en las municipalidades distritales de la provincia de San Martín 2020. La metodología utilizada fue del tipo aplicada, nivel correlacional – causal, y con diseño no experimental. Tomaron como muestra 25 trabajadores del área de tesorería y finanzas de las municipalidades distritales de la provincia de San Martín. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los principales resultados revelaron que la gestión financiera en las municipalidades distritales de la provincia de San Martín, es inadecuado en un 44%, así también el nivel de percepción de la gestión de tesorería es bajo en un 52%, llegando a concluir lo siguiente: Existe una relación significativa positiva muy fuerte entre la percepción de la gestión financiera y el control en tesorería de las municipalidades distritales de la provincia de San Martín 2020, determinado con un p valor menor al 5% y un coeficiente de relación que es igual a 0.856. Lo cual significa que, para lograr un mejor control en tesorería se requiere ejecutar mejoras en la gestión financiera.

### **2.1.3. Antecedente Local**

(Paucar & Quispe, 2017) en la tesis “Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Huancavelica - 2017” presentada en la Universidad Nacional de Huancavelica - Perú, mencionan que,

La investigación referente al Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y la Toma de Decisiones, tiene como objetivo determinar la manera como El Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) se relaciona con la Toma de Decisiones en la Dirección de Transportes y Comunicaciones en Huancavelica –

2017, el tipo de investigación es básica cuyo nivel es correlacional, el método general empleado fue el científico, los métodos específicos fueron el método descriptivo, inductivo y deductivo, el diseño de investigación es la correlacional, la muestra para la investigación estuvo conformado por 160 trabajadores de la Dirección, a los que se aplicaron el cuestionario de encuesta, la obtención de los resultados se realizó aplicando los instrumentos para medir la correlación de las variables en estudio referido al Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y la Toma de Decisiones, procesado en un programa de Ms-Excel V. 2010; de los que se han obtenido los resultados, cuya intensidad de relación lineal estadísticamente positiva y fuerte es  $r = 89.90\%$ ); con grado de significancia de  $p < 0.05$ ; a un 95% de confianza, estos resultados son corroborados por las relaciones parciales obtenidas para las dimensiones: Logística, Patrimonio y Presupuesto por Resultados; cuyas relaciones son 87.40%; 86.20%; y 88.40% respectivamente, con valor de confiabilidad de  $p > 0.05$ , y 95% de confianza. Estos resultados han permitido llegar a la conclusión final que la manera como se relaciona el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y la Toma de Decisiones es positiva y fuerte, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2017; por lo tanto, podemos aceptar y afirmar la hipótesis planteada.

(Anguis & Apacella, 2019) en la tesis “Ejecución del Presupuesto de Gastos y la Toma de Decisiones de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, periodo 2017” presentada en la Universidad Nacional de Huancavelica - Perú, afirman que,

El diagnóstico realizado y la sintomatología que presenta la Dirección Regional Agraria de la provincia de Huancavelica en la ejecución del presupuesto de gastos no se ve reflejado en el informe del cumplimiento de metas y objetivos de los pliegos presupuestarios y unidades ejecutoras. Esto es, por las decisiones tomadas erróneamente por las autoridades competentes y responsables de las entidades gubernamentales, y algunos trabajadores que al emprender un proyecto o simplemente realizar actividades es por función. Consideramos que, como órgano de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico; que tiene como finalidad “Promover el desarrollo económico de la región e impulsar la competitividad de la

actividad agropecuaria en la región Huancavelica”, refleja que en el compromiso de gastos no sustentan con documentos, que hacen necesaria la verificación del compromiso de gastos que deben estar autorizados. La documentación existente del devengado no garantiza la ejecución como sustento documentario y su formalización del devengado con conformidad. Además, los pagos no se formalizan con documentos oficiales y no son oportunos. La cual, exige y debe cumplirse la normatividad vigente. No se siguen los procedimientos y procesos para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos. La población estudiada, específicamente la población fue igual a la muestra de 79 trabajadores y autoridades a quienes se les aplicó el cuestionario. Se contrastaron las hipótesis en el programa SPSS. Se concluye que: 1. Existe una relación (,301) directa entre la ejecución del presupuesto de gastos y la toma de decisiones; la correlación no es significativa (-0,118); 2. No existe correlación significativa (0,083) entre el compromiso y diagnosticar el problema y establecer metas; ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,464); 3. No existe correlación significativa (0,013) entre el devengado y comparar y evaluar soluciones alternativas y elegir la adecuada; ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,911) y 4. No existe correlación significativa (0,129) entre el pago y la implementación de solución elegida, seguirlas y controlarlas; ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,257).

(Barreto, 2017) en la tesis “Información contable y toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas de la localidad de Huancavelica, periodo – 2014” presentada en la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú, menciona que,

La investigación responde a las dificultades encontradas en el proceso de toma de decisiones, debido a que no disponen de una adecuada información contable, que contribuya al eficiente logro de los objetivos y metas previstas por las Micro y Pequeñas Empresas de la localidad de Huancavelica, periodo – 2014. La formulación del problema responde a la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre la información contable y la toma decisiones de las Micro y Pequeñas Empresas de la localidad de Huancavelica, periodo - 2014? y tiene como objetivo Determinar la relación que existe entre la información contable y la toma decisiones.

Para su desarrollo utiliza el método científico como método general y como métodos específicos usa el inductivo, deductivo, hipotético – deductivo y analítico sintético; en la recolección de datos, el proceso y la contratación de hipótesis uso técnicas de investigación documental, de fichaje e investigación de campo, siendo sus instrumentos el cuestionario de encuesta para la información contable y la toma de decisiones.

Para el tratamiento de datos utilizo el análisis estadístico mediante la estadística descriptiva e inferencial con el estadístico “r” de Pearson. Al final los resultados alcanzados muestran que se ha rechazado la hipótesis nula, por consiguiente, acepta la hipótesis alterna en el sentido de que: existe una relación positiva entre la información contable y la toma de decisiones de las Micro y Pequeñas Empresas de la localidad de Huancavelica, periodo – 2014, al final llega a la conclusión general que “Se ha evidenciado que la Información contable se relaciona de forma positiva y significativa con el proceso de Toma de decisiones de las Micro y Pequeñas Empresas de la localidad de Huancavelica en el periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=84.77\%$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. Asimismo, se ha determinado en la variable Información contable prevalece el nivel moderadamente adecuado (54% de los casos) y en la variable Toma de decisiones prevalece el nivel moderadamente adecuado (52% de los casos).

(Arroyo, 2019) en la tesis “La planeación estratégica y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Salud - DIRESA, periodo - 2015” presentada en la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú, manifiesta que,

El objetivo de la investigación fue Determinar el grado de influencia que existe entre la planeación estratégica y la toma de decisiones, donde la hipótesis planteada es que Existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Estratégica y la Toma de Decisiones y para su desarrollo fue de tipo aplicada con un nivel de investigación correlacional, diseño no experimental y de tipo descriptivo explicativo, la población estuvo conformada por 25 servidores de la Dirección

Regional de Salud Huancavelica – DIRESA donde se realizó el trabajo mediante una muestra censal.

La contrastación de hipótesis fue realizada según el modelo de distribución paramétrico “r” de Pearson con el margen de error de tipo I de 5%. La evidencia obtenida por las mediciones fue a través del instrumento de medición que dio evidencia a favor de la hipótesis de investigación y llega a la conclusión que: Se evidencia una relación entre la planeación estratégica y la toma de decisiones con una intensidad de  $r=0.82$  por lo que dicha correlación es positiva alta. Asimismo, determina que en la variable planeación estratégica prevalece el nivel regular (56% de los casos) y en la variable toma decisiones prevalece el nivel regular (40% de los casos).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión de tesorería**

La gestión financiera implica administrar los recursos de la empresa para garantizar que sean suficientes para cubrir los gastos y asegurar sus operaciones. En una empresa, esta responsabilidad recae en una sola persona: el director financiero. De esta manera, usted tiene un control total y adecuado sobre los ingresos y gastos de su empresa (Blandón, 2015)

La Gestión Financiera Pública es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación sirve para la concretizar los objetivos y las metas del sector público. Esta con formada por los principios" las normas" los organismos" los recursos" los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación" gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos (Escalante, 2015)

- **LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

Los sistemas administrativos del estado son el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentados a través de los cuales se

organizan las actividades de la administración pública (Escuela de Gobierno Peruano, 2020).

Estos sistemas son de dos tipos:

- a) Los sistemas Administrativos: Tienen por finalidad regular el empleo eficiente y eficaz de los recursos estatales por parte de las entidades de la administración pública;
- b) Sistemas Funcionales: Persiguen asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieran el concurso de todas o varias entidades del estado.

Los sistemas están a cargo de un ente Rector que se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional: dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento en el marco de la presente Ley, sus leyes especiales y disposiciones complementarias (Escuela de Gobierno Peruano, 2020).

Los Sistemas Administrativos del Estado Peruano son:

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Abastecimientos
3. Presupuesto Publico
4. Tesorería
5. Endeudamiento Publico
6. Contabilidad
7. Inversión Publica
8. Planeamiento Estratégico
9. Defensa Civil del Estado
10. Control
11. Modernización de la Gestión Publica
12. Sistema Nacional de bienes Estatales. (Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Publico. Ley N° 28112 (actualizada) publicada el 28/11/2003)

#### • **BASE LEGAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

Ley N° 27658, la presente ley tiene por objeto establecer principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado (Martínez, 2015).

## **OBJETIVOS**

### **A. GENERAL**

Mejorar la Gestión Pública, la cantidad y calidad de los bienes y servicios, así como la información que prevé el sector público, con el fin de proponer el desarrollo económico y social del país (Martínez, 2015).

- ADMINISTRACIÓN
- FINANCIERA
- PERSONAL
- PLANEAMIENTO E INVERSIONES
- ADQUISICIONES
- PATRIMONIO
- CONTROL

### **B. ESPECÍFICO**

- Mejorar los procesos internos y los sistemas de gestión pública.
- Incrementar índices de eficiencia y productividad.
- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión pública.
- Mejorar los niveles de participación y compromiso en el cumplimiento de la misión institucional.

## **FINES**

- a. Promover los mecanismos adecuados para aplicar y mejorar el destino de los recursos públicos.
  - b. Establecer normas de carácter técnico operativo, mediante lineamientos, criterios, procedimientos y pautas para mejorar la gestión pública.
  - c. Desarrollar criterios y procedimientos para orientar y controlarlas negociaciones de crédito público y/ o contratos de endeudamiento.
  - d. Proponer la emisión de información adecuada, necesaria y oportuna para la toma de decisiones.
- **LEY MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO LEY N° 28112**

### **OBJETIVO**

La presente Ley tiene por objetivo modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos (Martinez, 2015).

### **ALCANCE**

Están sujetos al cumplimiento de la presente Ley, de las respectivas leyes, normas y directivas todas las entidades del estado conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, los conformantes del Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las correspondientes entidades descentralizadas (Martinez, 2015).

- **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU ORGANIZACIÓN EN EL NIVEL CENTRAL**

La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas (Martinez, 2015).

Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes:

- a) Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público;
- b) Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público;
- c) Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público,
- d) Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

- **ORGANIZACIÓN EN EL NIVEL DESCENTRALIZADO U OPERATIVO**

La Unidad Ejecutora constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del Sector Público, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público (Martinez, 2015).

Para efectos de la presente Ley, se entenderá como Unidad Ejecutora, aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que:

- a. Determine y recaude ingresos;
- b. Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable;
- c. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas;
- d. Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas;
- e. Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o
- f. Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO EFICIENCIA**

La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción. La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. La eficiencia puede ser definida de una forma u otra de acuerdo a qué rubro sea aplicada. Por ejemplo, si se la aplica a la administración hace referencia al uso de los recursos que son los medios de producción que se tienen disponibles y puede llegar a conocerse el nivel de

eficiencia desarrollado a través de la ecuación  $E=P/R$  ( $P$  = productos resultantes;  $R$  = recursos utilizados) (Martinez, 2015).

Algunos expertos como Koontz y Weihrich aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos. Por su parte, Robbins y Coulter, dicen que es obtener resultados de una magnitud importante invirtiendo la mínima cantidad posible en ella; mientras que Reinaldo O. Da Silva se inclina a decir que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En lo que respecta a la economía, en ella la eficiencia implica el aprovechamiento de los recursos de la sociedad de la mejor forma posible, satisfaciendo con los resultados los deseos y necesidades de los individuos que se tienen. Un error que suele cometerse es el de confundir el significado del término eficiencia con el de eficacia, cuando en realidad ambos son sumamente diferentes. Mientras que la eficiencia implica una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Ser eficaces es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

- **LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA N° 28693**  
**MARCO CONCEPTUAL**

Comprende la administración centralizada de los recursos financieros por toda fuente de financiamiento generados por el Estado y considerados en el presupuesto del Sector Público, por parte del nivel central y de las oficinas de tesorerías institucionales, de manera racional, optima, minimizando costos y sobre la base de una adecuada programación (Martinez, 2015).

**PRINCIPIOS REGULATORIOS**

- Unidad de Caja
- Economicidad
- Veracidad
- Oportunidad

- Programación
- Seguridad

## **OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

### **A. OBJETO DE LA LEY**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Martinez, 2015).

### **B. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Su aplicación abarca a todas las Entidades y organismos integrantes de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local. (Ley N° 28693, publicado 22/03/2006).

## **- DEFINICIÓN Y CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

### **A. DEFINICIÓN**

El Sistema Nacional de Tesorería, conforme señala el artículo 3<sup>a</sup> de la Ley 28693, es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos (Martinez, 2015).

### **B. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA**

El Sistema Nacional de Tesorería está conformado de la siguiente manera:

En el nivel central: Por la Dirección Nacional del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que es el órgano rector del Sistema y como tal aprueba la normatividad, implementa y ejecuta los procedimientos.

En el nivel descentralizado u operativo: Por las Unidades Ejecutoras y dependencias equivalentes en las Entidades del Sector Público.

## **- RESPONSABLES Y ATRIBUCIONES DE LOS ÓRGANOS DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

### **A. LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

La Dirección Nacional del Tesoro Público está a cargo del director nacional del Tesoro Público, el cual será designado por el ministro de Economía y Finanzas tomando en cuenta, cuando mínimo, los siguientes requisitos:

- a) Ser peruano de nacimiento;
- b) Tener título universitario;
- c) No tener condena penal consentida o ejecutoriada, por delito doloso;
- d) No haber sido destituido de cargo público por sanción disciplinaria;
- e) No tener rendiciones de cuentas pendientes con las entidades del Sector Público.

## **B. ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

Son atribuciones de la Dirección Nacional del Tesoro Público, en forma exclusiva y excluyente:

- a) Centralizar la disponibilidad de fondos públicos, respetando la competencia y responsabilidad de las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades que los administran y registran.
- b) Ejecutar todo tipo de operaciones bancarias y de tesorería respecto de los fondos que le corresponde administrar y registrar.
- c) Elaborar el Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional y establecer los niveles de financiamiento temporal a efectos de cubrir sus déficits estacionales
- d) Emitir instrumentos para el financiamiento temporal de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería en el corto plazo, de acuerdo con el Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional.
- e) Elaborar y difundir información estadística sobre la ejecución de ingresos y egresos de los fondos públicos.
- f) Autorizar, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAFSP), las operaciones de pagaduría con cargo a los fondos que administra y registra.
- g) Autorizar la apertura de cuentas bancarias para el manejo de los fondos de las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las

entidades, cualquiera que sea su concepto o fuente de financiamiento, y mantener el registro actualizado de las mismas.

- h) Custodiar valores del Tesoro Público.
- i) Dictar las normas y los procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería.
- j) Elaborar y presentar sus estados financieros y el Estado de Tesorería, conforme a la normatividad y procedimientos correspondientes.
- k) Evaluar la Gestión de Tesorería de las unidades ejecutoras o dependencias equivalentes en las entidades.
- l) Opinar en materia de tesorería respecto a los proyectos de dispositivos legales.

### **C. ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA Y DEPENDENCIA EQUIVALENTE EN LAS ENTIDADES**

Son atribuciones y responsabilidades de las unidades ejecutoras y áreas o dependencias equivalentes en las entidades, a través del director general de Administración o quien haga sus veces:

- a) Centralizar y administrar el manejo de todos los fondos percibidos o recaudados en su ámbito de competencia.
- b) Coordinar e integrar adecuada y oportunamente la administración de tesorería con las áreas o responsables de los otros sistemas vinculados con la administración financiera, así como con las otras áreas de la administración de los recursos y servicios.
- c) Dictar normas y procedimientos internos orientados a asegurar el adecuado apoyo económico financiero a la gestión institucional, implementando la normatividad y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Tesorería en concordancia con los procedimientos de los demás sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público.
- d) Establecer las condiciones que permitan el adecuado registro y acceso a la información y operatividad de la Dirección Nacional del Tesoro Público en el SIAF-SP por parte de los responsables de las

áreas relacionadas con la administración de la ejecución financiera y operaciones de tesorería.

- e) Disponer la realización de medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los recursos financieros, tales como arqueos de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros.

#### **D. RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS**

Son responsables de la administración de los fondos públicos en las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades, el director general de Administración o quien haga sus veces y el Tesorero, cuya designación debe ser acreditada ante la Dirección Nacional del Tesoro Público (Martinez, 2015).

##### **- FONDOS PÚBLICOS**

###### **DEFINICIÓN**

Son fondos públicos todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las unidades ejecutoras o entidades realizan, con arreglo a Ley (Martinez, 2015).

###### **ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS**

Los fondos públicos provenientes de la recaudación tributaria nacional, así como de aquellos ingresos no tributarios, son administrados y registrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público. Los fondos públicos generados u obtenidos en la producción o prestación de los bienes y servicios autorizados con arreglo a Ley, se encuentran bajo la administración y registro de las unidades ejecutoras y entidades que los generan (Martinez, 2015).

###### **ACCESO A INFORMACIÓN DE FONDOS PÚBLICOS**

Las unidades ejecutoras y entidades, así como las empresas del Estado de Derecho Público, Privado y de Economía Mixta, están obligadas a dar acceso a la Dirección Nacional del Tesoro Público, en la forma que ésta determine, respecto de la información relacionada con todos los fondos que administran, así como de todos los depósitos y colocaciones que mantienen (Martinez, 2015).

##### **- CAJA ÚNICA, CUENTA PRINCIPAL Y POSICIÓN DE CAJA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

#### **A. CAJA ÚNICA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

- La Caja Única de la Dirección Nacional del Tesoro Público está constituida por la Cuenta Principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público y las otras cuentas bancarias de las cuales es titular.
- No forman parte de la Caja Única las cuentas bancarias de ESSALUD y de aquellas Entidades constituidas como personas jurídicas de derecho público y privado facultadas a desarrollar la actividad empresarial del Estado.

#### **B. OPERACIONES EN CUENTAS BANCARIAS CONFORMANTES DE LA CAJA ÚNICA.**

Las operaciones de ingresos y gastos en las cuentas bancarias donde las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades mantienen los fondos que administran y registran, cualquiera que sea la fuente de financiamiento, se sujetan a las normas y procedimientos que determina la Dirección Nacional del Tesoro Público (Martínez, 2015).

#### **C. CUENTA PRINCIPAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

- La Cuenta Principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público es una cuenta bancaria ordinaria abierta a su nombre en el Banco de la Nación, en la que se centraliza y registra los fondos que administra y registra.
- La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza la apertura de las subcuentas bancarias de su Cuenta Principal, que sean necesarias para el registro del movimiento de ingresos y gastos.
- El importe de la comisión correspondiente al Banco de la Nación, por recaudación y servicios bancarios, se debita automáticamente en la Cuenta Principal, con cargo a la recaudación efectuada. El porcentaje de dicha comisión se fija mediante Resolución Ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas.

#### **D. SUBCUENTAS BANCARIAS DE INGRESOS**

En las subcuentas bancarias de ingresos se registra la percepción recaudación sobre la base de su acreditación en la Cuenta Principal. En su apertura debe indicarse la entidad administradora de los mismos (Martinez, 2015).

#### **E. SUBCUENTAS BANCARIAS DE GASTOS**

En las subcuentas bancarias de gastos se registran las operaciones pagaduría, que se realizan sobre la base de autorizaciones aprobadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público, en el proceso de ejecución del gasto efectuado de acuerdo a Ley (Martinez, 2015).

#### **F. OTRAS CUENTAS BANCARIAS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TESORO PÚBLICO**

La Dirección Nacional del Tesoro Público podrá abrir cuentas bancarias, de ser el caso, con sus correspondientes subcuentas bancarias, para el depósito de los fondos que administra, así como para la canalización de los fondos previstos en las fuentes de financiamiento cuyos recursos provienen de transferencias que efectúa la Dirección Nacional del Tesoro Público establecidas por Ley, sean en moneda nacional o en moneda extranjera (Martinez, 2015).

##### **- EJECUCIÓN FINANCIERA DEL INGRESO**

##### **DETERMINACIÓN DEL INGRESO**

La determinación del ingreso corresponde al área, dependencia encargada o facultada y se sujeta a lo siguiente:

- a) Norma legal que autoriza su percepción o recaudación.
- b) Identificación del deudor u obligado al pago, con indicación de los datos necesarios para hacer efectiva la cobranza y, de ser el caso, las garantías o medidas cautelares que correspondan.
- c) Liquidación del monto por cobrar.
- d) Oportunidad y/o periodicidad de la cobranza, así como los intereses aplicables.
- e) Tratamiento presupuestal aplicable a la percepción o recaudación.

##### **- PERCEPCIÓN O RECAUDACIÓN DE FONDOS PÚBLICOS**

La percepción o recaudación se produce de acuerdo con lo siguiente:

- Emisión y, de ser el caso, notificación del documento de la determinación; y,

- Evidencia de haberse recibido los fondos o de haberse acreditado su depósito o abono en la cuenta que corresponda.

#### **- PROCEDIMIENTOS PARA LA PERCEPCIÓN O RECAUDACIÓN**

La Dirección Nacional del Tesoro Público regula los procedimientos para la percepción o recaudación, así como para su depósito y registro en las cuentas correspondientes, de manera que se encuentren disponibles en los plazos establecidos, en concordancia con la presente Ley y la normatividad aplicable.

#### **- PLAZO PARA EL DEPÓSITO DE FONDOS PÚBLICOS**

Los fondos públicos se depositan en forma íntegra dentro de las veinticuatro (24) horas de su percepción o recaudación, salvo los casos regulados por el sistema nacional de tesorería, procediéndose a su debido registro.

#### **- EJECUCIÓN FINANCIERA DE LOS GASTOS DEL DEVENGADO**

- El devengado es el reconocimiento de una obligación de pago que se registra sobre la base del compromiso previamente formalizado y registrado, sin exceder el límite del correspondiente Calendario de Compromisos.
- El total del devengado registrado a un determinado período no debe exceder el total acumulado del gasto comprometido y registrado a la misma fecha.

#### **FORMALIZACIÓN DEL DEVENGADO**

El devengado, sea en forma parcial o total, se produce como consecuencia de haberse verificado lo siguiente

- a. La recepción satisfactoria de los bienes adquiridos; o,
- b. La efectiva prestación de los servicios contratados; o,
- c. El registró en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP).

#### **AUTORIZACIÓN DEL DEVENGADO**

- La autorización para el reconocimiento de los devengados es competencia del director general de Administración o quien haga sus veces, en la Unidad Ejecutora o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa.

- El director general de Administración o quien haga sus veces en la Unidad Ejecutora establece los procedimientos para el procesamiento de la documentación sustentadora de la obligación a cancelar.
- Asimismo, imparte las directivas, para el cumplimiento con la presentación de la documentación sustentadora a la unidad de Tesorería, u oficina que haga sus veces, con la suficiente anticipación a las fechas o cronogramas de pago asegurando la oportuna y adecuada atención del pago correspondiente.

### **PLAZO PARA LA FORMALIZACIÓN Y REGISTRO DEL DEVENGADO**

Puede efectuarse el devengado en un período posterior al del correspondiente compromiso, siempre y cuando dicho devengado se registre en el SIAF-SP dentro del plazo de noventa (90) días calendario siguiente a la fecha del registro del compromiso, caso contrario se deberá proceder a anular dichos compromisos y ejecutar las acciones administrativas pertinentes con las excepciones que señale la correspondiente Ley de Presupuesto del Sector Público (Martinez, 2015).

### **DEL PAGO**

- A través del pago se extingue, en forma parcial o total, una obligación y sólo procede siempre que esté debidamente formalizada como devengado y registrado en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP).
- La Unidad Ejecutora o Entidad debe consignar el número de registro SIAF-SP, en la documentación relacionada con la correspondiente obligación contractual. Caso contrario no procede la entrega de bienes o la prestación de los servicios por parte del proveedor o contratista.
- Está prohibido el pago de obligaciones que no cumplan los requisitos prescritos en el presente artículo, aun cuando los bienes y/o los servicios, sean personales o no personales, cuenten con la conformidad respecto de su recepción o prestación.
- El pago se efectúa de acuerdo con el Presupuesto de Caja.

### **PROCEDIMIENTOS Y NORMAS DE PAGADURÍA**

La Dirección Nacional del Tesoro Público establece los procedimientos, normas y plazos de pagaduría, sea mediante cheques, abonos en cuentas, en efectivo o por medios electrónicos, inclusive de las retenciones a favor de la Administración Tributaria y de terceros autorizados de acuerdo a ley, con criterios de oportunidad y ubicación geográfica (Martinez, 2015).

#### **PLAZO PARA CANCELAR DEVENGADO**

El devengado debidamente registrado al 31 de diciembre de cada año puede cancelarse hasta el 31 de marzo del año siguiente.

#### **EVALUACIÓN DE TESORERÍA**

- La Evaluación de Tesorería consiste en el análisis de la proyección de los ingresos, sobre la base de la evolución y estado de los fondos administrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público percibidos o recaudados, así como del devengado y las autorizaciones y transferencias ejecutadas para su atención con cargo a dichos fondos durante cada período mensual, en el marco del programa expresado en el Presupuesto de Caja,
- La Evaluación de Tesorería incluye los resultados de la ejecución financiera de ingresos y egresos administrados por las Unidades Ejecutoras y Entidades.
- La Evaluación de Tesorería se realiza dentro de los quince (15) días calendario siguientes de vencido el mes respectivo. Dicha evaluación, con el sustento respectivo a nivel específico.

#### **NORMAS GENERALES DE TESORERÍA**

##### **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 026-80-EF/77-15**

La Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, como Organismo Rector del Sistema de Tesorería, dicta las disposiciones que aseguren el normal funcionamiento del proceso integral del manejo de fondos públicos; y las acciones de tesorería sistematizadas conducen a una mejor gestión de las entidades y redundan en una mayor efectividad en la captación y utilización de los recursos financieros del Estado;

#### **NORMAS GENERALES DEL SISTEMA DE TESORERÍA**

- NGT-01 Unidad de Caja

- NGT-02 Manejo de Fondos del Tesoro Público a través de subcuentas.
- NGT-03 Facultad para el manejo de cuentas y subcuentas bancarias.
- NGT-04 Apertura de cuentas y subcuentas bancarias
- NGT-05 Uso del Fondo Para Pagos en Efectivo.
- NGT-06 Uso del Fondo Fijo para Caja Chica.
- NGT-07 Reposición oportuna del Fondo para pagos en efectivo y del fondo para caja chica.
- NGT-09 Transferencias de Fondos
- NGT-10 Medidas de seguridad para el giro de cheques y traslado de fondos.
- NGT-11 Cheques a nombre de la entidad.
- NGT-12 Cambio de cheques personales.
- NGT-13 Uso del sello fechador "pagado"
- NGT-14 Conciliaciones de subcuentas del Tesoro Público.
- NGT-15 Fianza de servidores.
- Las Normas anteriores señaladas, con excepción de NGT-01, NGT-02, NGT-05 y NGT-14, sustituyen a las emitidas por la Contraloría General de la República con la siguiente codificación:
- 101-17 Fianza de servidores
- 102-01 Fondo fijo para desembolsos
- 102-02 Arqueos sorpresivos
- 102-03 Facultad para el manejo de las cuentas bancarias.
- 102-04 Apertura de cuentas bancarias
- 102-05 Traslado de Fondos.
- 102-07 Independencia del encargado del fondo fijo para desembolsos.
- 102-08 Uso del sello fechador "Pagado".
- 102-09 Medidas de seguridad y protección en el traslado de fondos
- 102-10 Cheques a nombre de la entidad.
- 102-11 Cambio de cheques personales

- 102-12 Reposición oportuna del fondo fijo para desembolsos.

## **GESTIÓN PÚBLICA**

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas. La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local. El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (Gestión Pública, 2009)

## **TIPOS DE GESTIÓN**

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de

conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización (Gestión Pública, 2009).

- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros (Gestión Pública, 2009).
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial (Gestión Pública, 2009).

## **FINES DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (Gestión Pública, 2009).

### **2.2.2. Toma de decisiones**

#### **Definiciones de la Toma de Decisiones**

En materia tributaria, el estado pretende adaptar el sistema tributario de acuerdo con la realidad económica, política y social del estado, siguiendo los principios de suficiencia, eficiencia, equidad, sencillez y eliminación gradual de las distorsiones del sistema tributario. En la actualidad, la política tributaria debe asegurar la imparcialidad del sistema tributario, y concentrar los esfuerzos gubernamentales en implementar, mejorar y difundir medidas para potenciar el empleo, el consumo y la inversión, generando confianza y certeza sobre la tasa de crecimiento, así como potenciar la calidad del gasto público... (Resolución Ministerial N° 254-2009-EF/15).

### **Racionalidad y enfoques de la Toma de Decisiones**

Koontz y Weihrich, establecen que, en la mayoría de los casos, no se pueden analizar todas las alternativas que las personas requieren entender claramente para alcanzar su meta según las circunstancias y limitaciones de la situación. Por otra parte, Koontz y Weihrich, mencionan que es extraño que las personas logren una racionalidad completa porque se necesita información completa y capacidad de análisis y evaluación para que no resulte difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; sobre todo cuando hay que hacer algo que no se ha hecho anteriormente. Koontz y Weihrich, puntualizan que al tomar decisiones hay que considerar los numerosos elementos del ambiente del sistema (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Si las personas que toman decisiones fueran totalmente racionales, serían por completo objetivas y lógicas; precisarían con cuidado el problema y establecerían una meta clara y específica, llevándolas siempre a preferir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta. No obstante, Robbins y Coulter, señalan que la toma de decisiones está limitada por su capacidad de procesar toda la información (Robbins y Coulter, 2005).

La Banca de Desarrollo Nacional Financiera Sociedad Anónima, indica que una correcta toma de decisiones conlleva reconocer y diferenciar situaciones en las que es urgente e importante tomar decisiones, contar con datos completos, relevantes, adecuados, actualizados y útiles, establecer criterios producto de un

análisis de los hechos observados, precisos y que consideren el efecto que puedan tener en otras áreas, además de clasificar, ordenar, dar prioridad y evaluar los datos obtenidos usando dichos criterios como filtro para darle sentido. De la misma forma NAFINSA, sostiene que, al pensar en la variedad de alternativas viables y posibles, se deben identificar las consecuencias, ventajas, riesgos, costos, esfuerzos, tiempos, recursos de cada opción (NAFINSA, 2013), también sugiere darle una revisión final a la decisión para asegurar que ésta cumple con los criterios y que es realista y objetiva.

Al mostrar varias opciones de solución es razonable pensar en optar por la mejor de ellas. De tal forma que Vélez sostiene que, hay que considerar variables, restricciones y circunstancias que no siempre son medibles por lo que será inevitable implantar subjetividad. Según Vélez, siempre habrá que decidirse por una alternativa, la cual puede ser dependiente, independiente, mutuamente excluyente, complementaria y/o sustituta de otra (Vélez, 2006).

La toma de decisiones está influenciada y determinada por varios factores como pueden ser: diferencias individuales tales como demografía, valores, personalidad, recursos, motivación, conocimientos, actitudes, influencias del entorno como, por ejemplo, la cultura, clase social, familia, situación, influencia personal y procesos psicológicos como pueden ser el procesamiento de la información, aprendizaje, cambios en la actitud y el comportamiento (Blackwell, Miniard, y Engel, 2002).

Existen diversos enfoques que pueden usarse en el proceso de toma de decisiones de acuerdo al orden siguiente: el enfoque racional, clásico o económico que toma en cuenta las limitaciones del comportamiento humano, el enfoque de la escuela conductista o Herbert Simón que se centra en identificar los móviles que influyen en el comportamiento de las personas en el proceso de formación de opiniones, el enfoque de la escuela neoclásica que incluye el método racional comprensivo, el método de comparaciones sucesivas limitadas y el incrementalismo, el enfoque de la escuela de sistemas en el que el medio interno y externo de las personas afectan su toma de decisiones (Morera, 2001).

En base a las aportaciones de Koontz y Weihrich (1999), Morera (2001), Blackwell, Miniard, y Engel (2002), Robbins y Coulter (2005), Vélez (2006) y NAFINSA (2013), se observa que en una correcta toma de decisiones conviene contar con una gran cantidad de información útil y relevante que permita reconocer las alternativas disponibles, establecer criterios e intentar considerar todos los elementos que rodean al tomador de decisiones, tratar de ser lo más objetivos, realistas, claros y específicos posible. Estos autores enfatizan que las decisiones siempre están influenciadas por factores como la personalidad, los recursos, la situación y el procesamiento de la información.

### **Etapas del proceso de la Toma de Decisiones**

NAFINSA (2013), establece que la toma de decisiones consiste en un proceso que supone como punto inicial a la identificación del problema, y posteriormente la búsqueda de información, para luego establecer los niveles o criterios requeridos de la situación deseable, evaluar la información, tomar una decisión inicial, procediendo así al ajuste de la decisión e implementación, y finalmente traducir la decisión en acciones.

NAFINSA, menciona que para que se convierta en la solución buscada, debe haber un plan de acción que dé respuesta a preguntas como: ¿Qué se debe hacer? ¿En qué orden? ¿Cuándo? ¿Quiénes participarán? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Qué se haría en caso de que...? Ya que según NAFINSA, si no se cuenta con un plan el costo de la decisión puede subir, generar nuevos problemas, y complicarse.

HBSPC (2006), sostiene que el proceso de decisiones consta de las siguientes fases: generar un contexto para el éxito o ambiente en donde se establezcan claramente las necesidades o criterios que lleven a cumplir con una resolución satisfactoria, seguidamente se presenta de manera adecuada el problema para poder generar opciones o alternativas según los recursos, evaluar cada una de ellas y, por último, elegir la que se considere mejor.

Para Baguer (2001), el proceso a seguir en la toma de decisiones comienza con la identificación del problema y de los factores limitativos o críticos para después desarrollar alternativas potenciales, analizar dichas alternativas y

seleccionar la mejor, posteriormente se evalúan los resultados de la opción seleccionada para conocer si se resolvió el problema satisfactoriamente y si no hacer las correcciones necesarias.

El proceso de toma de decisiones conlleva principalmente a reconocer la necesidad, de ahí se parte a buscar la información requerida para solucionar el problema, y después evaluar las alternativas disponibles, luego elegir de entre todas las alternativas anteriores, evaluar nuevamente y, descartar las opciones que no satisfacen la necesidad (Blackwell, Miniard y Engel 2002)

Según Morera (2001), el proceso supone varias etapas como son la de diagnosticar la situación para conocer con exactitud qué es lo que hace falta o se debe hacer, se continua con el diseño de posibles tipos de intervención y la selección de la opción más apropiada de acuerdo a la situación y a los recursos disponibles, y en último lugar evaluar los resultados para saber si se cumplió con el objetivo o se deben hacer modificaciones correspondientes.

En conclusión, Bagger (2001), Morera (2001), Blackwell, Miniard, y Engel (2002), Mosley, Megginson, y Pietri (2005), HBSPC (2006), ABM (2013) y NAFINSA (2013), concuerdan en que el proceso de toma de decisiones contempla la identificación y definición de la situación o dificultad, una búsqueda de información, la determinación de criterios requeridos y la generación de opciones posibles, seguido de un análisis y evaluación de alternativas en base a los criterios para poder tomar una decisión inicial mediante la selección de una alternativa y ejecutar la decisión, evaluación de resultados y ajuste de la decisión.

### **Obstáculos en la Toma de Decisiones**

Para NAFINSA (2013), algunas de las razones por las que no es posible tomar decisiones acertadas y efectivas son: no tener suficiente información, por lo cual aconseja siempre averiguar y comparar, tener prejuicios, a lo que refiere que siempre hay que tener bases en la realidad y la objetividad, interpretar equivocadamente los hechos, a lo que insinúa distinguir entre datos comprobables e ideas, opiniones y/o suposiciones, precipitación, a por lo que propone seguir el proceso de toma de decisiones en cualquier situación.

“La costumbre, el hábito, la fe, la tradición, la intuición, juegan un papel importante en la manera en que se toman decisiones”. Asimismo, Gallagher y Watson señalan que existen preferencias, prejuicios, predisposiciones, gustos y desagradados. Por otra parte, Gallagher y Watson concluyen indicando que, existen algunos factores que dificultan la toma de decisiones, tales como: no estar bien informado, no conocer todas las alternativas, no ser objetivo, y esperar que la gente actúe de manera racional, ellos sugieren que se deben buscar soluciones satisfactorias más que optimas (Gallagher y Watson 1982, p. 6).

En palabras de Pokras (1992), será más complicado tomar decisiones cuando exista una comunicación o información deficiente respecto al tema, cuando haya incógnitas sin resolver, emociones ocultas que puedan interferir en el razonamiento adecuado, persistencia en los diferentes puntos de vista o impresiones variables que pueda tener la gente y que lleven a la confusión y a un dilema equilibrado.

De acuerdo con Nightingale (2009), algunos obstáculos en la toma de decisiones son no tener a la gente apropiada en el momento justo, la información, los hábitos o el procedimiento correcto, además no existe una única forma correcta de tomar decisiones, lo que sí se debe evitar es tomar decisiones de modo inconsciente.

Weiss (1987), señala que algunos de los factores personales que influyen en las decisiones son el no tener un objetivo claro en mente, emociones como temor, ira, culpa, dolor, depresión, dudas que lleven a la indecisión, factores humanos como influencias externas, falta de criterio, experiencia, presión, estrés, confusión, falta de creatividad, cambios, políticas, costos, falta de control, dilación, no diferenciar lo urgente de lo importante, preocupación o arrepentimiento anticipado, conflicto, lealtad o compromiso, limitaciones o restricciones, parcialidad y prejuicio, intuición o corazonada, entre otras.

Para finalizar, Gallagher y Watson (1982), Weiss (1987), Pokras (1992), Nightingale (2009), y NAFINSA (2013), incluyen en la lista de obstáculos más comunes en la toma de decisiones satisfactorias al miedo o emociones ocultas, la falta de un proceso correcto y de suficiente información adecuada, demasiada

subjetividad, costumbres o predisposiciones, prejuicios que lleven a la confusión, malinterpretación y por consiguiente, equivocación en las decisiones de las personas.

Para tomar decisiones adecuadas respecto a las finanzas personales, además de tener educación financiera, se debe llevar a cabo un proceso de análisis y comparación, conocer y tener en cuenta el efecto de la racionalidad así como algunos otros enfoques y obstáculos en la toma de decisiones satisfactorias (Hammond et al., 2002; Álvarez y Obiols, 2009). El tener educación financiera incluye conocer el sistema financiero, cuyos mercados e instituciones, permiten llevar a la práctica dicha educación y poder tomar decisiones de inversión (Lahoud, 2006; Higuera y Serrano, 2009; Salinas, 2012).

### **Categorías básicas de decisiones**

- a) Considerando al individuo o al grupo social
  - i. Decisiones individuales
  - ii. Decisiones grupales
- b) Considerando problemas repetitivos o de rutina, y únicos y complejos
  - i. Decisiones programadas
  - ii. Decisiones no programadas
- c) Por tipos de problemas y de soluciones
  - i. Decisiones rutinarias
  - ii. Decisiones adaptativas
  - iii. Decisiones innovadoras

### **Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo**

Toda persona que toma una decisión imprime una serie única de características personales a sus esfuerzos por resolver un problema. Por ejemplo, un gerente creativo que tolere bien la incertidumbre probablemente desarrollará alternativas para tomar su decisión y las evaluará de manera distinta que una persona más conservadora y menos proclive a aceptar riesgos (URL:

[http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La toma de decisiones.pdf](http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La_toma_de_decisiones.pdf)

### **Como tomar decisiones en grupo**

Dentro de las organizaciones, muchas decisiones se toman en grupo, sobre todo si son importantes y tienen efectos de largo alcance para sus actividades y el personal. Es rara la organización que en algún momento no ha usado comités, fuerzas de tarea, equipos de trabajo o grupos similares como vehículo para tomar decisiones. ¿Por qué? En muchos casos, porque estos grupos representan a las personas que se verán más afectadas por las decisiones que se tomen. Debido a su experiencia, a menudo estas personas son las más calificadas para tomar decisiones que las afectan (URL:

[http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La toma de decisiones.pdf](http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La_toma_de_decisiones.pdf)

### **Ventajas de tomar decisiones en grupo**

1. Las decisiones de grupo proporcionan información más completa que las individuales.
2. Un grupo aportará toda una variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que la persona que actúa sola no puede aportar
3. Los grupos también generan más alternativas
4. El proceso es congruente con los ideales de la democracia

### **Desventajas de tomar decisiones en grupo**

- a) Consumen mucho tiempo
- b) Cuando los grupos no están equilibrados, quizá domine la minoría.
- c) Cuando existen presiones para someterse a un grupo

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones

- **Decisiones programadas:** soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre

- **Decisiones no programadas:** soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

### **Evaluación de alternativas factores cuantitativos y cualitativos**

- Factores cuantitativos: factores que se miden en términos numéricos.
- Factores cualitativos: factores difíciles de medir numéricamente.

### **Seleccionar una alternativa:**

#### **tres enfoques**

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación y análisis

### **Técnicas cuantitativas para la toma de decisiones**

- **Los árboles de decisiones:** instrumento cuantitativo que sirve para analizar decisiones que implican una progresión de decisiones.
- **El análisis del punto de equilibrio:** técnica para encontrar el punto en el cual el total de ingresos es justo para cubrir el total de costos.
- **Programación lineal:** técnica matemática que resuelve problemas de la asignación de recursos.
- **Teoría de colas (filas de espera):** técnica que equilibra el costo por tener una fila de espera, con el costo del servicio por tenerla.

### **Estilos para tomar decisiones**

La premisa básica del modelo de toma de decisiones es que reconoce que las personas difieren en dos dimensiones. La primera en su forma de pensar. Algunas personas que toman decisiones son lógicas y racionales. Por ello, procesan información siguiendo una secuencia. Por contraste, otras personas piensan en forma creativa y usan su intuición. Suelen ver las cosas desde la perspectiva de un panorama amplio. La segunda dimensión se refiere a la cantidad de ambigüedad que toleran las personas. Algunas necesitan mucha congruencia y orden para tomar decisiones, por lo que la ambigüedad se reduce al mínimo. No obstante, otras son capaces de asumir cantidades importantes de incertidumbre y pueden procesar muchos pensamientos al mismo tiempo (URL:

[http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La\\_toma\\_de\\_decisiones.pdf](http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/La_toma_de_decisiones.pdf))

- **Estilo directivo:** Poca tolerancia ante la ambigüedad y una forma racional de pensar. Estas personas son lógicas y eficientes y, por lo general, toman decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.
- **Estilo analítico:** Se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad, combinada con una forma racional de pensar. Estas personas prefieren tener información completa antes de tomar una decisión. Analizan muchas alternativas.
- **Estilo conceptual:** Representa a la persona que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas. Suelen enfocarse al largo plazo y buscan soluciones creativas.
- **Estilo conductual:** Refleja a la que razona de manera intuitiva, pero que tolera muy poca incertidumbre. Estas personas están abiertas a las sugerencias.

### ¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente cada individuo está ante situaciones en las que debe optar por algo, y esa decisión no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones se activa cuando se presentan conflictos en diversos ámbitos de la vida a los que hay que encontrarles la mejor solución posible (URL <https://clusmin.org/toma-de-desiciones/>)

En el ámbito de la conducta y psiquis humana este es un tema fundamental, ya que las personas no responden de la misma forma a una situación problemática debido a diversos elementos como la estructura de personalidad, el desarrollo, la madurez y la etapa de la vida en la que se esté.

### Proceso de toma de decisiones

A la hora de enfrentar una situación a resolver es importante que el individuo siga ciertos pasos (URL <https://clusmin.org/toma-de-desiciones/>):

- Definir el problema. Análisis de la situación que se enfrenta.

- Detectar las alternativas posibles. Definición y reconocimiento de las combinaciones de acciones que se pueden tomar.
- Prever los resultados. Asociación y detección de las posibles consecuencias de cada una de las alternativas y estudio del contexto en el que se lleva a cabo la decisión.
- Optar una alternativa. Elección de alguna de las opciones.
- Control. Monitorear los resultados de la opción elegida, se debe ser responsable y tener una actitud participativa en el proceso.
- Evaluación. Análisis de las ventajas y desventajas de la decisión tomada, este paso es fundamental para el aprendizaje y la toma de decisiones futuras.

### **Tipos de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones se da de manera periódica y constante en la vida de un individuo. Muchas veces responde a conflictos que se presentan de manera diaria y otros son ocasionales; algunos se dan dentro del ámbito privado y otros dentro de empresas u organizaciones (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>)

Según las diferentes características, el proceso de toma de decisiones puede ser:

- Racional. Proceso en el que se analizan las posibles alternativas utilizando el raciocinio en base a fuentes y pruebas comprobables.
- Intuitivo. Proceso en el que el individuo toma en cuenta la intuición y la experiencia personal para volcarse hacia alguna de las alternativas.
- Personal. Proceso de toma de decisión de un individuo dentro del ámbito privado.
- De rutina. Proceso que realiza un individuo o grupo de manera periódica, suelen ser situaciones que no resisten mucho análisis ni tratan sobre temas complejos.
- De emergencia. Proceso que un individuo o grupo realiza para tomar una decisión frente a una situación nueva y excepcional.

- De grupo. Proceso que se realiza en conjunto entre los miembros de un grupo en el que prima el consenso y se toma la alternativa que genera más adhesión.
- Individual. Proceso que ejecuta una persona de manera autónoma dentro de un contexto como una organización o empresa.
- Organizacional. Proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en el futuro de la institución.

### **Características de la toma de decisiones**

- Claridad. Refiere a la importancia de tener en claro el objetivo a alcanzar en el proceso y la situación a resolver.
- Impacto. Refiere a las consecuencias que puede traer cada una de las alternativas a elegir. Es importante tener en cuenta que todas las opciones tendrán consecuencias, por lo que se debe elegir la alternativa que genere el impacto más favorable.
- Periodicidad. Refiere a la regularidad con la que los individuos o grupos toman decisiones, hay algunas decisiones que son diarias, y otras que se dan cada un cierto período de tiempo que puede ser aleatorio o determinado.
- Actores. Refiere a los individuos que forman parte del proceso de toma de decisiones, que pueden ser tomadas de manera individual o grupal según cada caso.
- Reversibilidad. Refiere a si se puede o no dar marcha atrás en la elección de una alternativa. Mientras más irreversibles sean las consecuencias de alguna de las alternativas a elegir, más atención se deberá prestar al proceso de decisión.

### **Componentes de la toma de decisiones**

#### Toma de decisiones

La preferencia es la tendencia a tomar una alternativa y no otra.

Para resolver un problema se necesita de ciertos elementos que son importantes para encontrar un resultado inicial, para aprender y mejorar la

resolución de problemas y para detectar las herramientas (competencias) propias (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>).

- Decisión. Posibles combinaciones que incluyen tanto las acciones a llevar a cabo como las situaciones.
- Resultado. Hipotéticas situaciones que tendrían lugar si se toma una u otra opción de las decisiones antes señaladas.
- Consecuencia. Evaluación basada en la subjetividad.
- Incertidumbre. Confianza frente a lo desconocido, sobre todo cuando no se tiene experiencia en algún problema en particular.
- Preferencias. Tendencia a tomar una alternativa y no otra, se ve condicionada por la experiencia.

### **Toma de decisiones en una empresa**

La toma de decisiones es uno de los procesos clave dentro del ámbito empresarial y de las organizaciones. Esto se debe a que las consecuencias de las decisiones pueden tener impacto directo en la estructura o ganancias de una empresa. Las decisiones más importantes suelen estar en manos de la cúpula gerencial, que elige una alternativa en base a la información disponible, los conocimientos en la materia y la experiencia personal o de la empresa (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>).

La competencia y las exigencias del mercado llevan a la continua innovación de las empresas, que deben tomar decisiones estratégicas que mejoren su reputación. Las decisiones deben ser efectivas y ágiles, y deben reducir lo máximo posible el margen de error, ya que una decisión tomada en un mal momento o haciendo un mal análisis del contexto puede traer consecuencias irreversibles para la compañía, El estudio del contexto es clave en el proceso de toma de decisiones, una misma decisión podrá ser oportuna o no según cada caso concreto. Por eso es importante no fiarse solo de la intuición y de experiencias pasadas, sino conocer e informarse sobre el impacto que tiene la decisión en el estado actual de la empresa y del mercado (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>).

## **Importancia de la toma de decisiones**

Tomar decisiones es uno de los procesos más importantes en la vida de un ser humano, ya que es a través de las elecciones realizadas que el individuo va marcando su camino personal y profesional. Para esto es recomendable delimitar objetivos claros sobre los que basar las decisiones diarias y reconocer cuál es la manera más efectiva para llevar adelante el proceso de toma de decisiones. Al existir diferentes maneras de enfrentarse a este proceso, que en algunos casos puede llevar al bloqueo o a la indecisión, se elaboraron técnicas y herramientas que ayudan a los individuos a desarrollar y potenciar la toma de decisiones. Se debe trabajar en el miedo al error, la tolerancia a la frustración y a la incertidumbre, y en el reconocimiento del deseo para lograr los objetivos personales o profesionales propuestos (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>).

## **¿Qué dificulta el proceso para tomar una decisión?**

Existen características individuales o de grupo que dificultan los procesos de toma de decisiones, entre las más significativas están (Disponible en: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>):

- Disonancia cognitiva. Ocurre cuando lo que se quiere hacer y lo que se hace no coincide.
- Efecto halo. Ocurre cuando la sombra de otras experiencias hace que se deduzca erróneamente, presuponiendo y anticipando precipitadamente una decisión.
- Pensamiento de grupo. Ocurre cuando un grupo de personas decide por otras, a pesar de estas últimas estar en desacuerdo. No hay consenso del grupo en la toma de decisiones, sino miedo, temor a equivocarse, temor al rechazo o al cuestionamiento grupal.
- Adaptación hedonista. Ocurre cuando el individuo está sumido en un estado de bienestar y placer que no le permite relacionarse adecuadamente con el conflicto.
- Sesgo de confirmación. Ocurre cuando no se tiene la suficiente flexibilidad cognitiva como para modificar algunas creencias cuando es necesario. Esto

genera que se cometan los mismos errores al seguir manteniendo la misma posición sobre un tema rechazando el nuevo contenido.

- Sesgo de autoridad. Ocurre cuando se sigue ciegamente lo que plantean expertos, sin tener en cuenta los propios deseos.

Las 7 etapas del proceso de toma de decisiones en la empresa

El proceso de toma de decisiones en una empresa es una fase delicada ya que, para tomarla, es necesario tener toda la información posible. Cuando se presenta el momento de tomar una decisión se está frente diversas alternativas con caminos y opciones distintas. Los resultados de todas las acciones que tomamos responden a cuestiones que se han tenido que adoptar. Son procedimientos que se han enfrentado a unas etapas que ofrecen una solución. Conócelas y aprende a gestionar mejor los recursos que afectan en el proceso de toma de decisiones (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Identificar el problema**

En primer lugar, para gestionar como es debido el proceso de toma de decisiones, lo más importante es detectar el problema. Conocer la problemática y las distintas opciones para solucionarla será el punto de inflexión para analizar el motivo que se nos presenta y conocer su naturaleza. Solo de este modo se sabrá si la situación se puede considerar un problema y plantearte cómo resolverlo (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Identificación de los criterios para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones**

Señala la pauta que te ayudará a resolver el problema. Siempre existen diversos métodos que favorecen la toma de decisiones en una empresa, sólo hay que identificarlos. Los responsables de tomar decisiones en una empresa saben que tienen un amplio abanico de posibilidades para afrontar esa problemática. De entre todas ellas, deben saber identificar cuáles serán las mejores y las que aportarán un beneficio mayor para la compañía (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Ponderación de criterios**

Los criterios seleccionados para gestionar el proceso de toma de decisiones deben ser ponderados para conocer cuáles son los más eficientes para la toma de decisiones final. Sabrás cual es el mejor porque se postulará como el preferente (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Detección y análisis de alternativas**

En algunos casos, en el proceso de toma de decisiones, se puede dar el caso de que la ponderación de las opciones posibles no sean las más adecuadas. En este caso, se puede abrir la veda a alternativas factibles que sean capaces de ofrecer una solución. La persona responsable de adoptar la resolución debe estudiar las posibles alternativas. Hay que estar en conocimiento de los puntos fuertes y los débiles de cada una de ellas. Se deben analizar y comparar para poder esclarecer si verdaderamente pueden ser una alternativa viable (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Selección de una alternativa**

Una vez conocidas y evaluadas las alternativas, llega el momento de decidir cual opción escoger. Se escogerá la mejor opción para el buen funcionamiento y el rendimiento de la empresa (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Implantación de la decisión**

El primer paso es comunicarla a las personas afectas y conseguir que la acepten. Esto será más sencillo si las personas encargadas de llevarla a cabo o de acotarla forman parte del proceso de toma de decisiones. Pero hay que recordar que la decisión final también debe responder y respetar la planificación empresarial, la organización y la dirección organizativa (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

### **Evaluación**

Una vez seleccionada e implantada la solución, llega el momento de evaluarla. Conocer cómo ha sido adoptada y, lo más importante, si ha corregido el problema.

Por último, es conveniente realizar un estudio que analice y documente cómo se ha procedido a la toma de esta decisión (Disponible <https://www.concur.com.mx/news-center/desiciones-empresariales-mx>).

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### 2.3.1. Variable 1: gestión de tesorería

- **Arqueo:** Recuento o verificación a una fecha determinada de las existencias en efectivo y valores, así como de los documentos que forman parte del saldo de una cuenta o fondo (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Autorización de giro:** Proceso por el cual la Dirección Nacional del Tesoro Público aprueba a favor de las Unidades Ejecutoras que financian sus presupuestos con recursos administrados y canalizados por referida Dirección Nacional, el monto límite para proceder al giro de cheques, emisión de cartas orden, o transferencias electrónicas con cargo a las respectivas cuentas bancarias (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Caja única de la Dirección Nacional del Tesoro Público:** Constituida por la cuenta principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público, las otras cuentas bancarias de las cuales es titular y todas las cuentas bancarias donde se manejen fondos públicos independientemente de la fuente de financiamiento y del titular de las mismas, con excepción del Seguro Social de Salud (ESSALUD) y de aquellas entidades constituidas como personas jurídicas de derecho público y privado facultadas a desarrollar la actividad empresarial del Estado (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Conciliación bancaria:** Comparación de los movimientos registrados en el estado bancario de cada una de las cuentas bancarias respecto del Libro Bancos para verificar la concordancia entre ambos a una fecha determinada (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Cuenta Principal de Tesoro Público:** Cuenta bancaria ordinaria que mantiene la Dirección Nacional del Tesoro Público en el Banco de la Nación, en la cual

centraliza los fondos públicos provenientes de la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).

- **Cuentas bancarias:** Cuentas abiertas en el Sistema Financiero Nacional a nombre de las entidades públicas con autorización de la Dirección Nacional del Tesoro Público para el manejo de los fondos públicos (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Determinación del ingreso:** Acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Ejecución financiera del ingreso y del gasto:** Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado así como su correspondiente cancelación o pago (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Encargo:** Modalidad de la ejecución presupuestaria indirecta, se produce entre entidades del Sector Público cuando por la naturaleza o condiciones en que deba desarrollarse la ejecución física y financiera de las Actividades y/o Proyectos considerados en el Presupuesto Institucional de una Unidad Ejecutora, requiere ser realizado por alguna(s) de sus dependencias desconcentradas o por otra Unidad Ejecutora de un Pliego Presupuestario distinto. Conlleva la suscripción de un convenio entre las entidades intervinientes (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Estado de Tesorería:** Información elaborada mensualmente por la Dirección Nacional del Tesoro Público que refleja el movimiento de los ingresos y egresos de las cuentas del Tesoro Público; el cual es presentado trimestralmente y al cierre del año fiscal a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública para efectos de la Cuenta General de la República (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Fondo para pagos en efectivo:** Monto de recursos financieros constituido con Recursos Ordinarios que se mantiene en efectivo y se utiliza únicamente cuando en la Unidad Ejecutora se requiera efectuar gastos menudos, urgentes que

demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características, no pueden ser debidamente programados para efectos de su pago mediante otra modalidad (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).

- **Fondos públicos:** Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Gasto devengado:** Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Gasto girado:** Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Gasto pagado:** Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Letras del Tesoro Público:** Títulos de corto plazo emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional del Tesoro Público con la finalidad de cubrir el déficit temporal de caja del Tesoro Público (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Percepción del ingreso:** Momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).

- **Posición de caja del Tesoro Público:** Resultado de la sumatoria de los saldos de todas las cuentas bancarias que conforman la Caja Única, sean en moneda nacional o moneda extranjera; puede ser positiva, en cuyo caso se hablará de un superávit de caja del Tesoro; o negativa, en cuyo caso se tendrá un déficit de caja del Tesoro (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional:** Instrumento de gestión financiera que expresa el pronóstico de los niveles de liquidez disponibles para cada mes, sobre la base de la estimación de los fondos del Tesoro Público a ser percibidos o recaudados y de las obligaciones cuya atención se ha priorizado para el mismo periodo. Asimismo, establece la oportunidad del financiamiento temporal que se requiere. Es elaborado por la Dirección Nacional del Tesoro Público (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Programación de Caja del Tesoro:** Proceso técnico que tiene por finalidad determinar los componentes de los ingresos y egresos y el probable comportamiento de los mismos, tratando de armonizar la demanda de los gastos para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias con la disponibilidad de los recursos proyectados con que cuenta cada entidad pública durante un determinado período, y evaluando con oportunidad las necesidades y alternativas de financiamiento temporal, lo cual se expresa en el Presupuesto de Caja del Gobierno Nacional (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Rendición de cuentas:** Presentación de los resultados de la gestión de los recursos públicos por parte de las autoridades representativas de las entidades del Sector Público, ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, en los plazos legales y de acuerdo con las normas vigentes, para la elaboración de la Cuenta General de la República, las Cuentas Nacionales, las Cuentas Fiscales y el Planeamiento. También se entiende como rendición de cuentas a la demostración documentada de los gastos realizados respecto de recursos financieros percibidos tales como el fondo para pagos en efectivo, encargos, viáticos, etc (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).

- **Subcuentas de gasto:** Cuentas bancarias dependientes de una cuenta principal abiertas por la Dirección Nacional del Tesoro Público a nombre de las Unidades Ejecutoras para el registro de las operaciones de pagaduría (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Subcuentas de ingresos:** Cuentas bancarias abiertas por la Dirección Nacional del Tesoro Público para el registro de operaciones relacionadas con movimientos de fondos en el proceso de recaudación fiscal (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).
- **Unidad ejecutora:** Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: a. determina y recauda ingresos; b. contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; c. registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; d. informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; e. recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o f. se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda (Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/>).

### 2.3.2. Variable 2: toma de decisiones

- **Consecuencia:** Resultado, efecto o consecuencia que se deriva de una situación, un conjunto de condiciones, una acción (o inacción), una decisión o un proceso (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Contexto:** La situación, las condiciones circundantes, el entorno, las circunstancias y/o los escenarios que ayudan a aclarar el significado o a explicar un acontecimiento. En concreto, para la toma de decisiones, es el entorno y las decisiones relacionadas que pueden ayudar a aclarar y especificar una decisión que se va a tomar (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

- **Decisión:** La palabra Decisión es un término sobrecargado y puede significar todos estos estados distintos según la cultura y/o la formación de su empresa: La cuestión fundamental que exige una solución; el problema que hay que resolver. Una elección entre alternativas; una asignación de recursos; una conversación para actuar. La elección que se hace (una de las alternativas consideradas) (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Decisiones estratégicas:** Las decisiones estratégicas crean, cambian o mantienen la capacidad de aportar valor a su empresa o a su vida. Ponen en marcha un trabajo no recurrente para lograr el resultado previsto. Las decisiones estratégicas suelen ser decisiones de gran envergadura con impacto a largo plazo, a menudo en condiciones de incertidumbre (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Decisión(es) relacionada(s):** En nuestro modelo de toma de decisiones, una decisión relacionada es aquella que reside en la misma red de decisiones y que influye o es influida por la decisión de interés. Esta influencia proviene más directamente de los requisitos derivados. Se trata de los objetivos (requisitos objetivo) de una decisión que se convierten en los objetivos (requisitos fuente) de las decisiones conectadas o relacionadas (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Escenarios:** Los escenarios identifican diferentes estados del futuro que impactarán en el valor de su negocio; fuera de su control; típicamente contruidos como permutaciones y/o combinaciones de posibles eventos futuros (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Hoja de ruta:** Una hoja de ruta se utiliza como forma de representar un plan a lo largo de un periodo de tiempo. En nuestro modelo de toma de decisiones mostramos cómo cada decisión pasará por una serie de estados a lo largo del tiempo. Esto se representa como una hoja de ruta o línea de tiempo de la decisión

(Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

- **Idea:** Un pensamiento, sugerencia, concepto, plan, intención, impresión, objetivo, cuadro o imagen, impresión, esquema, noción u opinión que proviene, existe o se desarrolla en la mente (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Identidad:** Conjunto de características y cualidades esenciales y persistentes por las que una cosa es conocida y reconocida como individuo o como parte de un grupo distinto (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Implícito:** Sugerido o entendido, pero no comunicado directamente o declarado expresamente; implícito (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Innovación:** Acto o proceso de introducir algo nuevo, como una idea, un método, un producto, etc. Puede incluir o no la invención. La innovación también incluye la introducción y el uso de ideas y soluciones previamente conocidas en un nuevo contexto (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Intuitivo:** Conocido, percibido, comprendido o creído por el instinto, los sentimientos o la naturaleza sin pruebas reales, más que por el uso del pensamiento consciente, la razón o los procesos racionales (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Justificación:** Declaración o explicación concisa de las razones, los motivos, las intenciones y/o las bases subyacentes o fundamentales de una elección o selección (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Parte interesada:** Persona, grupo, organización o sistema con un interés o inversión directa en algo que puede afectar o verse afectado por una decisión y sus acciones y consecuencias asociadas. En el caso de las decisiones personales,

como la decisión sobre la próxima carrera, las partes interesadas suelen ser el cónyuge, los familiares, los amigos íntimos, los asesores y, posiblemente, los grupos u organizaciones que pueden influir en la decisión o verse afectados por ella (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

- **Pensamiento sistémico:** El pensamiento sistémico proporciona una visión holística de un problema complejo. En lugar de centrarse en los problemas únicamente a través de la descomposición, se observan los problemas como parte de un sistema más amplio, y cómo estas partes se influyen mutuamente con la intención de evitar consecuencias no deseadas. El marco de decisión es un ejemplo de la adopción de una visión sistémica de las decisiones, en la que se ofrece una perspectiva o un contexto para cada decisión mediante el examen de los patrones recurrentes en las relaciones entre las decisiones (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Personalidad:** Conjunto moderadamente estable y distintivo de características mentales, emocionales y sociales de un individuo que se exhiben cuando está solo, cuando interactúa con personas o cuando interactúa con el entorno externo (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Perspectiva:** La habilidad o capacidad de tener una percepción, visión o comprensión clara, profunda y a veces repentina de una situación, problema o decisión complicados. Puede incluir una comprensión exhaustiva de las relaciones, los comportamientos y las fuerzas de motivación dentro de un contexto, modelo o escenario (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Problema:** En general, un problema es una cuestión planteada para su investigación, consideración, discusión y/o solución que implica dificultad, incertidumbre y/o duda (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

- **Proceso:** Serie sistemática de pasos, acciones, cambios, funciones u operaciones dirigidas a lograr un objetivo, resultado o consecuencia específicos (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Racionalidad (o racional):** Cualidad o estado de ser razonable. El estado de tener sentido común y buen juicio. Actuar de forma que se maximice la utilidad propia o elegir un curso de acción que dé el mejor resultado posible (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Redundante:** Caracterizado por palabras adicionales e innecesarias que repiten el significado de una palabra o frase y no proporcionan ningún propósito útil (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Requisito(s):** Un requisito es algo que se necesita, se desea o se exige. También puede ser una obligación o un requisito previo. En el contexto de la toma de decisiones, los requisitos informan, restringen o limitan las alternativas o soluciones permitidas (ayudan a determinar qué alternativa es la preferida). En nuestro modelo de toma de decisiones, las decisiones se ven limitadas por los requisitos de origen; y una vez tomada la decisión, se crean nuevas restricciones como requisitos derivados asociados a la(s) alternativa(s) elegida(s). Estos nuevos requisitos se denominan requisitos objetivo (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Riesgo:** La posibilidad, probabilidad o posibilidad de experimentar un resultado no deseado, no deseado, desagradable o peligroso. En el contexto de la toma de decisiones, esto describiría una posible consecuencia o resultado negativo futuro que se asocia con una o más soluciones alternativas que se están considerando (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Riesgo Estratégico:** Se identifica como una característica, circunstancia de un proyecto o condición del ambiente en el que éste se desarrolla, en la que se reconoce que puede tener un potencial efecto negativo en el proyecto o en la

calidad de los productos (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

- **Satisficing:** En la toma de decisiones, el término satisficing (una combinación de las palabras y significados de satisfacer y bastar) explica la tendencia a seleccionar la primera opción que satisface una determinada necesidad o a seleccionar la opción que parece satisfacer la mayoría de las necesidades en lugar de la solución «óptima» (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Solución de problemas:** La resolución de problemas es la combinación de estrategias, procesos de pensamiento, actividades y procesos utilizados para abordar un problema. Las actividades de resolución de problemas y de toma de decisiones están estrechamente relacionadas. Ver más sobre la resolución de problemas y la toma de decisiones (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).
- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones es un proceso en el que primero se diverge para explorar el problema a resolver o las oportunidades disponibles para buscar y luego se converge en una o más soluciones (Disponible en: [https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas\\_y\\_Referencias](https://leyderecho.org/glosario-de-toma-de-decisiones/#Notas_y_Referencias)).

## 2.4. HIPÓTESIS

### 2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020

- b) Existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020
- c) Existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020

## **2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **2.5.1. VARIABLE 1**

GESTIÓN DE TESORERÍA

### **2.5.2. VARIABLE 2**

TOMA DE DECISIONES

## 2.6. DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítem	instrumentos de recolección
<b>Variable (1)</b> GESTIÓN DE TESORERÍA	<p>La gestión de tesorería es la unidad o departamento responsable del manejo y administración de los fondos públicos, creando y protegiendo controles internos efectivos, facilita la entrega rápida y eficiente de servicios, manteniendo los registros apropiados y seguros requeridos para todas las transacciones financieras.</p> <p>Puede definirse como la gestión de los ingresos gubernamentales generados, los flujos de efectivo del gobierno, la gestión de las transacciones monetarias y el control eficaz y eficiente de los riesgos asociados con operar y lograr un rendimiento óptimo acorde con estos riesgos. (Alozie, 2018),</p>	<p>Las principales prioridades de la gestión financiera son garantizar que los gobiernos puedan cumplir con sus obligaciones en todo momento y alinear las salidas de efectivo con la disponibilidad de efectivo. La gestión de efectivo está realmente asociada con la ejecución del presupuesto. Las asignaciones de gasto solo se liberan cuando la disponibilidad de efectivo está garantizada o los compromisos de gasto que están pendientes. En la práctica, el presupuesto "real" puede tener poco que ver con el presupuesto publicado, y el racionamiento es una forma arbitraria y deliberada de cerrar la brecha entre la realidad de los recursos financieros disponibles y las expectativas de las políticas.</p>	<b>Programación Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos para recaudación y determinación presupuestal.</li> <li>- Transferencias y asignaciones financieras.</li> </ul>	<b>ítem 1</b> <b>ítem 2</b> <b>ítem 3</b> <b>ítem 4</b>	<b>Técnica:</b> <b>ENCUESTA</b>
			<b>Planeación Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de flujo de dinero.</li> <li>- Planificación de riesgos.</li> <li>- Planificación de inversiones</li> </ul>	<b>ítem 5</b> <b>ítem 6</b> <b>ítem 7</b> <b>ítem 8</b>	
			<b>Procedimiento de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación del gasto</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Devengado</li> <li>- Pago</li> </ul>	<b>ítem 9</b> <b>ítem 10</b> <b>ítem 11</b> <b>ítem 12</b>	

<b>Variable (2)</b>  TOMA DE DECISIONES	<p>La toma de decisiones es el acto de elegir un curso de acción entre algunas opciones disponibles para lograr un resultado deseado. La toma de decisiones es una parte importante del proceso de gestión, principalmente una etapa de planificación en la que se formulan unas metas y objetivos. (Koontz y Weihrich, 1999)</p> <p>Es una serie de pasos en respuesta a un problema, ya sea en condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre. Así, Robbins y Coulter enfatizan que se debe comenzar con elegir una alternativa, implementarla y ver si resuelve el problema. (Robbins y Coulter, 2005),</p>	<p>A la hora de tomar una decisión es importante la elección del camino a seguir, por lo que se deben evaluar cursos de acción alternativos en el estado anterior. Si no existen, no se toma ninguna decisión. Para tomar una decisión, necesitamos conocer, comprender y analizar el problema para encontrar una solución. En algunos casos, son tan simples que este proceso es implícito y se resuelve muy rápido, pero las consecuencias de las malas o buenas elecciones pueden afectar vidas. Se debe implementar un proceso más estructurado que pueda brindar certeza e información para resolver el problema.</p>	<b>Identificar y analizar el problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las causas.</li> <li>- Criterio lógico</li> </ul>	<b>item 13</b> <b>item 14</b> <b>item 15</b> <b>item 16</b>
	<b>Identificar los criterios de decisión y ponderarlos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponderación para asignar valor relativo a la importancia.</li> <li>- Identificación de criterios</li> </ul>	<b>Item 17</b> <b>item 18</b> <b>item 19</b> <b>item 20</b>		
	<b>Generar alternativas de solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar posibles soluciones al problema.</li> <li>- Determinar ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión.</li> </ul>	<b>item 21</b> <b>item 22</b> <b>item 23</b> <b>item 24</b>		

**Instrumento:  
CUESTIONARIO**

Fuente: bases teóricas. Elaboración propia (2020).

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

La fase del ámbito de estudio ha tenido particular importancia en esta investigación, porque ayudo a definir la Gestión de tesorería y se conocer el proceso de toma de decisiones en los directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huancavelica quienes fueron integrantes de la unidad de análisis, siendo seleccionados aleatoriamente y por conveniencia para validar las conclusiones del proceso de la investigación.

Por tanto, el ámbito de estudio de esta investigación ha comprendido la sede del Gobierno Regional de Huancavelica que se encuentra ubicada en el Jr. Torre Tagle 336, Huancavelica con código de ubigeo 09001.

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue de tipo aplicada, porque ha medido la información sobre las variables Gestión de tesorería y la Toma de decisiones que nos ha permitido comprender el problema social a través de la expresión de cada uno de las unidades de análisis, como lo afirma (Behar, 2008) pág. 20 cuando indica que:

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de teorías. Conciernen a un grupo particular más bien que a todos en general. Se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación.

### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel alcanzado en este estudio es de correlación, que es un estudio no experimental donde se mide dos variables y se establece una relación estadística entre ellas sin necesidad de incluir variables externas para sacar conclusiones, siendo un tipo de investigación científica. Hay dos razones para realizar estudios de correlación. Primero, porque no existe una relación aleatoria entre las dos variables. Esto significa que el estudio requiere aplicar la encuesta a un grupo de personas previamente seleccionados y el segundo son las relaciones estadísticas causales entre variables. Este método hace que sea imposible manipular las variables individualmente, lo cual es poco práctico y poco ético.

Aunque existen tres tipos de estudios de correlación (observaciones naturales, encuestas y cuestionarios, y análisis de datos), las correlaciones entre variables pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales), y cómo una variable afecta a la otra indica si afecta.

## 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.4.1. Método General

El método general utilizado en este estudio fue la aplicación del método científico. Esto se debe a que, al desarrollarlo, se basa en métodos empíricos y de medición para seguir ciertos principios de prueba de inferencia.

El método científico es una metodología para generar nuevos conocimientos que históricamente ha dado forma a la ciencia y consiste en la observación, medición, experimentación y formulación, análisis y modificación de las hipótesis sistemáticas. Las principales características de un método científico válido son la falsabilidad, la reproducibilidad y la reproducibilidad de los resultados, confirmados por la verificación.

### 3.4.2. Método Específico

Hemos investigado científicamente la realidad social porque se necesitaba aceptar la incertidumbre y la intersubjetividad sugerida por los fenómenos sociales como objeto de investigación. Por tal motivo, este estudio se definió de la siguiente manera:

- **Método Inductivo:** De acuerdo con este método, se han encontrado formas de razonamiento que consideran el conocimiento de casos específicos para lograr un conocimiento más general que refleje lo que es común al usar la tecnología actual. En este análisis, distinguimos entre inducción completa e incompleta. El primero ha sido considerado para casos aislados y así ha alcanzado la generalidad de ser utilizado fundamentalmente en ciencias formales, mientras que el segundo ha sido considerado sólo para conjuntos de casos específicos característicos de las ciencias fácticas.
- **Método Deductivo:** El análisis se llevó a cabo bajo la forma de un argumento en el que un conocimiento común se atribuye a otro conocimiento común en el nivel inferior de generalidad del que se originó. Según la teoría, la deducción comienza con principios, leyes y axiomas que reflejan relaciones generales,

estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la vida real, de los cuales se derivan las propiedades y el comportamiento de los casos individuales.

- **Método Analítico:** Distingue los elementos del fenómeno y examina cada elemento a su vez, algunas teorías como la física, química, biología utilizan este método que es una ley universal donde se establece a partir de la experimentación y análisis de un gran número de casos. Consiste en extraer y estudiar las partes del todo, examinarlas individualmente y determinar las relaciones entre ellas.

Estas operaciones no existen de forma independiente. El análisis de objetos se realiza a partir de las relaciones que existen entre los elementos que componen el objeto en su conjunto. Luego se realiza la síntesis en base a los resultados de análisis previos.

- **Método Sintético:** Es el proceso de conectar hechos aparentemente aislados para construir una teoría que integra varios elementos. Consiste en la recombinación racional de varios elementos dispersos en un todo nuevo, que se presenta en un enfoque bastante hipotético.
- **Método Estadístico:** Citando a Ary, Donald y otros, (1993) podemos resumir que “Los métodos estadísticos describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo”.

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación fue la investigación no experimental, porque ha estudiado el fenómeno de la Gestión de tesorería en relación a la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020 y de esta manera se ha analizado la información para obtener resultados que hemos extrapolado en las dos variables.

“La investigación no experimental se realiza cuando no se puede controlar, manipular o alterar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión”. Esto significa que el método no puede demostrar una

verdadera relación de causa y efecto, al respecto (HERNÁNDEZ & COELLO, 2012) pág. 25, manifiestan que;

El diseño metodológico permite al investigador seleccionar las herramientas fundamentales para ejecutar la investigación. En su elaboración se define la unidad de estudio, la población, la muestra, los métodos, las técnicas y procedimientos a utilizar, así como las alternativas para la valoración estadística de los resultados, dando la posibilidad de elaborar la estrategia más acertada para realizar la investigación.

### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. Población

La población fue conformada por 22 directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huancavelica que fueron distribuidos de acuerdo a la tabla 1:

Hurtado & Toro (1998), precisan que: “población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo” (pág. 79)

De Barrera, (2008) determina a la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (pag.141):

**Tabla 2**

***Población de estudio***

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	Nombrados	3
2	Cas	6
3	Terceros	13
<b>Total</b>		<b>22</b>

***Fuente: sistema de planilla (SIAF) GORE-Huancavelica***

### **3.6.2. Muestra**

Como la encuesta se enfoca en casos específicos con poblaciones pequeñas, la muestra fue censal y todas las unidades analíticas fueron calificadas como muestras. Por lo tanto, la población objeto de estudio se denominó censo al mismo tiempo que población, muestra y muestreo. Como manifiesta López (1998), que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (pág. 123).

### **3.6.3. Muestreo**

Al igual que la muestra, se tomó en cuenta a la unidad de análisis para mostrar la eficacia de la toma de decisiones y los resultados deben ser representativos de la población general. Según Hayes (1999), existen tres métodos de muestreo, que se clasifican en:

1. Censal: en donde la muestra es toda la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de todos los actores o cuando se tiene una base de datos de fácil acceso.
2. Con base al criterio personal: la muestra se selecciona de acuerdo con los intereses de la persona que realiza la investigación, es sencillo; sin embargo, los resultados de esta muestra pueden ser cuestionados
3. Estadístico: la muestra se selecciona como un subgrupo que cuenten con la misma probabilidad de ser elegido, se corre el riesgo de calcular una muestra que no represente a la población.

## **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.7.1. Técnicas**

Como técnicas en un primer momento se a utilizado la observación de campo o laboratorio, donde este tipo de observación fue el recurso principal de una observación descriptiva; realizándolo en lugares donde ocurren los hechos o fenómenos a investigar y

ha comprendido la observación de archivos y formatos necesarios para ver el comportamiento de la Gestión de tesorería.

En otro momento se ha utilizado la ENCUESTA porque es una técnica destinada a obtener datos de la unidad de análisis y estas opiniones han servido al propósito de la correlación sobre la aplicación de un listado de preguntas escritas entregadas a los encuestados, y de igual manera fueron contestadas por escrito.

### **3.7.2. Instrumentos**

Los instrumentos en la recolección de datos fueron utilizados en dos etapas: para la etapa de observación se usó las FICHAS DE OBSERVACIÓN de campo o laboratorio donde se ha obtenido el registro de hechos anecdóticos y listado de chequeo de datos.

En la aplicación de la encuesta, se usó el CUESTIONARIO como instrumento, siendo relativamente breve y antes de aplicarlo se ha experimentado con un grupo reducido con características semejantes a la encuesta principal, y la validez fue medido por el alfa Cronbach.

Para el proceso de recolección de datos se usó lo siguiente:

- ✓ Se ha realizado gestiones de autorización para ejecutar el trabajo de investigación en las oficinas del Gobierno Regional de Huancavelica.
- ✓ Se ha aplicado instrumentos de recolección de datos en las unidades de análisis.
- ✓ Se ha ejecutado la tabulación y codificación de resultados con la finalidad de hacer un análisis y síntesis.
- ✓ Se ha procedido a la descripción, interpretación y discusión de los resultados obtenidos para llegar a conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

En la elaboración del cuestionario fue necesario prever la forma para tabular e interpretar los datos. Se ha construido una tabla de doble entrada mediante la escala de Likert y que al término del trabajo de campo se ha realizado el procesamiento de datos

mediante cuestionarios, cuadros estadísticos y gráficos como base para la interpretación y discusión, para ello se ha utilizado el software IBM SPSS STATISTICS edición 23, el Microsoft Excel 2019 para realizar la contrastación de las hipótesis, pero para el informe final se ha usado el Microsoft Word 2019. El análisis de la información se ha obtenido mediante el uso de:

- a. Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: Kurtosis.
- b. Los Estadígrafos de la estadística referencial para contrastar la hipótesis de investigación.

Se uso técnicas adecuadas en el procesamiento de datos y análisis, que han permitido comprender el proceso metodológico guiando la investigación desde el desarrollo de las necesidades de información hasta la entrega de conclusiones y recomendaciones. Las herramientas estadísticas e informáticas se utilizaron para la recopilación de datos, el procesamiento de información y el análisis de datos. Los datos recolectados, así como los obtenidos en el archivo, fueron procesados con apoyo de la estadística descriptiva, por ejemplo, obteniendo los indicadores promedio de las respuestas de los grupos de estudio, análisis gráfico de cada pregunta y el grado de correlación de las variables.

### **Estadística inferencial**

Se uso la estimación estadística de las características de la población y en esta fase se encontrado:

- La contrastación de hipótesis, y
- Las predicciones estadísticas.

## **3.9. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Partiendo del conocimiento que la hipótesis científica es aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y que busca establecer una relación

entre dos variables, el procedimiento para determinar la prueba de hipótesis se hizo de la siguiente manera:

1. Se ha formulado la hipótesis nula y alterna

- Hipótesis Nula ( $H_0$ )
- Hipótesis Alterna ( $H_1$ )

2. Se ha establecido el nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

3. Se ha elegido la estadística de prueba adecuada

4. Se ha medido la muestra en valores Z ó T, según la prueba estadística seleccionada

5. Se ha calculado el estadístico de prueba

6. Se ha tomado la decisión estadística en aceptar o rechazar la hipótesis formulada.

Para medir la validez de este estudio se ha buscado la opinión informada de tres expertos con trayectoria en el tema de investigación, esto ha permitido garantizar que las herramientas de recopilación de datos y la información recopilada fueran consistentes y precisas para conocer el nivel de precisión y evidencia del instrumento utilizado, lo que ha permitido arribar a las conclusiones coherentes de la investigación. Para ello se ha utilizado la validez de contenido que es un grado de precisión en que un instrumento refleja el resultado de lo que se mide.

## CAPÍTULO IV

### DESCUSIÓN DE RESULTADOS

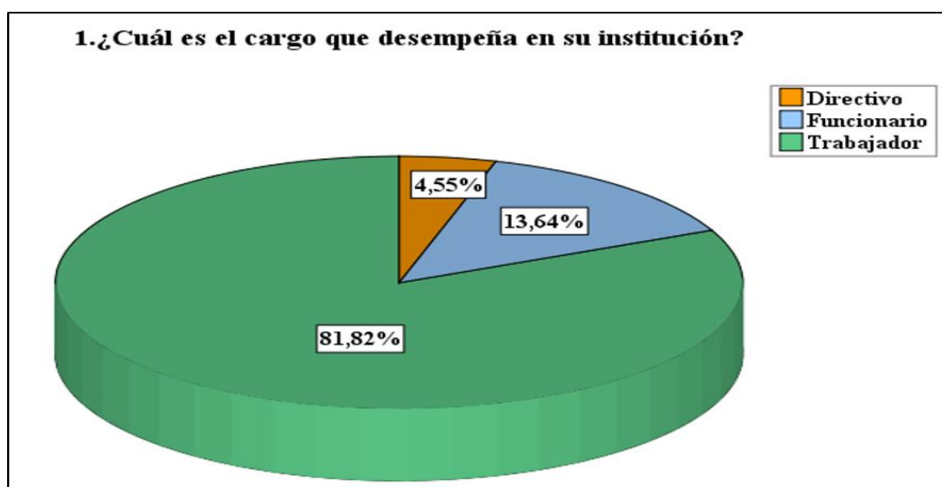
#### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Esta sección de la investigación muestra los resultados descriptivos e inferenciales de los datos procesados. Para la parte descriptiva, se tuvo que realizar la baremación de las variables; esto sirve para interpretar mejor los resultados. Para ambas variables y sus dimensiones, se tuvieron 3 categorías y estos baremos se presentan más adelante.

##### 4.1.1. Análisis exploratorio de datos generales

**Figura 1**

*Cargo que desempeña en su institución*



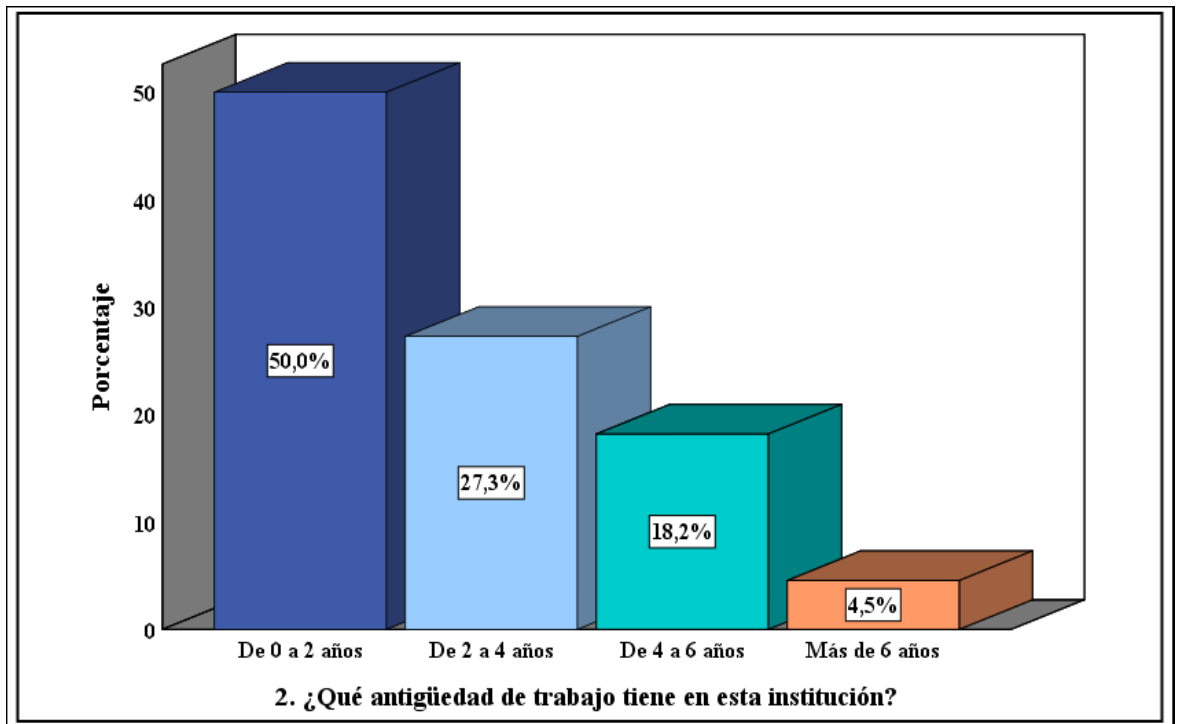
Nota: Los datos fueron tomados de la encuesta aplicada.

### Interpretación:

En la Figura 1 se presentan los resultados obtenidos por las encuestas en relación a los cargos que desempeñan en su institución, donde los participantes encuestados establecieron en su respuesta que el 81,82% se desempeña como trabajador, el 13,64% se desempeña como funcionario y el 4,55% se desempeña como Directivo.

### Figura 2

*Antigüedad de trabajo*



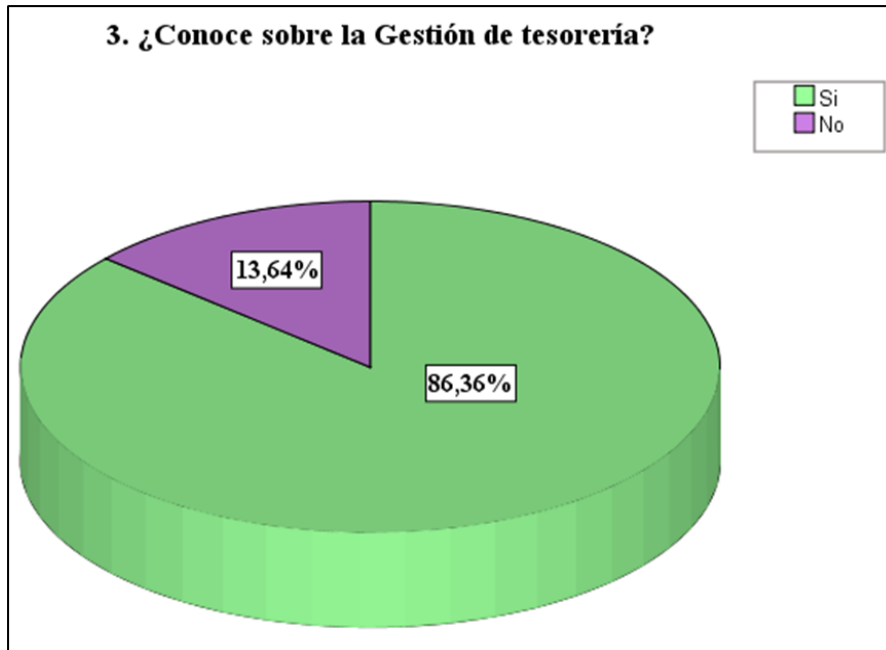
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En la Figura 2 se presentan los resultados obtenidos por las encuestas en relación a la antigüedad, donde los participantes encuestados informan que el 50% de los participantes tiene una antigüedad de 0 a 2 años, el 27,3% es de 2 a 4 años el 18,2% es de 4 a 6 años y el resto de más de 6 años de antigüedad.

### Figura 3

*Conocimiento de la Gestión de tesorería*



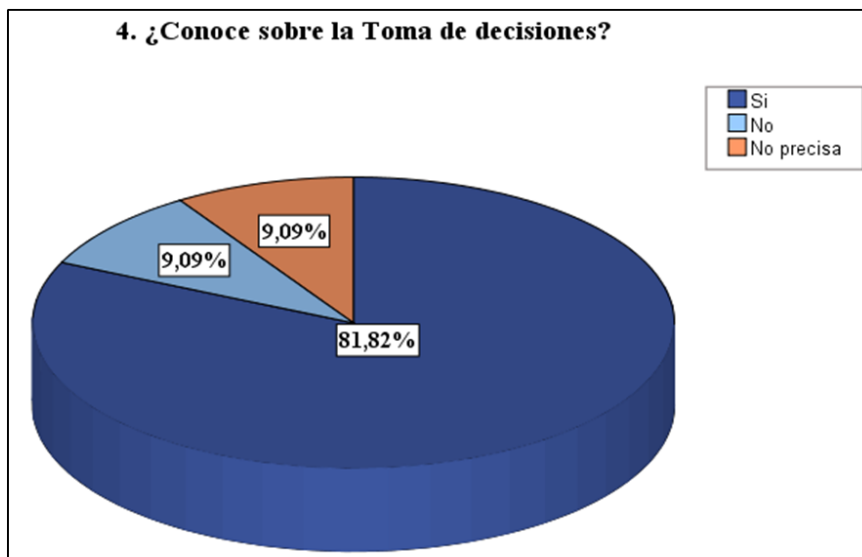
Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación:**

En la Figura 3 se presentan los resultados obtenidos por las encuestas en relación al conocimiento de la Gestión de tesorería, donde los participantes encuestados nos muestran que el 86,36% afirma conocer y el 13,64% afirma que no conoce la Gestión de tesorería.

**Figura 4**

*Conocimiento de la Toma de decisiones*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

En la Figura 4 se presentan los resultados obtenidos por las encuestas en relación al conocimiento sobre la toma de decisiones, donde los participantes encuestados nos responden que el 81,82% si conoce, el 9,09% dice no conocer y el resto no precisaron.

**4.1.2. Resultados a nivel descriptivo**

**Tabla 3**

*Conocimiento de Gestión de tesorería vs antigüedad del trabajador*

	Antigüedad de trabajo en la institución				Total	
	De 0 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	Más de 6 años		
¿Conoce sobre la Gestión de tesorería?	Si	11	3	4	1	19
	No	0	3	0	0	3
Total	11	6	4	1	22	

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación:**

En base a la Tabla N° 3 podemos afirmar que los participantes encuestados que tienen una antigüedad de 2 a 4 años de trabajo la mitad de ellos afirman no conocer sobre la Gestión de tesorería y el resto afirma que sí, lo cual es muy resaltantes dado que los trabajadores con una antigüedad máxima de dos años todos afirmaron conocer sobre la Gestión de tesorería, talvez esto suceda por las constantes actualizaciones, especializaciones que ofrecen las instituciones y que es aprovechado por algunos.

**Tabla 1**

*Conocimiento sobre la Toma de decisiones vs antigüedad del trabajador*

		<u>Antigüedad de trabajo en la institución</u>				Total
		De 0 a 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	Más de 6 años	
¿Conoce sobre la Toma de decisiones?	Si	7	6	4	1	18
	No	2	0	0	0	2
	No precisa	2	0	0	0	2
Total		11	6	4	1	22

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación:**

En base a la Tabla N° 4 podemos afirmar que los participantes encuestados con más experiencia en su área laboral conocen sobre la Toma de decisiones

#### **- Resultados a nivel descriptivo**

En el desarrollo de esta tesis de acuerdo a los objetivos que nos trazamos, se realizó el análisis descriptivo de las variables bajo el enfoque de la estadística descriptiva.

**Tabla 2**

*Análisis descriptivo Gestión de tesorería*

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		44,64
Mediana		45,50
Moda		53
Desv. Desviación		7,719
Varianza		59,576
Asimetría		-0,483
Error estándar de asimetría		0,491
Curtosis		-0,726
Error estándar de curtosis		0,953
Rango		27
Suma		982

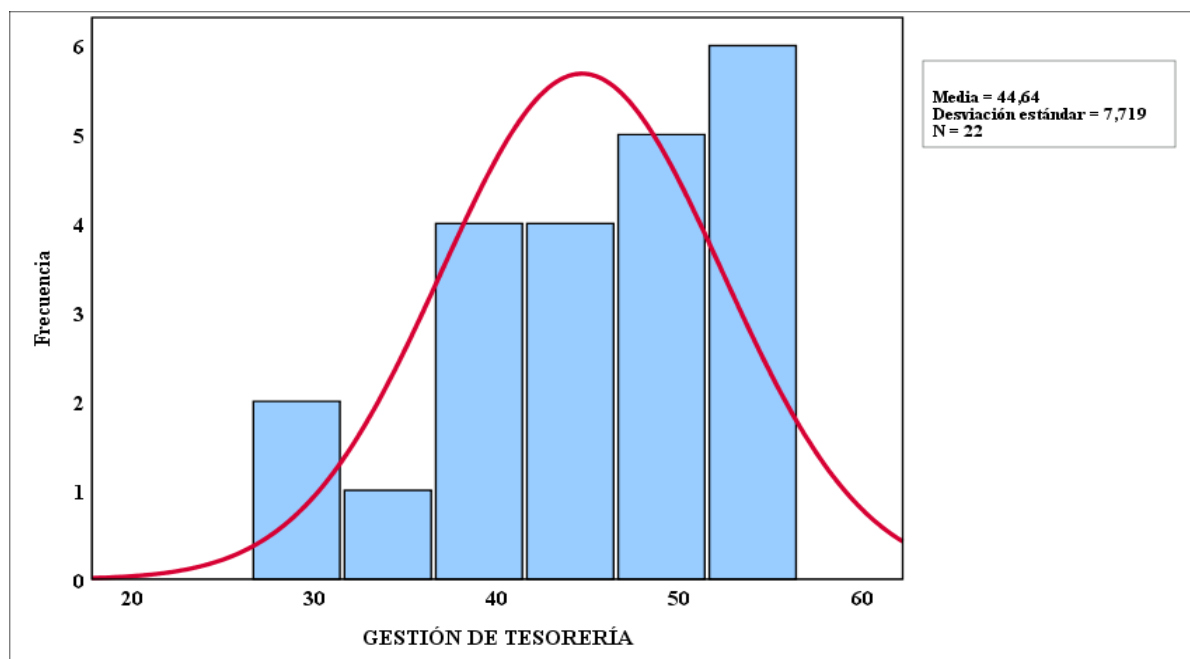
**Fuente: Elaboración propia**

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 5, se observa que la puntuación media para la variable Gestión de tesorería es 44,64, la mediana que representa el valor intermedio es 45,50. Con respecto al valor que se presenta con mayor frecuencia es 53, la dispersión de la variable Gestión de tesorería es de aproximadamente 7,719 con respecto al promedio 44,64. La variabilidad de la variable Gestión de tesorería en el estudio es de aproximadamente 59,576. La Gestión de tesorería de los trabajadores de la institución que participan en el estudio se caracteriza por tener un sesgo hacia la izquierda del promedio, debido a que el coeficiente de asimetría ( $As = -0,491$ ) es menor a cero (sesgo negativo), con un error estándar de 0,491. La Gestión de tesorería de los trabajadores que participan en el estudio se caracterizan por tener una distribución platicúrtica, debido a que el coeficiente de la curtosis ( $K = -0,726$ ) es menor a 0,263, lo que significa que los puntajes están más dispersos con respecto al promedio 44,64.

**Figura 5**

*Histograma de la variable Gestión de tesorería*



*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 2**

*Mecanismos para recaudación y determinación presupuestal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	4,5	4,5	4,5
Casi nunca	2	9,1	9,1	13,6
Muchas veces	6	27,3	27,3	40,9
Frecuentemente	6	27,3	27,3	68,2
Siempre	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En base a la Tabla N° 6 referente a determinar si la oficina de Gobierno Regional de Huancavelica utiliza mecanismos para la recaudación y determinación presupuestal, podemos apreciar en cifras que el 4,5% de los encuestados afirman que nunca, el 9,1% opina que casi nunca, por otro lado el 27,3% califica muchas veces,

el 27,3% considera que es frecuentemente y el 31,8% estima que siempre; de ahí que podemos afirmar que aproximadamente el 86,4 % consideran que la oficina de Gobierno Regional de Huancavelica utiliza mecanismos para la recaudación y determinación presupuestal.

**Tabla 7**

*Herramientas para recaudación y determinación presupuestal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muchas veces	7	31,8	31,8	36,4
	Frecuentemente	12	54,5	54,5	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta aplicada.**

**Interpretación:**

En la Tabla N° 7 referente a determinar si son adecuados las herramientas para recaudación y determinación presupuestal en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, encontramos que el 4,5% de los participantes encuestados opinan que casi nunca son adecuados, el 31,8% afirma muchas veces, el 54,5% considera que son adecuados las herramientas frecuentemente y el 9,1% opina que siempre son adecuados las herramientas; Además, podemos afirmar que aproximadamente el 95,4% consideran que si son adecuados las herramientas para recaudación y determinación presupuestal en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 8**

*Transferencias y asignaciones financieras continuas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muchas veces	4	18,2	18,2	22,7
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	59,1
	Siempre	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

### **Interpretación:**

De acuerdo a la Tabla N° 8 podemos afirmar que el equivalente el 95,5% de los participantes encuestados afirman que la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica hace Transferencias y asignaciones financieras continuamente.

**Tabla 9**

*Transferencias y asignaciones financieras*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Casi nunca	1	4,5	4,5	9,1
	Muchas veces	5	22,7	22,7	31,8
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	68,2
	Siempre	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta aplicada.**

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 9 referente a si son adecuadas las transferencias y asignaciones financieras en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica un indicativo frecuente es que para aproximadamente el 90,9% de los participantes encuestados opina que esto se lleva a cabo con en la mayoría de los casos.

**Tabla 3**

*Administración del flujo de dinero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Muchas veces	6	27,3	27,3	36,4
	Frecuentemente	9	40,9	40,9	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 10 indica si, se planifica la administración del flujo de dinero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica; podemos afirmar que el 9,1% de los participantes encuestados opina que la planificación de la administración del flujo de dinero es casi nunca, por otro lado, aproximadamente el 90,9% consideran que la planificación de la administración del flujo de dinero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica se aplica con mucha más frecuencia.

**Tabla 11**

*Programa de Planificación de riesgos financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Casi nunca	1	4,5	4,5	9,1
	Muchas veces	9	40,9	40,9	50,0
	Frecuentemente	9	40,9	40,9	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 11 donde se mide si existe un programa de Planificación de riesgos financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 4,5% de los encuestados opino que nunca se da, además el 4,5% considera que casi nunca, pero en contraste con esto, el 40,9% afirmó que se da muchas veces, en concordancia con ello el 40,9% opina que es frecuentemente y por último el 9,1% de los participantes afirma que es siempre; de ahí que, el equivalente al 91% consideran que si existe un programa de Planificación de riesgos financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 42***Programa de Planificación de inversiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muchas veces	3	13,6	13,6	18,2
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	54,5
	Siempre	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

En la Tabla N° 12 que hace referencia a la importancia de un programa de Planificación de inversiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 4,5% de los encuestados consideran que casi nunca es importante, el 13,6% opinan que muchas veces es importante, el 36,4% manifiestan que frecuentemente es importante y el 45,5% considera que siempre es importante un programa de Planificación de inversiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 13***Planificación de inversiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Casi nunca	1	4,5	4,5	9,1
	Muchas veces	7	31,8	31,8	40,9
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia.****Interpretación:**

A partir de la Tabla N° 13 sobre la planificación de las inversiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, podemos apreciar que el 4,5% dice que la planificación de inversiones nunca se realiza, el 4,5% considera que la planificación de inversiones casi nunca se realiza, por otro lado, el 31,8% opina

que la planificación de sus inversiones se realiza muchas veces, en contraste con ello el 36,4% manifiesta que la planificación de sus inversiones se realiza frecuentemente y el 22,7% menciona que siempre la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica planifica sus inversiones.

**Tabla 54**

*Evaluación del trámite de Certificación del gasto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	18,2	18,2	18,2
	Muchas veces	6	27,3	27,3	45,5
	Frecuentemente	10	45,5	45,5	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En la Tabla N° 14 sobre la frecuencia con que se evalúa el trámite de Certificación del gasto en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, podemos apreciar que el 18,2% dice que la evaluación del trámite de Certificación del gasto planificación casi nunca se realiza, por otro lado, el 27,3% opina que se realiza muchas veces, en contraste con ello el 45,5% manifiesta que se realiza frecuentemente y el 9,1% menciona que siempre se evalúa el trámite de Certificación del gasto en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica planifica sus inversiones.

**Tabla 15**

*Evaluación de la fase de Compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Muchas veces	5	22,7	22,7	31,8
	Frecuentemente	13	59,1	59,1	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la tabla N° 15 referente a si siempre se evalúa la fase de compromiso en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, podemos apreciar en números destacados que nos indican por una parte que el 9,1% afirman que nunca, el 22,7% ha manifestado que es muchas veces, el 59,1% de los encuestados afirma que la evaluación se realiza frecuentemente y el 9,1% mencionan que siempre se evalúa la fase de compromiso en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 66**

*Evaluación de la fase de Devengado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Casi nunca	1	4,5	4,5	13,6
	Muchas veces	8	36,4	36,4	50,0
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	86,4
	Siempre	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la tabla N° 16 referente a la frecuencia con la que se evalúa la fase de devengado en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, podemos apreciar en números destacados que nos indican por una parte que el 9,1% afirman que nunca, el 4,5% ha manifestado casi nunca, el 36,4% de los encuestados afirma que la evaluación se realiza muchas veces, el 36,4% opina que se evalúa frecuentemente y el 13,6% mencionan que siempre se evalúa la fase de devengado en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 37***Evaluación de la fase de Pago*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Casi nunca	2	9,1	9,1	18,2
	Muchas veces	3	13,6	13,6	31,8
	Frecuentemente	10	45,5	45,5	77,3
	Siempre	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

En la tabla N° 17 referente a si siempre se evalúa la fase de pago en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, podemos apreciar en números destacados que nos indican por una parte que el 9,1% afirman que nunca, el 9,1% ha manifestado casi nunca, el 13,6% opina que muchas veces se realiza la evaluación, el 45,5% de los encuestados afirma que la evaluación se realiza frecuentemente y el 22,7% mencionan que siempre se evalúa la fase de pago en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 18***Análisis descriptivo de la Toma de decisiones*

N	Válido	22
	Perdidos	0
Media		43,45
Mediana		43,50
Moda		38 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		7,209
Varianza		51,974
Asimetría		-0,358
Error estándar de asimetría		0,491
Curtosis		-0,793
Error estándar de curtosis		0,953
Rango		25
Suma		956

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

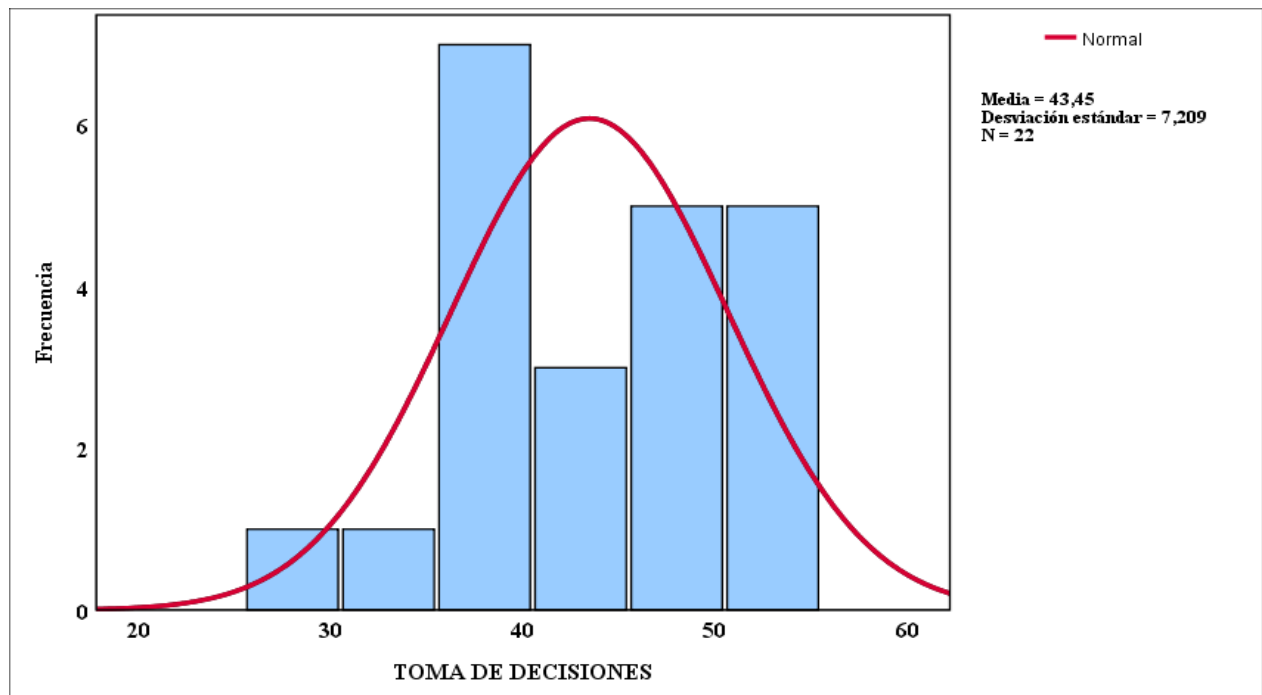
**Fuente: Elaboración propia**

### Interpretación:

En la Tabla N° 18, se observa que la puntuación media para la variable Toma de decisiones es aproximadamente 43,45 la mediana que representa el valor intermedio es 43,50. Con respecto al menor valor que se presenta con mayor frecuencia es 38, la dispersión de la variable Toma de decisiones es de aproximadamente 7,209 con respecto al promedio 43,45. La variabilidad de la variable Toma de decisiones en el estudio es de aproximadamente 51,974. La Toma de decisiones de los trabajadores de la institución que participan en el estudio se caracteriza por tener un sesgo hacia la izquierda del promedio, debido a que el coeficiente de asimetría ( $As=-0,358$ ) es menor a cero (sesgo negativo), con un error estándar de 0,491. La Toma de decisiones de los trabajadores que participan en el estudio se caracterizan por tener una distribución platicúrtica, debido a que el coeficiente de la curtosis ( $K= -0,793$ ) es menor a 0,263, lo que significa que los puntajes están más dispersos con respecto al promedio 43,50.

### Figura 06

*Histograma de la variable Toma de decisiones*



*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 79***Realización de análisis de las causas y efectos de los problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Casi nunca	1	4,5	4,5	9,1
	Muchas veces	9	40,9	40,9	50,0
	Frecuentemente	7	31,8	31,8	81,8
	Siempre	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

En la Tabla N° 19 se examina si se hace un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 4,5% de los encuestados menciona que nunca se realiza, el 4,5% opina que casi nunca se realiza, el 40,9% manifiesta que muchas veces se realiza, el 31,8% afirma que frecuentemente se realiza y el 18,2% de los encuestados opina que siempre se hace un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 20***Importancia del análisis de las causas y efectos de los problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muchas veces	5	22,7	22,7	22,7
	Frecuentemente	15	68,2	68,2	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

En la Tabla N° 20 sobre la importancia de hacer un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, donde los resultados muestran que el 22,7% afirma que

el análisis se hace muchas veces, el 68,2% indica que se hace frecuentemente y el 9,1% opina que siempre es importante hacer un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 21**

*Se aplica criterio lógico para solucionar los problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muchas veces	7	31,8	31,8	45,5
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	81,8
	Siempre	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En la Tabla N° 21 el 13,6% de los encuestados afirmo que casi nunca se aplica algún criterio lógico para solucionar los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 31,8% afirma que muchas veces se realiza, el 36,4% opina que frecuentemente se realiza y el 18,2% menciona que siempre se realiza.

**Tabla 22**

*Es necesario utilizar criterios lógicos en la solución de problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	9,1	9,1	9,1
	Muchas veces	7	31,8	31,8	40,9
	Frecuentemente	6	27,3	27,3	68,2
	Siempre	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En la Tabla N° 22 el 31,8% de los encuestados opina que siempre es necesario aplicar criterios lógicos en la solución de problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 9,1% menciona que casi nunca, el 31,8% manifiesta que muchas veces, el 27,3% menciona que frecuentemente es necesario aplicar criterios lógicos en la solución de problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 23**

*Importancia de la Ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muchas veces	7	31,8	31,8	45,5
	Frecuentemente	5	22,7	22,7	68,2
	Siempre	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En la Tabla N° 24 el 13,6% considera que casi nunca es importante la Ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, así mismo, el 31,8% considera que muchas veces, el 22,7% opina que frecuentemente y el 31,8% menciona que siempre es importante la Ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 24***Es necesario la identificación de criterios en las decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Muchas veces	7	31,8	31,8	36,4
	Frecuentemente	12	54,5	54,5	90,9
	Siempre	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

De acuerdo a la Tabla N° 25 el 4,5% de los encuestados considera que es necesario la Identificación de criterios en las decisiones de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, por otro lado, el 31,8% menciona que muchas veces es necesario, el 54,5% opina que frecuentemente es necesario y el 9,1% considera que siempre es necesario la Identificación de criterios en las decisiones de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 25***Búsqueda de consenso en la identificación de criterios de las decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muchas veces	7	31,8	31,8	31,8
	Frecuentemente	8	36,4	36,4	68,2
	Siempre	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

En la Tabla N° 26 el 31,8% de los encuestados opina que muchas veces se busca consenso en la Identificación de criterios de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, el 36,4% considera que es

frecuente y el 31,8% opina que siempre se busca consenso en la Identificación de criterios de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 26**

*Aceptación en desarrollar posibles soluciones a problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13,6	13,6	13,6
	Muchas veces	4	18,2	18,2	31,8
	Frecuentemente	11	50,0	50,0	81,8
	Siempre	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

En la Tabla N° 27 el 13,6% de los encuestados considera nunca que hay criterios en Desarrollar posibles soluciones a problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, por otro lado, el 18,2% menciona que muchas veces hay aceptación, el 50% opina que frecuentemente hay aceptación y el 18,2% considera que siempre hay criterios en Desarrollar posibles soluciones a problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 87**

*Importancia del desarrollo de posibles soluciones al problema financiero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	18,2	18,2	18,2
	Casi nunca	1	4,5	4,5	22,7
	Muchas veces	4	18,2	18,2	40,9
	Frecuentemente	9	40,9	40,9	81,8
	Siempre	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 28 el 18,2% de los encuestados nunca consideran que es importante el Desarrollo de posibles soluciones al problema financiero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, además, el 4,5% considera que casi nunca es importante, por otro lado, el 18,2% menciona que muchas veces es importante, el 40,9% opina que frecuentemente es importante y el 18,2% considera que siempre es importante el Desarrollo de posibles soluciones al problema financiero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 28**

*Es necesario establecer ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	18,2	18,2	18,2
	Casi nunca	1	4,5	4,5	22,7
	Muchas veces	3	13,6	13,6	36,4
	Frecuentemente	11	50,0	50,0	86,4
	Siempre	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 29 el 18,2% de los encuestados consideran que nunca se hace necesario establecer ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, además, el 4,5% considera que casi nunca es necesario, por otro lado, el 13,6% menciona que muchas veces es necesario, el 50% opina que frecuentemente es necesario y el 13,6% considera que siempre se hace necesario establecer ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

**Tabla 29**

*Análisis de ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4,5	4,5	4,5
	Casi nunca	2	9,1	9,1	13,6
	Muchas veces	9	40,9	40,9	54,5
	Frecuentemente	7	31,8	31,8	86,4
	Siempre	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

En la Tabla N° 30 el 4,5% de los encuestados consideran que nunca se analiza las ventajas y desventajas a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica, además, el 9,1% considera que casi nunca se analiza, por otro lado, el 40,9% menciona que muchas veces se analiza, el 31,8% opina que frecuentemente se analiza y el 13,6% considera que siempre se analiza las ventajas y desventajas a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.

## **4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL**

### **4.2.1. Prueba de Normalidad de la variable gestión de tesorería**

**H<sub>0</sub>** : La distribución de la variable Gestión de tesorería proviene de la distribución normal.

**H<sub>a</sub>** : La distribución de la variable Gestión de tesorería no proviene de la distribución normal.

Para una muestra de 22 funcionarios, directivos y trabajadores que labora en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica cuyo resultado obtenido fue con el software SPSS versión 23 y se obtiene la tabla:

**Tabla 90***Pruebas de Normalidad para la variable Gestión de tesorería*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Programación Financiera	0,936	22	0,167
Planeación Financiera	0,904	22	0,035
Procedimiento de pago	0,879	22	0,012
GESTIÓN DE TESORERÍA	0,946	22	0,263

*Fuente: Elaboración propia***Interpretación:**

- Se realizó la prueba de normalidad Shapiro Wilk a la variable Gestión de tesorería y sus dimensiones dónde el nivel de significancia asintótica bilateral obtenido fueron mayores al nivel de significancia ( $\alpha = 0,050 = 5\%$ ) entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir se acepta que: La distribución de la variable Gestión de tesorería proviene de la distribución normal, es decir pertenece a una distribución normal, por lo que en la prueba de hipótesis se debe utilizar una prueba paramétrica Prueba de Pearson.

Para las dimensiones de Planeación Financiera y Procedimiento de pago cuyo nivel de significancia asintótica bilateral obtenido fue (0,035 y 0,012) respectivamente son menores al nivel de significancia ( $\alpha = 0,050 = 5\%$ ) entonces se acepta que: La distribución de la dimensión Planeación Financiera y Procedimiento de pago no provienen de una distribución normal, es decir tiene una distribución normal, por lo que en la prueba de hipótesis se utilizará una prueba no paramétrica como la Prueba de correlación de rangos Rho de Spearman.

**4.2.2. Prueba de Normalidad de la variable toma de decisiones**

**$H_0$**  : La distribución de la variable Gestión de Toma de decisiones proviene de la distribución normal.

**Ha :** La distribución de la variable Toma de decisiones no proviene de la distribución normal.

Para una muestra de 22 funcionarios, directivos y trabajadores que labora en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica cuyo resultado obtenido fue con el software SPSS versión 23 y se obtiene la tabla:

**Tabla 101**

*Prueba de Normalidad para la variable Toma de decisiones*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
TOMA DE DECISIONES	0,934	22	0,146

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Se realizó la prueba de normalidad Shapiro Wilk a la variable Toma de decisiones dónde el nivel de significancia asintótica bilateral obtenido fueron mayores al nivel de significancia ( $\alpha = 0,050 = 5\%$ ) entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir se acepta que: La distribución de la variable Gestión de Toma de decisiones proviene de la distribución normal, es decir pertenece a una distribución normal, por lo que en la prueba de hipótesis se debe utilizar una prueba paramétrica Prueba de Pearson.

**4.2.3. Intervalo de confianza de la media poblacional de la variable gestión de tesorería**

**Tabla 112**

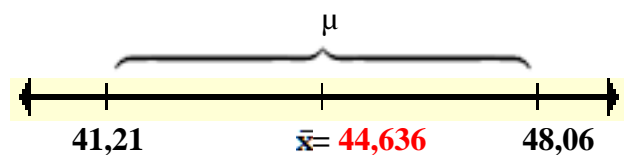
*Estadísticas para una muestra de la variable Gestión de tesorería*

	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
GESTIÓN DE TESORERÍA	22	44,64	7,719	1,646

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 123***Prueba para una muestra de la variable Gestión de tesorería*

Valor de prueba = 0							
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
					Inferior	Superior	
GESTIÓN DE TESORERÍA	27,125	21	0,000	44,636	41,21	48,06	

*Fuente: Elaboración propia***El valor de la t de Student calculado:  $T_c=27,125$** **Al 95% de confianza**

$$\text{Rango} = 48,06 - 41,21 = 6,85$$

**Interpretación:**

El intervalo de 41,21 a 48,06 contiene al verdadero valor de la media poblacional ( $\mu$ ) de la variable Gestión de tesorería, aseveración que se hace para un 95% de nivel de confianza, mediante la prueba t de Student con 21 grados de libertad. El mejor estimado de la media de la variable Gestión de tesorería ( $\mu$ ) para la Institución es 44,636.

#### 4.2.4. Intervalo de confianza de la media poblacional de la variable toma de decisiones

**Tabla 134**

*Estadísticas para una muestra de la variable Toma de decisiones*

	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
TOMA DE DECISIONES	22	43,45	7,209	1,537

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 35**

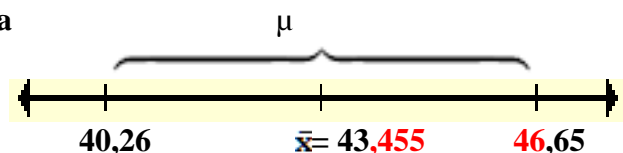
*Prueba para una muestra de la variable Toma de decisiones.*

		Valor de prueba = 0					
		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
						Inferior	Superior
TOMA DE DECISIONES	DE	28,272	21	,000	43,455	40,26	46,65

*Fuente: Elaboración propia*

**El valor de la t de Student calculado:  $T_c=28,272$**

**Al 95% de confianza**



**Rango=46,65 – 40,26= 6,85**

**Interpretación:**

El intervalo de 40,26 a 46,65 contiene al verdadero valor de la media poblacional ( $\mu$ ) de la variable Toma de decisiones, aseveración que se hace para un 95% de nivel de confianza, mediante la prueba t de Student con 21 grados de libertad. El mejor estimado de la media de la variable Toma de decisiones ( $\mu$ ) para la Institución es 43,455.

### 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

En base a los conceptos básicos de prueba de hipótesis, es decir, los pasos fundamentales para el procedimiento de prueba de hipótesis fueron considerados en esta investigación con el objetivo de demostrar poner a prueba las hipótesis planteadas en el presente trabajo.

#### 4.3.1. Prueba de la hipótesis general

##### A. Planteamiento de la hipótesis nula y alterna.

- **H<sub>0</sub>**: No existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.
- **H<sub>1</sub>**: Existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

##### B. Nivel de significancia

0,05 (5% de margen de error)

Debido a que ambas variables si corresponden a una distribución normal se realizó la Prueba de Pearson.

##### C. Regla de decisión

Si el p-valor es menor que el nivel de significancia, se rechaza la H<sub>0</sub>.

Si el p-valor es mayor que el nivel de significancia, se rechaza la H<sub>1</sub>.

**Tabla 146**

*Correlaciones de la variable Gestión de tesorería*

				GESTIÓN DE TESORERÍA	TOMA DE DECISIONES
GESTIÓN TESORERÍA	DE	Correlación Pearson Sig. (bilateral) N	de	1	0,875** 0,000
				22	22
TOMA DECISIONES	DE	Correlación Pearson	de	0,875**	1

Sig. (bilateral)	0,000	
N	22	22

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: software estadístico.*

**Tabla 37**

*Criterios de Interpretación del coeficiente de correlación*

Valor	Significado
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,26 a -0,50	Correlación negativa media
-0,11 a -0,25	Correlación negativa débil
-0,01 a -0,1	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
0,01 a 0,1	Correlación positiva muy débil
0,11 a 0,25	Correlación positiva débil
0,26 a 0,50	Correlación positiva media
0,51 a 0,75	Correlación positiva considerable
0,76 a 0,90	Correlación positiva muy fuerte
0,91 a 1,00	Correlación positiva perfecta

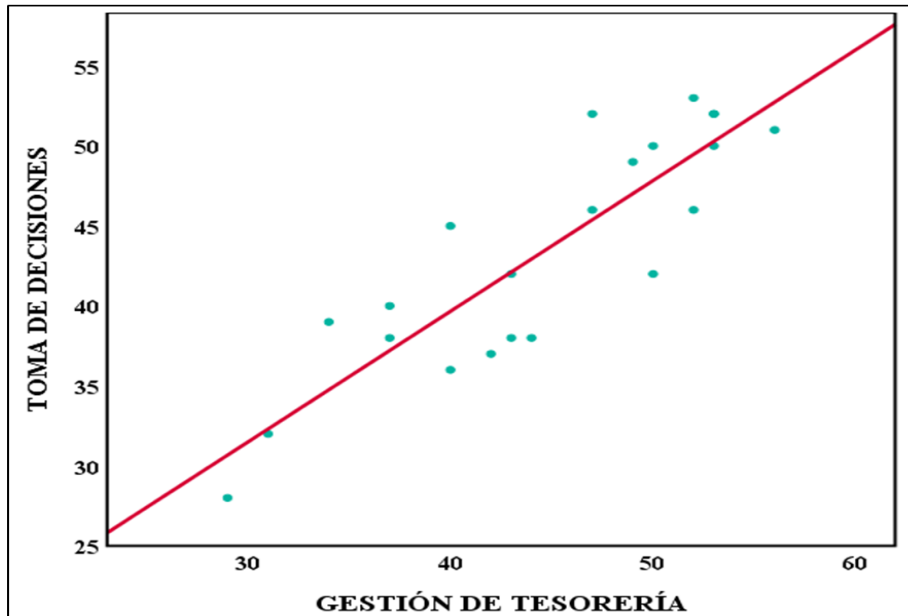
Nota. Datos tomados de Hernández et al (2014).

#### **D. Conclusión**

Conclusión: De acuerdo al resultado de la Prueba de Pearson se aprecia un p-valor (0,000) que es menor a la significancia (0,05) se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza (H0) Por lo tanto se concluye que Existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, asimismo, debemos señalar que la correlación es positiva muy fuerte (0,875) según Hernández-Sampieri et al. (2019).

**Figura 7**

*Diagrama de dispersión de la hipótesis general*



Fuente: Software estadístico..

### **4.3.2. Prueba de la primera hipótesis específica**

#### **A. Planteamiento de la hipótesis nula y alterna**

- **H<sub>0</sub>**: No existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.
- **H<sub>a</sub>**: Existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

#### **B. Nivel de significancia**

0,05 (5% de margen de error)

Debido a que ambas variables si corresponden a una distribución normal se realizó la Prueba de Pearson.

#### **C. Regla de decisión**

Si el p-valor es menor que el nivel de significancia, se rechaza la H<sub>0</sub>.

Si el p-valor es mayor que el nivel de significancia, se rechaza la H<sub>1</sub>.

**Tabla 38***Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Programación Financiera*

		TOMA DE DECISIONES	Programación Financiera
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	1	0,772**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	22	22
Programación Financiera	Correlación de Pearson	0,772**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	22	22

\*\*.

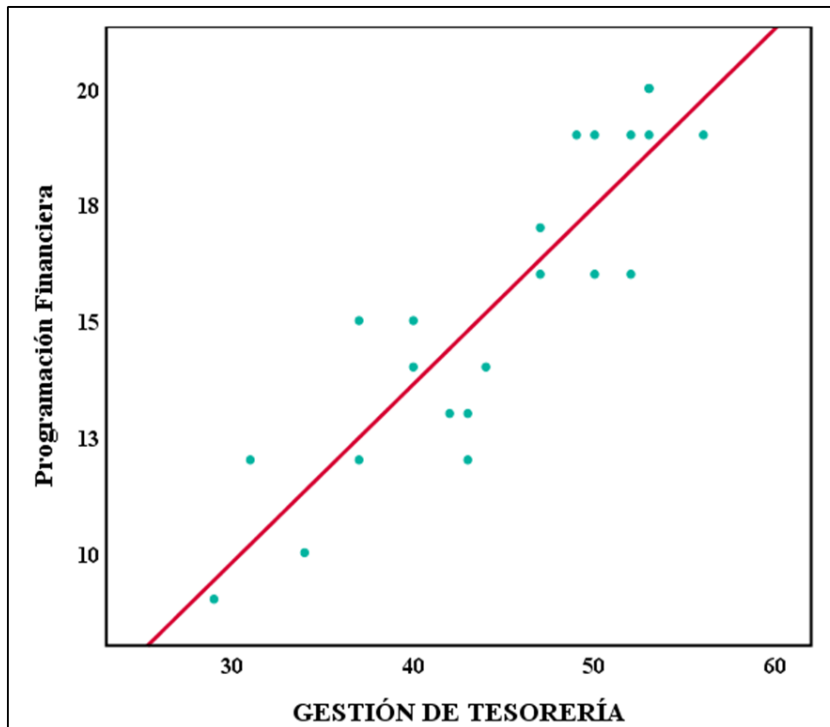
La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
*Fuente: software estadístico.*

#### D. Conclusión

De acuerdo al resultado de la Prueba de Pearson se aprecia un p-valor (0,000) que es menor a la significancia (0,05) se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza (H0) Por lo tanto se concluye que Existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, asimismo, debemos señalar que la correlación es positiva considerable (0,772) según Hernández-Sampieri et al. (2019).

**Figura 8**

*Diagrama de dispersión de la primera hipótesis específica.*



Fuente: Software estadístico.

### 4.3.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

#### A. Planteamiento de la hipótesis nula y alterna

- **H<sub>0</sub>**: No existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.
- **H<sub>a</sub>**: Existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

#### B. Nivel de significancia

0,05 (5% de margen de error)

Debido a que la dimensión Planeación financiera no corresponde a una distribución normal se realizó la Prueba de Rho de Spearman.

#### C. Regla de decisión

Si el p-valor es menor que el nivel de significancia, se rechaza la  $H_0$ .

Si el p-valor es mayor que el nivel de significancia, se rechaza la  $H_a$ .

**Tabla 39**

*Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Planeación Financiera*

			TOMA DE DECISIONES	Planeación Financiera
Rho de Spearman	TOMA DE DECISIONES	DE Coeficiente de correlación	1,000	0,731**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	22	22
	Planeación Financiera	Coeficiente de correlación	0,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	22	22

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

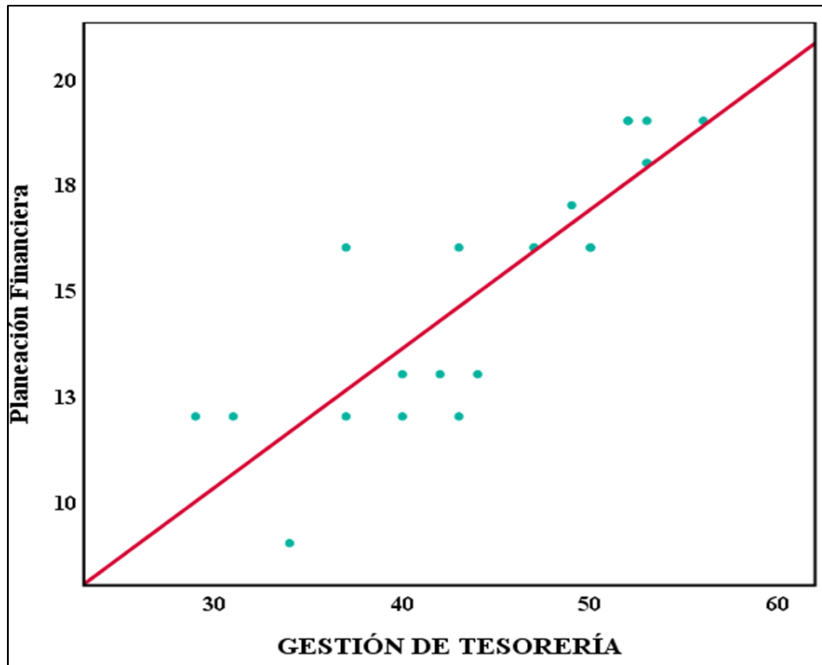
*Fuente: software estadístico.*

#### **D. Conclusión**

De acuerdo al resultado de la Prueba Rho de Spearman se aprecia un p-valor (0,000) que es menor a la significancia (0,05) se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza ( $H_0$ ) Por lo tanto se concluye que Existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, asimismo, debemos señalar que la correlación es positiva considerable (0,731) según Hernández-Sampieri et al. (2019).

**Figura 9**

*Diagrama de dispersión de la segunda hipótesis específica.*



Fuente: Software estadístico.

#### **4.3.4. Prueba de la tercera hipótesis específica**

##### **A. Planteamiento de la hipótesis nula y alterna.**

- **H<sub>0</sub>**: No existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.
- **H<sub>a</sub>**: Existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.

##### **B. Nivel de significancia**

0,05 (5% de margen de error)

Debido a que la dimensión Procedimiento de pago no corresponde a una distribución normal se realizó la Prueba de Rho de Spearman.

### C. Regla de decisión

Si el p-valor es menor que el nivel de significancia, se rechaza la  $H_0$ .

Si el p-valor es mayor que el nivel de significancia, se rechaza la  $H_a$ .

**Tabla 40**

*Correlaciones de la variable Toma de decisiones vs Procedimiento de pago*

			TOMA DE DECISIONES	Procedimiento de pago
Rho de Spearman	de TOMA DE DECISIONES	DE Coeficiente de correlación	1,000	0,502*
		Sig. (bilateral)	.	0,017
		N	22	22
	Procedimiento de pago	de Coeficiente de correlación	0,502*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,017	.
		N	22	22

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

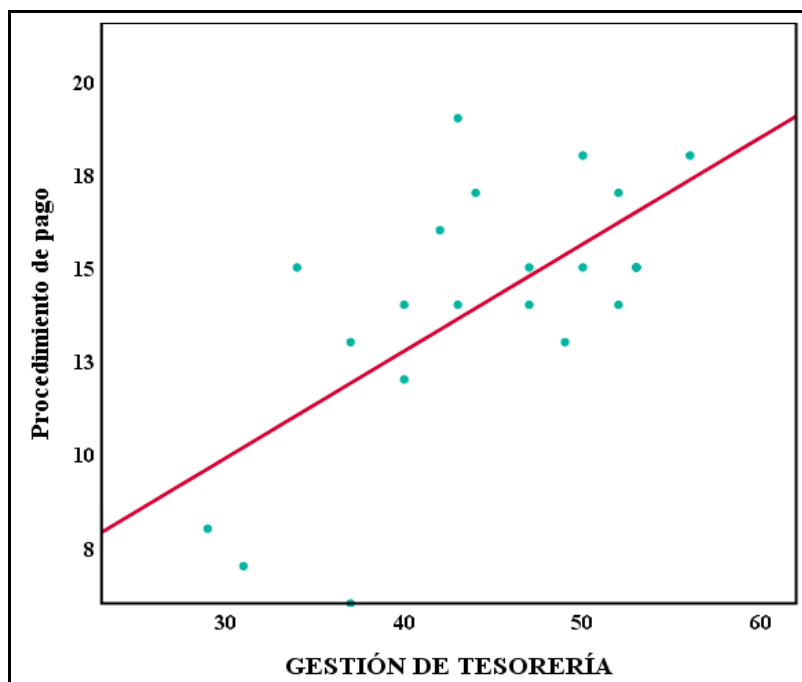
*Fuente: software estadístico.*

### D. Conclusión

De acuerdo al resultado de la Prueba Rho de Spearman se aprecia un p-valor (0,017) que es menor a la significancia (0,05) se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza ( $H_0$ ) Por lo tanto se concluye que Existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, asimismo, debemos señalar que la correlación es positiva media (0,502) según Hernández-Sampieri et al. (2019).

**Figura 10**

*Diagrama de dispersión de la tercera hipótesis específica.*



Fuente: Software estadístico.

#### **4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Una vez revisada sistemáticamente los antecedentes y la literatura científica basado en artículos publicados sobre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones relacionado con marcos conceptuales dentro del contexto cultural y regional para lograr el diseño de un estudio correlacional, hemos enfocado proceso desde un análisis detallado de cada antecedente seleccionado. La gestión de tesorería en el sector público implica una variedad de factores que pueden permitirle usar o afectar su proceso, para buscar mejores resultados y consecuentemente el logro de objetivos organizacionales. Calderón et al. (2018) mencionan que las autoridades públicas deben mantener la gestión adecuada del efectivo ya que la liquidez está disponible de esta manera, permitiendo el cumplimiento de las obligaciones en la forma necesaria y en el menor tiempo posible. Del mismo modo, explican Muñoz et al. (2017) que la falta de control interno es la causa de complicaciones durante el procedimiento de la recaudación fiscal, que conducen a cuestiones de gobernanza para las autoridades

públicas que pueden afectar al flujo de liquidez y a su vez dificultar el cumplimiento de las obligaciones o compromisos.

El objetivo general de esta investigación fue establecer la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. En base a los resultados descriptivos y la variable gestión de tesorería, los participantes encuestados opinaron que se realiza frecuentemente y muchas veces. Esto refleja que, los participantes opinan que la programación financiera, planeación financiera y el procedimiento de pago requieren mejora para lograr alcanzar los objetivos institucionales, lo cual nos permite inferir que la gestión de tesorería requiere identificar deficiencias para implementar una optimización de procesos bajo una supervisión de los avances (Alza de la Piedra, 2019; Rengifo y Vargas, 2021 y Rojas Arcayo, 2019).

Respecto a la toma de decisiones, los puntajes más elevados se encontraron en muchas veces y frecuentemente, lo que podría indicar que la toma de decisiones requiere optimización. Esto significa que los funcionarios, directivos y trabajadores de la institución de acuerdo a los resultados a nivel descriptivo, en términos de años de antigüedad la mayoría no tiene más de 2 años de acuerdo a la figura 2 en contraste con lo reportado por (Alza de la Piedra, 2019; Rengifo y Vargas, 2021), quien manifiesta que el constante cambio de personal es una práctica común en el sector público, pero que afecta a los resultados que se debe lograr.

En cuanto a los resultados inferenciales, se ha demostrado que existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Este resultado también ha sido reportado por (Rengifo y Vargas, 2021).

Por su parte, es posible explicar la relación que existe entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones a partir de la trascendencia y responsabilidad del área de tesorería, ya que es el encargado de llevar la ejecución financiera de los ingresos y gastos de la institución y además proporciona información relevante no solo para conocer el origen de los recursos financieros sino también para la toma de decisiones dentro de la institución orientadas al cumplimiento de sus objetivos y metas previstos en sus planes institucionales para la óptima prestación de los servicios básicos con valor agregado a su población.

## Conclusiones

1. La Gestión de tesorería en el sector público implica una variedad de procesos y está vinculada a una variedad de factores y agentes en la toma de decisiones de los directivos, funcionarios y trabajadores que pueden conducir al cambio. independientemente del Gobierno Regional en el que opere, esta situación establece que el mejoramiento de la conducción de las finanzas es evaluar la eficacia de los programas del gobierno, condicionar la entrega de recursos a aquellas dependencias que brinden resultados, así como transparentar todas las etapas de la ejecución presupuestal para mejorar el uso del gasto público.
2. Queda demostrado que existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Usando la prueba estadística de Pearson cuyo valor obtenido  $r = 0,875$  tipificado como correlación positiva muy fuerte lo que incide en la importancia de mejoras sustanciales y efectivas en la Gestión de tesorería para lograr la optimización progresiva de la Toma de decisiones.
3. Respecto al primer objetivo específico, se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Usando la prueba estadística de Pearson cuyo valor obtenido  $r = 0,772$  tipificado como correlación positiva considerable.
4. Respecto al segundo objetivo específico, se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Usando el estadístico Rho de Spearman cuyo valor obtenido  $r = 0,731$  tipificado como correlación positiva considerable.
5. Respecto al tercer objetivo específico, se ha determinado que existe una existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. Usando el estadístico Rho de Spearman cuyo valor obtenido  $r = 0,502$  tipificado como correlación positiva media.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Huancavelica, identificar las debilidades existentes en la oficina de tesorería y luego capacitar en prácticas adecuadas de gestión fiscal para crear mecanismos que aseguren la percepción y disponibilidad de recursos financieros con la finalidad de focalizar los recursos financieros. transacciones económicas o financieras de los organismos que dependen de este sector público, garantizando su recepción oportuna de acuerdo con los planes de flujo de recursos.
2. Supervisar la mejora de la Gestión de tesorería para el adecuado manejo de los recursos financieros de la institución, a fin de alcanzar los objetivos institucionales a través de mejorar el gasto público. La calidad del gasto público incluye elementos que aseguran el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos con el objetivo de aumentar el potencial de crecimiento económico, especialmente en Huancavelica, y asegurar una mayor equidad distributiva.
3. Programar evaluaciones periódicas para medir, controlar y analizar si hay mejoras en la Gestión de tesorería, porque existen factores que afectan de manera importante la eficiencia o calidad del gasto. Como señala el MEF, (2007) el problema de eficacia y calidad del gasto público se puede resumir en siete causas: (i) la falta de articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados; (ii) la abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque por resultados; (iii) la debilidad en los sistemas de información, seguimiento y evaluación en los sectores e instituciones que den cuenta clara y oportuna de la situación de los resultados y productos; (iv) la poca capacidad de gestión de las instituciones orientada a resultados, medida tanto en términos de los recursos humanos como en términos de los mecanismo que promuevan la articulación de objetivos; (vi) la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones; y (vii) un ordenamiento institucional y de funciones que no facilita el logro de resultados.

4. Implementar medidas de control de cumplimiento de normas de tesorería a fin de una adecuada toma de decisiones en coordinación con los funcionarios competentes a fin de implementar medidas de control y seguridad, que aseguren el correcto cumplimiento de las directrices establecido en la ley del sistema de tesorería, a través de la Auditoría de gestión y de recursos que es un instrumento clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de esta unidad ejecutora, así como para el correcto uso de los recursos de que dispone.
5. Apostar por el conocimiento y la cultura para que los programas del Gobierno Regional de Huancavelica implementen sistemas de Tecnología e información que tengan impacto sobre la actividad productiva o sobre las actividades de investigación y desarrollo. La evolución tecnológica está cambiando nuestras maneras de vivir, de comunicarnos y de entender al mundo.

## Referencias bibliográficas

- Alza, d. I. (2019). *Análisis para optimizar los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipan.
- Anguis, S. Y., & Apacclla, Q. M. (2019). *Ejecución del Presupuesto de Gastos y la Toma de Decisiones de la Dirección Regional Agraria Huancavelica, periodo 2017*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Arroyo, M. L. (2019). *La planeación estrategica y la toma de decisiones en la Direccion Regional de Salud - DIRESA periodo - 2015*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Barreto, B. Y. (2017). *Información contable y toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas de la localidad de Huancavelica, periodo – 2014*. Huancavelica, Peru: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Behar, R. D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Argentina: Editorial Shalom.
- Bernal, C., (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Bunge, M. (1985). *La Ciencia, su Método y su Filosofía*. Lima: Editorial Lumbreras.
- COMEXPERU. (2019). *informe de calidad del gasto público en salud*. Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 1-20.
- Ccanto, G., (2010). *Metodología de la investigación científica en contabilidad*. Perú: Visión Peruana.
- Hernández, F., & Maquilón, J. J. (2010). *El proceso de investigación: Del problema al informe de investigación*. España: Universidad de Murcia.
- Huacchillo, P. L., Ramos, F. E., & Pulache, L. J. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.

- Infante, A., & Marín, A. L. (2014). *Formulación mapa de riesgos de la gestión financiera de la gobernación de Santander*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Internacional, I. p.-I. (2009). *Gestión Pública*. Lima, Peru: IDEA Internacional, Oficina Región Andina.
- IPE, I. P. (2 de 12 de 2019). *¿Cómo reducir el gasto público ineficiente?* El Comercio, págs. 18-20.
- Joseph, T. A. (2018). *La planeación financiera y la toma de decisiones como predictores del desempeño financiero de las pymes del municipio de Medellín, Colombia*. Medellin, Colombia: Universidad de Montemorelos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14va. edic. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Martinez, T. A. (2015). *Manual de los Sistemas Administrativos del Sector Público*. Lima, Peru: Gaceta Juridica S.A.
- MEF, P. P. (02 de 05 de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas - MEF*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas - MEF: <https://acortar.link/pKFuC>
- Latorre, A. R., & Arnal, J. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona, España: Experiencia S.L.
- Ñaccha, C. K., & Arias, Q. D. (2018). *Sistema de tesorería y su incidencia en la gestión financiera de la municipalidad distrital de Marcará, provincia de Carhuaz, año 2017*. Huaraz, Peru: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Ojeda, N. M. (2013). *La gestión de tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Ltda. Ambato*, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Paucar, d. L., & Quispe, T. M. (2017). *Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) y Toma de Decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Huancavelica - 2017*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.

- Pavez, T. M. (2016). *Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Rengifo, T. V., & Vargas, S. L. (2021). *La gestión financiera y su relación con la gestión de tesorería en las Municipalidades Distritales de la provincia de San Martín 2020*. Tarapoto, Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración, 8va. edic.* Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rojas, A. E. (2019). *El sistema de tesorería y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Paramonga*. Huacho, Peru: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Segovia, R. D. (2015). *El Control Interno en la toma de decisiones del Departamento Financiero, Sección Tesorería de la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Simon, P. A. (2019). *Estrategias para mejorar la Gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019*. Lima, Peru: Universidad Norbert Wiener.
- Supo, C. J. (2015). *Metodología de investigación científica*. España: Independently published.
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis*. Lima, Peru: Bioestadístico EIRL.
- Valderrama, M., (1992). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

# Apéndice

## APÉNDICE N° 01. Matriz de consistencia

### GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, AÑO 2020

VARIABLES	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACION
<p>Variable 1 = Gestión de tesorería</p> <p>Variable 2 = Toma de decisiones</p>	<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICAS</b> a) ¿Cuál es la relación que existe entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020? b) ¿Cuál es la relación que existe entre la Planeación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020? c) ¿Cuál es la relación que existe entre el Procedimiento de pago y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Establecer la relación que existe entre la Gestión de Tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a) Establecer la relación que existe entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. b) Establecer la relación que existe entre la Planeación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. c) Establecer la relación que existe entre el Procedimiento de pago y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe una relación positiva y significativa entre la Gestión de tesorería y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b> a) Existe una relación positiva y significativa entre la Programación Financiera y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. b) Existe una relación positiva y significativa entre la Planeación Financiera con la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020. c) Existe una relación positiva y significativa entre el Procedimiento de pagos y la Toma de decisiones en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020.</p>	<p><b>AMBITO DE ESTUDIO:</b> El presente estudio se aplicará en el Gobierno Regional de Huancavelica, ubicada en el Distrito de Huancavelica, Provincia de Huancavelica y Región de Huancavelica.</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Aplicada.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptivo</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> <b>General:</b> Científico.</p> <p><b>Específicos:</b> Inductivo Deductivo Analítico Sintético y Estadístico</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> no experimental y transeccional</p>	<p><b>Población, muestra y muestro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Población:</b> Lo conformaran 22 entre funcionarios, directivos, profesionales y personal que labora en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.</li> <li>▪ <b>Muestra:</b> se aplicará con la fórmula del número muestral siendo 22.</li> <li>▪ <b>Muestreo:</b> En el muestreo existe una clara influencia de la investigadora que seleccionara atendiendo a razones de situaciones concretas.</li> </ul> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnica:</b> Las encuestas</li> <li>• <b>Instrumento:</b> Cuestionario.</li> </ul> <p><b>Técnicas de procesamiento y análisis de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnica estadística:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas de tendencia central de dispersión y forma.</li> <li>- Las medidas de relación y correlación.</li> <li>- La prueba F y el análisis de covarianza.</li> </ul> </li> <li>- Además, se realizará con el software SPSS versión 23 para el procesamiento de datos.</li> </ul>

## APÉNDICE N° 02. Matriz de operacionalización de las variables

variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	instrumentos de recolección
Variable 1 = Gestión de tesorería	<p>La Gestión de tesorería es la unidad o departamento que tiene la responsabilidad y la administración de los fondos públicos, creando y salvaguardando un control interno efectivo, generando las condiciones para la pronta y eficiente prestación de servicios y el adecuado mantenimiento y preservación de registros necesarios de todas las transacciones financieras.</p> <p>Puede definirse como la gestión de los ingresos públicos generados, los flujos de caja del gobierno, la gestión de las transacciones del mercado de dinero y capitales, el control eficaz y eficiente del riesgo asociado con estas actividades y el cumplimiento de un desempeño óptimo consistente con estos riesgos. (Alozie, 2018).</p>	<p>Las prioridades principales de la Gestión de tesorería son: asegurar que el gobierno pueda cumplir sus obligaciones en todo momento y que las salidas de caja se ajusten a la disponibilidad de efectivo. La Gestión de tesorería está unida en la práctica a la ejecución del presupuesto: las asignaciones de gastos se liberan solamente cuando la disponibilidad de efectivo está asegurada o si se hace esperar a los compromisos de gastos. Esta forma de proceder es racionamiento de efectivo y no gestión de caja. De hecho, es posible que en la práctica el presupuesto "real" tenga poca relación con el presupuesto publicado y el racionamiento se utilice como una forma arbitraria y distorsionante de zanjar la brecha entre la realidad de los recursos financieros disponibles y las expectativas políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación Financiera</li> <li>• Planeación Financiera</li> <li>• Procedimiento de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para recaudación y determinación presupuestal</li> <li>• Transferencias y asignaciones financieras</li> <li>• Administración de flujo de dinero</li> <li>• Planificación de riesgos</li> <li>• Planificación de inversiones</li> <li>• Certificación del gasto</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Devengado</li> <li>• Pago</li> </ul>	<p>Técnica: ENCUESTA</p> <p>Instrumento: CUESTIONARIO</p>
Variable 2 = Toma de decisiones	<p>La toma de decisiones es la elección de una manera de actuar entre varias opciones disponibles para obtener un resultado deseado. Estos autores explican que la toma de decisiones forma parte esencial del proceso de administración, mayormente en el paso de la planeación, donde se elaboran múltiples objetivos y metas. (Koontz y Wehrich, 1999)</p> <p>Es un conjunto de pasos sucesivos para responder a un problema, ya sea en condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre. De este modo, Robbins y Coulter destacan que se inicia con la selección de una alternativa, se lleva a cabo y se comprueba si soluciona o no el problema. (Robbins y Coulter, 2005).</p>	<p>En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cual sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle una solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida, en otros casos es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y analizar el problema</li> <li>• Identificar los criterios de decisión y ponderarlos</li> <li>• Generar alternativas de solución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las causas.</li> <li>• Criterio lógico</li> <li>• Ponderación para asignar valor relativo a la importancia.</li> <li>• Identificación de criterios</li> <li>• Desarrollar posibles soluciones al problema.</li> <li>• Determinar ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión.</li> </ul>	

**APÉNDICE N° 03. Instrumento de investigación**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
HUANCVELICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Escuela Profesional de Contabilidad**

**TITULO: “GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES  
EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, AÑO 2020”**

**INVESTIGADORAS:**

Bach. ACEVEDO CCENCHO Judita Elizabeth

Bach. HUAMAN HUAMAN Maribel

Estimado Señor (a):

Estamos haciendo una investigación de tesis para conocer si la GESTIÓN DE TESORERÍA tiene relación con la TOMA DE DECISIONES en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2020, por favor quisiéramos pedirle su apoyo para contestar las siguientes preguntas que no le llevarán mucho tiempo y sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas.

Muchas gracias.

**INSTRUCCIONES:**

- a. Lea cada una de las preguntas, cuidadosamente.
  - b. Marque con una equis (X) la alternativa más apropiada según su criterio.
  - c. Conteste todas las preguntas aquí formuladas.
1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en su institución?
    - a. Directivo(a) ( )
    - b. Funcionario(a) ( )
    - c. Trabajador(a) ( )
  2. ¿Qué antigüedad de trabajo tiene en esta institución?
    - a. De 0 a 2 año ( )
    - b. De 2 a 4 años ( )
    - c. De 4 a 6 años ( )
    - d. Más de 6 años ( )
  3. ¿Conoce sobre la Gestión de tesorería?
    - a. Si ( )
    - b. No ( )
    - c. No precisa ( )
  4. ¿Conoce sobre la Toma de decisiones?
    - a. Si ( )
    - b. No ( )
    - c. No precisa ( )

**COMPONENTES:**

		1. nunca	2. casi nunca	3. muchas veces	4. frecue nte mente	5. siem pre
Dimensión / Preguntas		Respuestas				
<b>VARIABLE 1: GESTION DE TESORERIA</b>						
	<b>Programación Financiera</b>					
1	¿La oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica utiliza mecanismos para recaudación y determinación presupuestal?					
2	¿Son adecuados las herramientas para recaudación y determinación presupuestal en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
3	¿La oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica hace Transferencias y asignaciones financieras continuamente?					
4	¿Son adecuadas las transferencias y asignaciones financieras en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
	<b>Planeación Financiera</b>					
5	¿Se planifica la administración del flujo de dinero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
6	¿Existe un programa de Planificación de riesgos financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
7	¿Es importante un programa de Planificación de inversiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
8	¿La oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica realiza una Planificación de sus inversiones?					
	<b>Procedimiento de pago</b>					
9	¿Con frecuencia se evalúa el trámite de Certificación del gasto en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
10	¿Siempre se evalúa la fase de Compromiso en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
11	¿Con frecuencia se evalúa la fase de Devengado en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
12	¿Siempre se evalúa la fase de Pago en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
	<b>VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES</b>					
	<b>Identificar y analizar el problema</b>					
13	¿Se hace un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					

14	¿Es importante hacer un análisis de las causas y efectos de los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
15	¿Se aplica algún Criterio lógico para solucionar los problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
16	¿Es necesario aplicar Criterios lógicos en la solución de problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
<b>Identificar los criterios de decisión y ponderarlos</b>						
17	¿Se aplica alguna Ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
18	¿Considera importante la Ponderación para asignar valor relativo a la importancia de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
19	¿Se considera necesario la Identificación de criterios en las decisiones de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
20	¿Se busca consenso en la Identificación de criterios de las decisiones en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
<b>Generar alternativas de solución</b>						
21	¿Hay aceptación en Desarrollar posibles soluciones a problemas financieros en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
22	¿Considera importante el Desarrollo de posibles soluciones al problema financiero en la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
23	¿Se hace necesario establecer ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					
24	¿Se analiza las ventajas y desventajas respecto a criterios de decisión en problemas financieros de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica?					

**Huancavelica, 2022**  
**Las investigadoras**

APÉNDICE N° 04. Base de Datos

PROCESAMIENTO DE DATOS																								
VARIABLE 1: GESTION DE TESORERIA												VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES												
	Programación Financiera				Planeación Financiera				Procedimiento de pago				Identificar y analizar el problema				Identificar los criterios de decisión y				Generar alternativas de solución			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	5	5	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
6	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	5	3	4
8	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4
9	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
10	5	4	5	5	5	4	5	5	3	1	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4
11	3	3	3	4	3	3	5	2	3	2	5	5	3	4	2	2	3	3	2	3	5	5	5	3
12	1	3	5	1	2	1	5	1	1	1	5	5	1	4	3	3	3	2	4	4	2	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	3	2	2	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	2	3	3	3	3	5	4	3
15	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	2	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	3	5	2	2	2	2	5	3	4	4	3	3
17	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
18	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	4
22	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5
encuestados																								

## APÉNDICE N° 05. Validez y Confiabilidad



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



#### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela Profesional de Contabilidad

#### VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR CRITERIO DE JUECES

TITULO: GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, AÑO 2020

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 apellidos y nombres del Juez: ACEVEDO BREÑA, YENY ANGELICA
- 1.2 cargo e institución donde labora: ASISTENTE ADMINISTRATIVO - OFICINA DE TESORERIA - GRH
- 1.3 nombre del instrumento evaluado: CUESTIONARIO DE ENCUESTA
- 1.4 autor(es) del instrumento: ACEVEDO CENCHO, JUDITH ELIZABETH y HUAMAN HUAMAN MARIBEL

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

indicadores	critérios	deficiente	bajo	regular	bueno	Muy bueno
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. Objetividad	Permite medir hechos observables				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. Organización	Presentación ordenada					X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. Consistencia	Pretende conseguir los datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones y los ítems					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (Realice el conteo total de cada una de las categorías de la escala)		0	0	0	6	4

III. CLASIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validación:  $\frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{44}{50} = 0.88$

IV. OPINION DE APLICABILIDAD: ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado:

categoria	intervalo
Desaprobado <input type="radio"/>	( 0,00 – 0,60)
Observado <input type="radio"/>	(>0.60 – 0,70)
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	(>0,70 – 1,00)

#### V. OBSERVACIONES

Ninguna

Huancavelica, 28 de FEBRERO de 20 22





# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela Profesional de Contabilidad

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR CRITERIO DE JUECES

TITULO: GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, AÑO 2020

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Juez: Curiasma Bendezu Liz K.  
 1.2 Cargo e institución donde labora: Asistente Administrativo - Oficina de tesorería - GRH  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de Encuesta  
 1.4 Autor(es) del instrumento: Acevedo Cecelia, Justita Elizabeth y Huamán Huamán, Maribel

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

indicadores	critérios	deficiente	bajo	regular	bueno	Muy bueno
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. Objetividad	Permite medir hechos observables				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. Organización	Presentación ordenada					X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. Consistencia	Pretende conseguir los datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones y los ítems				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (Realice el conteo total de cada una de las categorías de la escala)		0	0	0	5	5

III. CLASIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validación:  $1xA+2xB+3xC+4xD+5xE = \frac{45}{50} = 0.90$

IV. OPINION DE APLICABILIDAD: ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado:

categoría	intervalo
Desaprobado	( 0,00 – 0,60)
Observado	(>0,60 – 0,70)
Aprobado	(>0,70 – 1,00)

#### V. OBSERVACIONES

Ninguna

Huancavelica, 28 de FEBRERO de 2022



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela Profesional de Contabilidad

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR CRITERIO DE JUECES

TITULO: GESTIÓN DE TESORERÍA Y TOMA DE DECISIONES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, AÑO 2020

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 apellidos y nombres del Juez: Huaman Ramos Abdon Edison  
 1.2 cargo e institución donde labora: Oficina de Tesorería - GRH  
 1.3 nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de Encuesta  
 1.4 autor(es) del instrumento: Acuado Cacercho, Judith Elizabeth y Huamán Huaman, Maribel

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

indicadores	critérios	deficiente	bajo	regular	bueno	Muy bueno
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. Objetividad	Permite medir hechos observables				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. Organización	Presentación ordenada					X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. Consistencia	Pretende conseguir los datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones y los ítems					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo total de cada una de las categorías de la escala)		0	0	0	7	3

III. CLASIFICACION GLOBAL: Coeficiente de validación:  $\frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{43}{50} = 0,86$

IV. OPINION DE APLICABILIDAD: ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el circulo asociado:

categoría	intervalo
Desaprobado	( 0,00 – 0,60)
Observado	(>0.60 – 0,70)
Aprobado	(>0,70 – 1,00)

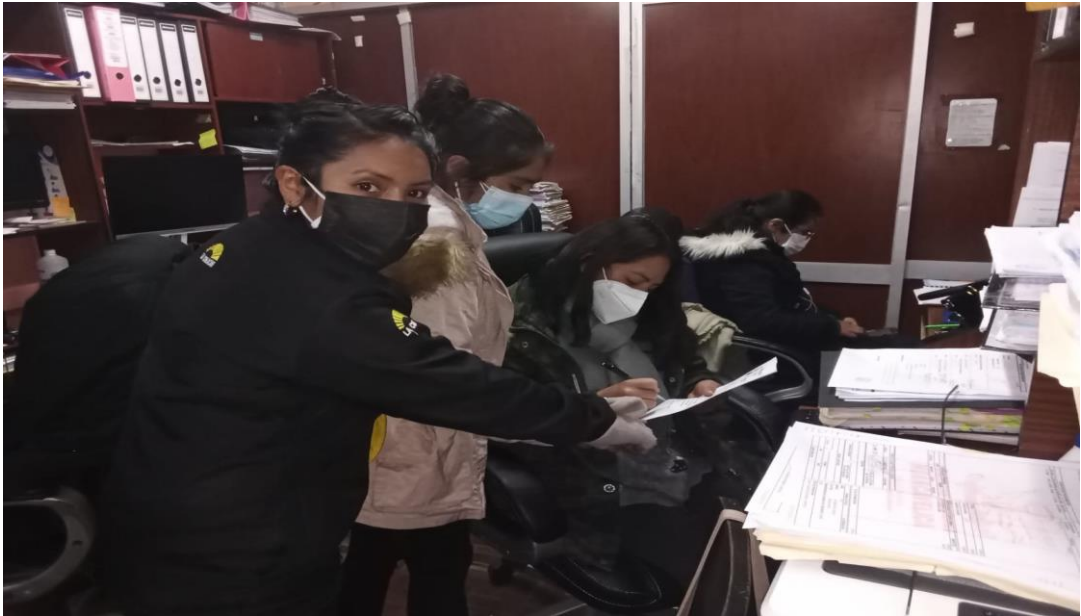
#### V. OBSERVACIONES

Ninguna

Huancavelica, 28 de FEBRERO de 2022

## ANEXO N° 06. Galería de fotos

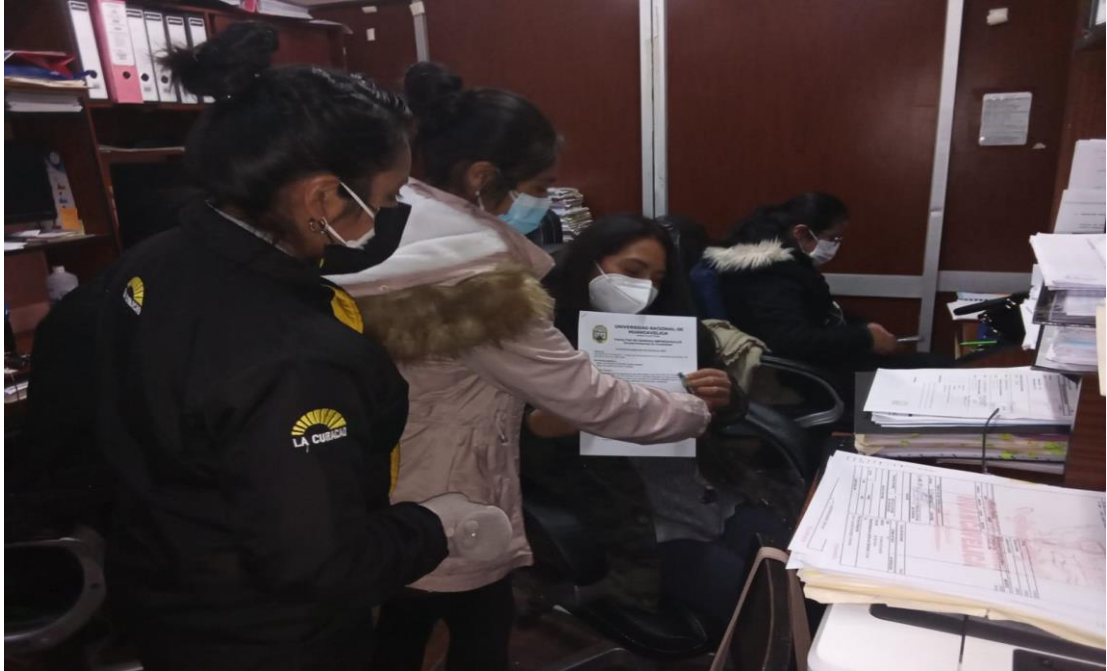
Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo I de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica.



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo II de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo III de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo IV de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo V de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente en Finanzas y Tributación de Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo VI de la Oficina de Tesorería del  
Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo VII de la Oficina de Tesorería del  
Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo VIII de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica



Cuestionario de Investigación los Asistente Administrativo VIII de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica

