



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TESIS

**“LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE
DECISIONES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA UNIDAD DE
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UCAYALI – CONTAMANA, AÑO 2019”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR (A) PÚBLICO (A)**

PRESENTADO POR:

**ERICK JOHN SORIA ANGULO
DIANITA SAJAMI VALLES**

ASESOR:

Lic. Adm. VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Mg.

IQUITOS, PERÚ

2021



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN
"COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 028-CCGyT-FACEN-UNAP-2021

En la ciudad de Iquitos, a los **07** días del mes de **junio** del año 2021, a horas: **05:00 p.m.** se dio inicio haciendo uso de la **plataforma Zoom** la sustentación pública de la Tesis titulada: "**LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UCAYALI – CONTAMANA, AÑO 2019**", autorizado mediante **Resolución Decanal N°0519-2021-FACEN-UNAP** presentado por los Bachilleres en Ciencias Contables **ERICK JOHN SORIA ANGULO y DIANITA SAJAMI VALLES**, para optar el Título Profesional de **CONTADOR (A) PÚBLICO (A)** que otorga la UNAP de acuerdo a Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

El Jurado calificador y dictaminador está integrado por los siguientes profesionales:

CPC. ANDRÉS MURRIETA DÁVILA, Mg. (Presidente)
CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr. (Miembro)
CPC. JOSÉ RICARDO YOUNG GONZALES, Mg. (Miembro)

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas: **SATISFACTORIAMENTE**

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribó a las siguientes conclusiones: La Sustentación Pública y la Tesis han sido: **APROBADOS** con la calificación **DIECISIETE (17)**.

Estando los Bachilleres aptos para obtener el Título Profesional de Contador(a) Público (a).

Siendo las **6.30 p.m.** del **07** de **junio** del 2021, se dio por concluido el acto académico.

CPC. ANDRÉS MURRIETA DÁVILA, Mg.
Presidente

CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr.
Miembro

CPC. JOSÉ RICARDO YOUNG GONZALES, Mg.
Miembro

LIC. ADM. VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Mg.
Asesor

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia del Perú, rumbo a la acreditación

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facen@unapiquitos.edu.pe
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



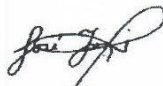
JURADO Y ASESOR



CPC. ANDRÉS MURRIETA DÁVILA, Mg.
Presidente
MATRICULA N°10-0359



CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr.
Miembro
MATRICULA N°10-0439



CPC. JOSÉ RICARDO YOUNG GONZALES, Mg.
Miembro
MATRICULA N°10-0927



LIC.ADM. VICTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Mgr.
Asesor
CLAD. - 01966

ÍNDICE GENERAL

	Pág
PORTADA.....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
JURADO Y ASESOR.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Bases teóricas.....	9
1.2.1. Gestión de tesorería.....	9
1.2.2. Toma de decisiones	22
1.3. Definición de términos básicos.....	30
CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS	33
2.1 Variables y su operacionalización	33
2.2 Formulación de la hipótesis.....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	30
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	30
3.2. Población y muestra	31
3.3. Técnicas e instrumentos.....	32
3.4. Procedimientos de recolección de datos	33
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.....	33
3.6. Aspectos éticos	34
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	35
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	41
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	44
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	47
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	48
CAPÍTULO VIII: FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
ANEXOS.....	52

1. Estadística complementaria
2. Instrumentos de recolección de datos
3. Consentimiento informado (cuando corresponda)
4. Constancia de aprobación del comité de ética.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gestión de tesorería de la OT en la UGEL – Ucayali	35
Tabla 2 Ejecución de la captación de ingresos	35
Tabla 3 Ejecución del giro y pago	36
Tabla 4 Toma de decisiones de la OT en la UGEL – Ucayali	37
Tabla 5 Procedimiento para la toma de decisiones	37
Tabla 6 Estilos de toma de decisiones	38
Tabla 7 Prueba de Normalidad	39
Tabla 8 Relación entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de tesorería de la OT en la UGEL – Ucayali	35
Figura 2. Ejecución de la captación de ingresos	36
Figura 3. Ejecución del giro y pago	36
Figura 4. Toma de decisiones de la OT en la UGEL – Ucayali	37
Figura 5. Procedimiento para la toma de decisiones	38
Figura 6. Estilos de toma de decisiones	38
Figura 7. Relación entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones	40

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019; siendo esta una investigación de tipo descriptiva-correlacional y diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 27 trabajadores pertenecientes a dicha área, para la cual se ha utilizado la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, por lo que el trabajo concluye que la gestión de tesorería se viene desarrollando eficientemente (44%), ello debido a que la oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regula la ejecución financiera de ingresos, asimismo los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos son registrados de acuerdo a la ley correspondiente, los registros realizados en el siaf contiene la información necesaria y suficiente, asimismo la autorización del ingreso registrado se da de manera inmediata. Asimismo, la toma de decisiones se viene desarrollando de forma adecuada (41%) en la oficina de tesorería, pues la dirección identifica una serie de alternativas para ser analizadas, utiliza criterio o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales, analizan los beneficios que podrían proporcionar las alternativas, demuestra una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones. Finalmente, se determina que existe relación significativa entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la UGEL de Ucayali – Contamana, 2019.

Palabras claves: Gestión; Tesorería; Toma de decisiones.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between treasury management and decision making in the Treasury Office of the Local Educational Management Unit of Ucayali - Contamana, 2019; being a descriptive-correlational research and non-experimental design, whose study population was 27 workers belonging to said area, for which the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, so the work concludes that Treasury management is being developed efficiently (44%), due to the fact that the treasury office has a procedure manual that regulates the financial execution of income, also the public funds collected, collected or obtained are registered according to the corresponding law, the records made in the SIAF contain the necessary and sufficient information, also the authorization of the registered income is given immediately. Likewise, decision-making has been developed in an appropriate manner (41%) in the treasury office, since management identifies a series of alternatives to be analyzed, uses criteria or contemplations to study the nature of the election according to relatively impartial patterns, they analyze the benefits that the alternatives could provide, demonstrates a great capacity to process data from a broad point of view and a high logical limit that tries to break down numerous options. Finally, it is determined that there is a significant relationship between treasury management and decision making at the UGEL Treasury Office of Ucayali - Contamana, 2019.

Keywords: Management; Treasury; Decision making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la centralización de la función de tesorería es una idea que se expande constantemente y se utiliza cada vez más, sobre todo en instituciones públicas. Esta idea de centralización de la tesorería permite una administración restringida de la misma a las tareas que dependen de esa oficina, dejando la toma de decisiones al departamento de tesorería central. Pues como lo menciona Martins (2018) “uno de los grandes problemas con el que se encuentran la mayoría de las instituciones es falta de coordinación” (párr. 6), situación que dificulta la operatividad de las actividades y la toma de decisiones. Por lo tanto, se requiere de mucho análisis y gestión adecuada de la tesorería para tomar una buena decisión frente a una situación económica-financiera de la entidad; es sin duda alguna Estados Unidos, Japón y China, los países que vienen innovando sistemas que potencialicen la gestión de tesorería para favorecer la toma de decisiones eficiente, sistema que precisamente ofrece indicadores económicos-financieros en tiempo real la cual permite conocer rápidamente la situación de la institución.

En los últimos años las instituciones públicas peruanas, han tenido que mantener el flujo de dinero necesario para poder desarrollar las actividades del día a día; sin embargo uno de los problemas latentes en la entidad es la falta de circulantes para hacer frente a los pagos y gastos de la misma, la cual es ocasionada precisamente por la mala gestión de tesorería y por la mala coordinación con las áreas, situación que sin duda alguna genera que la toma de decisiones sea inadecuada; pues tal y como lo señala Gómez (2017) la

toma de decisiones toma como base la información de los activos circulantes para satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la institución.

En el ámbito local se ha identificado ciertas dificultades en la Oficina de Tesorería de la UGEL de Ucayali – Contamana, pues principalmente se observa que no existe una gestión eficiente de la tesorería, debido al inoportuno e inadecuado manejo de la institución, ya que a pesar que el efectivo es parte fundamental para pagar las deudas y cubrir las necesidades requeridas por las áreas, estas no están siendo administradas adecuadamente, por lo que no se cuenta con información referente a la situación actual de la institución, problemática que en gran medida viene afectando la toma de decisiones del personal, pues se ha observado que los individuos muchas veces no saben que hacer o en cierto modo desconocen de información para tomar decisiones que requiere su puesto de trabajo. Por tal motivo, a través del presente estudio se pretende analizar el comportamiento de la gestión de tesorería y la toma de decisiones, para finalmente establecer la relación existente entre las variables mencionadas.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación existente entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019?

Problemas específicas

¿Cómo es la gestión de tesorería de la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019?

¿Cómo es la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación existente entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Objetivos específicos

Describir la gestión de tesorería de la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Describir la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Justificación

Importancia

La presente investigación es de gran importancia, ya que proporcionó resultados que reflejen el comportamiento de cada una de las variables, resultados que además contrastaron la problemática prevista y permitieron tomar medidas correctivas frente a las deficiencias encontradas, beneficiando principalmente a los directivos de la Oficina de Tesorería de la UGEL de Ucayali; por otro lado, cabe recalcar que el presente estudio sirvió además como referencia bibliográfica para futuras investigaciones, aportando de esta manera material a la comunidad investigativa.

Viabilidad

Asimismo, el presente estudio fue viable gracias a la plena colaboración de los trabajadores del área objeto de estudio, además de contar con los recursos financieros necesarios para todo el proceso de recolección de datos, contando para ello con los recursos materiales necesarios que permitieron la realización de las actividades programadas.

Limitaciones

El presente estudio tuvo ciertas limitaciones en su desarrollo, tales como:

Individuos que forman parte de la muestra con muy poco tiempo disponible debido a sus labores diarias.

Limitada información teórica referente a la gestión de tesorería en instituciones públicas.

Pocas investigaciones previas relacionadas al tema de estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva comparativa y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo compuesta por 26 jefes; la investigación comparó los estilos de toma de decisión entre hombres y mujeres jefes de servicio del Hospital Regional Dr. Jorge Vides Molina De Huehuetenango y el estudio concluyó que la toma de decisiones tanto en hombres como en mujeres es mayoritariamente racional, asimismo se identificó que las mujeres sobrepasó al masculino obteniendo un puntaje de 28.59 mientras que el masculino obtuvo un puntaje de 26.41. sin embargo, dicho género también posee un dominio emocional menor al masculino ya que obtuvo 2.18 puntos por debajo del masculino. (Villatoro, 2017)

En 2018, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 20 personas; la investigación determinó analizar la eficiencia de gestión de tesorería en la empresa Disprovef Ecuador S.A y concluyó que la empresa no está teniendo una buena ejecución y desarrollo de la gestión de tesorería el cual afecta en gran manera hacia la empresa en la disminución de sus ganancias asimismo entendieron y comprendieron que es muy importante llevar y mejorar la ejecución, verificación y control en la gestión de tesorería para que así se logre todo lo programado en un determinado tiempo por lo que también mejoraran en la gestión de las cobranzas para que tengan una eficiente gestión de tesorería. (Pincay & Sarabia, 2018)

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo compuesta por 7 personas; la investigación determinó evaluar el control interno al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la gestión de tesorería del Gad Municipal de San Miguel de Urucuquí y el trabajo concluyó que no se estaba realizando un buen desarrollo y verificación de la cartera vencida de la municipalidad en lo que en algunos años disminuía y en otros aumentaba asimismo su tendencia era de una manera irregular en lo cual no resultaba beneficioso, además se comprometieron a crear métodos y estrategias para alcanzar una adecuada recaudación para que adquieran adecuadas decisiones y solucionar los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos y así obtener una mejor y adecuada recuperación de las carteras vencidas. (Guzmán, 2017).

En 2016, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 13 personas; la investigación determinó investigar en qué medida el sistema de control interno mejora la gestión de tesorería en la empresa Surjaduanas S.AC, y el trabajo concluyó que el control interno permite mejorar y verificar los registros financieros para tener información si es que se está adquiriendo ganancias o pérdidas, asimismo el control interno influye en gran manera para tener o llevar un buen funcionamiento de la empresa y mejorar el proceso de sus actividades y las operaciones con el único fin de lograr ganancias y disminuir las pérdidas, además el control interno es esencial y primordial para poder llevar una buena ejecución de tesorería donde se verificará cada

procedimiento que se haga para así poder modificar todas las fallas realizadas en un momento adecuado. (Mio, Katherine, & Valverde, 2016).

En 2016, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo-analítico y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 26 trabajadores; la investigación determinó analizar los factores que influyen en el Sistema Contable vigente para la toma de decisiones en la escuela de postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-2008 y concluyó que el sistema de información en el área de contabilidad existen procesos de forma manual, ello genera pérdida de tiempo, pues no se almacena su información en la base de datos por lo que no permite el desarrollo en las entidades financieras y resumirlos en forma útil para lograr una adecuada toma de decisiones. (Requejo, 2016).

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo explicativa-descriptiva y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 15 personas; la investigación determinó si la gestión del área de tesorería contribuye en la liquidez de la Universidad privada de Tacna y el trabajo concluyó que la gestión de tesorería tiene una gran importancia y contribuye con la liquidez de la universidad, sin embargo no tiene un buen funcionamiento, desarrollo y control del área de tesorería a pesar que se comprometieron a mejorar y contribuir con una buena gestión de tesorería para que así logren sus objetivos e implementaran métodos para tener una buena ejecución de las actividades, operaciones y recursos de la Universidad, de esa forma obtener beneficios en un tiempo determinado y cumplir todo lo programado (Llerena, 2017).

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 66 trabajadores; la investigación determinó la influencia del SIAF en la toma de decisiones del Municipio de San Martín de Porres, 2017 y el trabajo concluyó que el sistema de administración financiera incluye en la toma de decisiones de acuerdo con el ministerio de economía y finanzas y como órgano rector el SIAF, ello permitirá actualizar los sistemas, de esa forma lograr una buena toma de decisiones. (Gomez, 2017).

En 2016, se desarrolló una investigación de tipo aplicada y diseño no experimental, cuya población de estudio estuvo constituida por 150 personas; la investigación determinó evaluar el proceso de recaudación de los ingresos propios en el área de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Loreto-Nauta, Periodo–2016 y el trabajo concluyó que no existía un buen proceso de recaudación de los ingresos el cual afecta en gran manera en el cumplimiento de metas propuestas asimismo no existía una buena ejecución del proceso de recaudación por lo que entendieron y se comprometieron a mejorar el proceso y desarrollo de recaudación con el único objetivo de cumplir y lograr todo lo propuesto en un lapso de tiempo. (Gómez, 2016).

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo aplicada y diseño pre experimental, cuya población de estudio estuvo compuesta por 6 colaboradores; la investigación determinó desarrollar un sistema de información Web para mejorar los procesos de atención y toma de decisiones en la Microempresa Chuyachuya - Iquitos 2017 y el trabajo concluyó que se creó un sistema de información, el cual permitió identificar los medios que

intervienen en la seguridad de datos a optimizar en dicha institución, por lo que se desarrolló un sistema de información web que contribuyó a la adecuada toma de decisiones. (Domper, 2017).

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Gestión de tesorería

Gestión

Zambrano (2008) en su libro planteó que la gestión verificar que los ángulos distintivos o ejercicios completados que van desde la aplicación y utilización de los activos, sistemas, logrando los resultados, con una razón notable y central, abordando de antemano las desviaciones que existen en relación con lo concebido, teniendo como significado el control preventivo.

Durango (2014) sostiene que la gestión “es el conjunto de acciones y la toma de decisiones hacen que se cumplan los objetivos propuestos por la organización” (p. 16). Es decir, la gestión hace referencia al desarrollo de las funciones primordiales en la administración: planificación, organización, dirección y control.

Tesorería

Para Vieites (2012) “es el conjunto de disponibilidades líquidas que necesita toda organización para cumplir con sus compromisos de pago en el momento” (p. 4). Es decir, es una de las áreas con el que cuenta una entidad, encargada de todas aquellas actividades monetarias que se desarrollen, gestionando y controlado el ingreso y salida del dinero.

Según Rebel y Axton (2015) la tesorería es el área de la empresa que se ocupa de todas las actividades financieras como la asociación, supervisión y control del paso y la salida de efectivo. (p. 35). En otras palabras, la tesorería es la encargada de administrar el dinero de manera adecuada para poder cumplir con las obligaciones y compromisos del negocio de esa forma poder disponer de suficiente dinero.

Gestión de tesorería

Una gran parte de las actividades monetarias de la organización se traducen en las entradas o salidas de activos monetarios, por ejemplo, cobros o pagos. Por lo tanto, una buena gestión de tesorería debe permitir que todos los pagos se realicen a tiempo y minimizar los activos no lucrativos. Por lo que a continuación muchos autores definen la variable.

Por su parte, Santomá (2000) sostiene que la gestión de tesorería en una entidad “es uno de los elementos fundamentales que permitirá ser factible de forma económica y así poder tomar decisiones adecuadamente a futuro, esto con la finalidad de poder impedir posibles dificultades de liquidez” (p. 12).

Asimismo, Vieites (2012) define la gestión de tesorería “como la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que está disponible para financiar el ciclo productivo y las necesidades reales del ciclo productivo de la entidad” (p. 29).

López (2014) define a la gestión de tesorería como “el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones y rentabilice al máximo sus excedentes” (p. 16). En otras palabras, es administrar los movimientos de

flujos monetarios de manera correcta, para la previsión de ingresos y egresos que necesite la empresa.

Santandreu (2006) menciona en su libro que cash management que traducida significa gestión de tesorería comprende aquel departamento de gestión en la que su misión se basa en considerar las funciones de la tesorería como el eje de movimientos económico y financiero, con independencia de la actividad propia económica de la empresa.

Finalmente podemos comprender que la gestión de tesorería en una institución consiste en la reducción del dinero efectivo, con el propósito de certificar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos por la empresa en la divisa adecuada y en el momento preciso.

Objetivo

Según Piñeiro (2016) el objetivo de la gestión de la tesorería o cash management es optimizar la tesorería. Es decir, minimizar los costes financieros y maximizar los ingresos.

- Minimizar la necesidad de financiamiento con terceros.
- Búsqueda de liquidez.
- Minimizar el costo de las transacciones y los riesgos que producen el crédito en las ventas.
- Conocer el servicio de tesorería y sus funciones.
- Realizar previsiones de tesorería.
- Planificar las necesidades de liquidez.

Asimismo, Piñeiro (2016) sostiene que el objetivo de la gestión de tesorería “se define frecuentemente como tesorería cero, lo que significa que, en cada momento, la empresa debe disponer de una tesorería aproximadamente igual a los compromisos de pago previstos: el saldo neto resultante debería ser mínimo” (p. 24).

Se puede concluir que los objetivos de la gestión de tesorería son importantes para el área, el tesorero está a cargo de completarlos y con esto adquirirá un resultado superior relacionado con el dinero. Por lo tanto, para tratar con las fuentes importantes de financiamiento, la administración de acumulaciones y pagos y la administración de los excedentes de la entrega, las progresiones de ingresos y rendimientos producirán resultados positivos.

Importancia

Para López y Soriano (2014) sostiene que “la gestión de la tesorería tiene una importancia extraordinaria en las organizaciones, especialmente en medio de las dificultades, cuando el crédito es escaso y exorbitante” (p. 8). Una buena gestión de la tesorería es, en esta condición, un componente básico de la supervivencia. Esta importancia es elevada por los cambios básicos que están sucediendo en el mundo monetario:

- El cambio continuo de los mercados de dinero
- La complejidad de los mercados de dinero
- Prácticamente todo el control de las tareas bancarias
- La globalización de las tendencias comerciales y las tendencias relacionadas con el dinero en el pasado político
- La globalización de la banca. (López & Soriano, 2014)

Funciones de gestión de tesorería

Pindado (2001) menciona que la gestión de tesorería debe cubrir las siguientes funciones:

- Control y realización de los flujos de cobro y pago.
- Seguimiento de las posiciones bancarias.
- Inversión de excedentes de tesorería.
- Financiación de necesidades de tesorería. (p. 43)

Se puede concluir que las funciones de la gestión de tesorería son mantener un orden, un cronograma de cómo y cuándo se realizarán los pagos, a qué hora, el tratamiento de las actividades con terceros bancos, etc. Y esto en una correcta solicitud hecha por el tesorero.

Errores en la gestión de tesorería

Asimismo, Santandreu (2006) menciona que existen una serie de errores habituales en la gestión de la tesorería; por lo que conoceremos para así evitar o reducir su incidencia sobre las demás áreas de la empresa.

- Minusvalorar la importancia de la correcta gestión de la tesorería, difiriéndola antes de diferentes partes de la gestión (comercial, administrativa, económica) pagando los resultados de esta (ausencia de liquidez) con altos gastos relacionados con el dinero.
- Elaborar la previsión de tesorería en función de los criterios de teneduría de libros y no del consejo, anotando los ingresos y costos con cobros y los pagos.

- No haga una prueba distintiva total y completa de todas las cosas consideradas y el salario.
- Sobre dividir las fechas de vencimiento de la auditoría del Tesoro.
- No realizar una estimación de ventas para el futuro.
- No aborde rápidamente las cifras del Tesoro mientras obtiene datos.
- No decidir ni establecer el nivel de liquidez ideal para la organización.
- Operar con cantidades elevadas de obligación transitoria
- No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- No es compatible con la rápida acumulación de ofertas o administraciones que realizan. Es muy posible que sea más beneficiosa monetariamente hacer una reducción del 5% de la cuota para sostener 90 días para hacer el cargo y aumentar los gastos presupuestarios del 10%.
- No tener programas de PC que estimulen la tarea de los ejecutivos (hay proyectos de programación gratuitos que pueden utilizarse).
- Durante años, el crédito transitorio y las restauraciones constantes se han utilizado como sustituto de los avances a largo plazo.

Condiciones básicas para la gestión en tesorería

Según lo indicado por Vieites (2012), las condiciones esenciales para la gestión de tesorería son las que a continuación se mencionan:

- Debería reflejar la circunstancia real y actual del movimiento.

- Debe basarse en la información de la organización y ajustarse a las necesidades de este.
- Debería reunir las dos acumulaciones y cuotas de forma metódica, mostrando para cada uno de ellos los datos más importantes.
- Debe detallar las fuentes imaginables de subsidios que puede seleccionar.
- Debe ser utilizado para prever cuotas pendientes.
- Se debe actualizar constantemente, por ejemplo, semana tras semana, para tener en cuenta el liderazgo básico correcto. (p. 54)

La previsión en la gestión de tesorería

En lo que se refiere, Ortega (2011) menciona que las previsiones de tesorería “permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez” (p. 16). De todo lo dicho hasta aquí, encontramos cómo el tesorero de una organización debe completar una progresión de formularios de anualidades. Para las motivaciones detrás de la introducción, se dio un comienzo y un final, pero prácticamente hablando son un todo incesante y deslizante donde en cada final del período (año, mes, día).

Dichas previsiones se esfuerzan por mantener una distancia estratégica de la ausencia de liquidez, por ejemplo, la abundancia de ésta, que se puede cambiar a negativa, como lo expone Ortega (2011) en la siguiente figura:

CARENCIA DE LIQUIDEZ

- Perder operaciones buenas de colocación de fondos.
- Posibles tensiones con proveedores y bancos.
- Obligarse a mantener préstamos, créditos y descuentos para cubrirse.
- Riesgo de tiempo de interés.

EXCESO DE LIQUIDEZ

- Coste de oportunidad de inversión en activos.
- Erosión monetaria (inflación).
- Riesgo de tiempo de interés.

Normas que rigen la gestión de tesorería en el sector público

La Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693 (2019), tiene como objetivo fijar normas para el correcto funcionamiento del sistema nacional de tesorería, en relación a la ley N° 28112, en marco de la administración financiera del sector público.

A continuación, las normas que rigen la gestión de tesorería.

- Artículo 42.- Desembolsos no utilizados: los desembolsos que no fueron utilizados de operaciones de endeudamiento que financian proyectos de inversión pública cuyo servicio de deuda se atiende con recursos provenientes o transferidos por la Dirección Nacional del Tesoro Público, es decir se depositan en las cuentas de dicha institución.
- Artículo 43.- Custodia de Fondos o Valores de Fuente no Identificada: Los fondos o valores en posesión de una Unidad Ejecutora o Entidad, cuyo régimen de administración o utilización no se encuentre debidamente justificado o aclarado se depositan en la cuenta principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público.

- Artículo 44.- Devolución de Transferencias no Ejecutadas: El importe de las transferencias no ejecutadas en el marco de Convenios de Administración de Recursos, Costos Compartidos u otras modalidades similares financiadas con cargo a recursos que administra y registra la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- Artículo 45.- Conciliaciones con la Dirección Nacional del Tesoro Público: La Dirección Nacional del Tesoro Público efectúa conciliaciones con las unidades ejecutoras y dependencias equivalentes en las entidades, respecto de los registros relacionados con la preparación de sus correspondientes estados financieros, que permitan identificar los fondos transferidos y recibidos de dicha Dirección Nacional.
- Artículo 46.- Afectación de Cuentas Bancarias sólo con Autorización Expresa: Los débitos o cargos en las cuentas bancarias de la Dirección Nacional del Tesoro Público, de las unidades ejecutoras o dependencias equivalentes en las entidades, sólo proceden con la aprobación expresa de sus respectivos titulares, bajo responsabilidad personal y colegiada del directorio de la entidad bancaria correspondiente.
- Artículo 47.- Sanciones Administrativas: El Tesorero de la entidad o quien haga sus veces, que infrinja las disposiciones establecidas en la presente Ley, da lugar a las sanciones administrativas aplicables según el régimen laboral al que pertenecen, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

- Artículo 48.- Servicios Bancarios: La Dirección Nacional del Tesoro Público retribuye por los servicios bancarios que demanda la operatividad del Sistema Nacional de Tesorería, por lo que el Banco de la Nación está prohibido de aplicar cargos por los mismos conceptos en las cuentas bancarias de las Unidades Ejecutoras y dependencias equivalentes en las Entidades correspondientes.
- Artículo 49.- Rendiciones de Cuentas y/o Devoluciones por Menores Gastos: Las rendiciones de cuentas y/o devoluciones por concepto de encargos, fondos para pagos en efectivo, caja chica u otros de similar naturaleza autorizados por la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- Artículo 50.- Devoluciones de Fondos Depositados por Error o Indebidamente: Los fondos depositados y/o percibidos indebidamente o por error como fondos públicos, serán devueltos o extornados según corresponda.
- Artículo 51.- Tratamiento de la Documentación Sustentatoria: La documentación que sustenta las operaciones de ingresos y gastos tales como boletas, tickets, notas de abono, etc., forma parte de la sustentación de los actos administrativos relacionados con la formalización de la determinación y recaudación de ingresos.
- Artículo 52.- Cambio de los responsables de la Administración de los Fondos Públicos: Cuando resulte procedente la remoción, suspensión temporal o separación de los servidores que tengan a su cargo el manejo de fondos y valores.

- Artículo 53.- Adopción de Medidas Preventivas en el Manejo de Fondos Públicos: La Dirección Nacional del Tesoro Público dispone la suspensión temporal de operaciones en las cuentas bancarias de aquellas unidades ejecutoras o dependencias equivalentes en las entidades.

Evaluación de la gestión de tesorería

Para la evaluación de la gestión de tesorería se tomará en cuenta la teoría propuesta por Rivas (2017), quien indica que debe ser evaluada tomando en cuenta las funciones del área de tesorería, pues manifiesta que las instituciones públicas poseen dos funciones fundamentales, siendo estas la ejecución de la captación de ingresos como la ejecución del giro y pago del gasto.

i. Ejecución de la captación de ingresos

En cuanto a ello, Rivas (2017) considera que comprende la función de “percibir los ingresos que serán incorporados para la ejecución de gastos programados para el cumplimiento de las metas y objetivos” (p. 40), para ello importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Ejecución financiera de ingresos: es indispensables que el área base su función de acuerdo al manual de procedimientos implementado por la gerencia, instancia que regule la ejecución financiera de ingresos.
- Registro de fondos públicos: los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos deben ser registrados de acuerdo a la Ley correspondiente.

- Registro del ingreso en el SIAF: los registros realizados en el SIAF deben contener la información necesaria y suficiente la cual facilite su identificación y análisis.
- Aprobación del ingreso: una vez registradas se debe esperar la autorización del ingreso por el personal autorizado para seguir en el siguiente proceso.
- Bancarización de los fondos públicos: los fondos públicos obtenido, captados o recaudados por cualquier fuente de financiación deben ser depositados en las cuentas bancarias antes de haber cumplido las 24 horas de su ingreso.
- Emisión de informes: la emisión de informes en cuanto a los ingresos obtenido, captados o recaudados debe realizarse de forma periódica.
- Profesionalidad del personal: el área de tesorería debe contar con personal calificado para el desarrollo adecuado de sus funciones correspondiente al puesto.

ii. Ejecución del giro y pago del gesto

Asimismo, Rivas (2017) manifiesta que esta función comprende la acción de “cumplir con el pago de las obligaciones contraídas en cada ejercicio presupuestal para el logro de los objetivos y metas” (p. 41), por lo tanto, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Ejecución financiera del gasto: es indispensables que el área base su función de acuerdo al manual de procedimientos implementado

por la gerencia, instancia que regule la ejecución financiera del gasto.

- Revisión de la documentación correspondiente: es necesaria la revisión de los expedientes para constatar que cuente con la documentación exigida por la normativa vigente.
- Registro de los giros: en la fase de gasto devengado los giros deben estar registradas a nombre del beneficiario correspondiente.
- Pago de proveedores a través del CCI: es de vital importancia que el pago a proveedores de bienes y servicios se realice a través del Código de Cuenta Interbancario.
- Manejo de gastos girados: en el caso de la caducidad de un gasto girado necesariamente debe ser registrado en el SIAF.
- Resolución para apertura de fondos: asimismo es necesaria que la apertura para fondos destinados a pagos se encuentre sustentada con resolución.
- Girado de cheques: cabe recalcar que los cheques para pagos en efectivo son girados a nombre del administrador de fondos.
- Entregas provisionales de recursos: la dirección de administración se encarga de autorizar la entrega provisional de recursos con cargo al fondo para pagos en efectivo.
- Autorización de documentación del pago: la documentación para el pago en efectivo debe estar debidamente autorizada.
- Elaboración de flujos de caja: la oficina correspondiente se encarga de elaborar flujos de caja con la finalidad de optimizar la utilización y productividad de los recursos financieros.

- Análisis y aclaraciones de las cuentas: se identifica las diferencias entre los estados de cuenta proporcionado por los bancos y los registros contables de las cuentas bancarias.

1.2.2. Toma de decisiones

Según Gunther (2008) la toma de decisiones “es el procedimiento que toda persona tiene que realizar en una determinada situación” (p. 32). Es decir, la toma de decisiones implica analizar diversos aspectos relacionados al entorno la cual nos permite tomar la mejor decisión.

Lazzati (2013) sostiene que “la toma de decisiones son aquellas decisiones que se tiene que elegir frente a diferentes problemas o circunstancias” (p. 23), por lo tanto la toma de decisión es aquella decisión adecuada que se realiza para resolver todos los contratiempos y obstáculos que se presenten y así poder llegar a obtener resultados adecuados.

Por otro lado, Serra (2004) considera que “la toma de decisión es el procedimiento que permite evaluar y escoger una apropiada elección de alternativas mediante el conocimiento y la voluntad propia” (p. 45), es decir es aquel proceso que se tiene que realizar para analizar y elegir una apropiada decisión para dar solución a una determinada situación presente y así poder lograr apropiados resultados en un determinado tiempo.

Asimismo, García (2008) define como el proceso que toda persona atraviesa al momento de tomar diferentes opciones, esto a que a diario se nos presentan situaciones en la que debemos elegir entre uno o más opciones, siendo este el hincapié de los conflictos o problemas y a las que debemos dar soluciones.

Ante ellos, Robbins (2004) considera que “las personas al momento de tomar una decisión deberán hacer uso de su pensamiento y razonamiento para poder elegir algunas de las opciones que dará solución frente a los conflictos que se estén presentando” (p. 327); en otras palabras, si un individuo tiene algún problema tendrá el deber de resolver individualmente tomando una decisión buena.

Finalmente podemos decir que la toma de decisiones es importante ya que dependerá de solucionar dificultades o conflictos, ya que en la empresa es fundamental tomar una buena decisión por que constantemente tienen que decidir ¿qué hacer?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y en que circunstancia se hará. Asimismo, toda persona tiene que utilizar sus respectivos argumentos e inteligencia para lograr un resultado adecuada frente a una determinada situación, además se deben de sentir capaz y estar aptos para poder resolver de manera individual un respectivo problema o percances y así poder darle una correcta solución, en lo que al tener una apropiada decisión permitirá y lograra solucionar todo tipo de circunstancias y contratiempos que se presenten.

Importancia

Ante ellos, Gutiérrez (2004) hace mención que “una buena toma de decisiones es muy importante ya que permitirá solucionar conflictos o circunstancias muchas veces complejas” (p. 21). Asimismo, se puede decir que es muy importante ya que al realizar una buena decisión al respectivo problema permitirá que la persona tenga menos preocupaciones, además se lograra tener muchas ventajas ya que se tendrá capacidad de enfrentar diferentes

situaciones que se presenten, por lo que con una buena toma de decisiones se obtendrá la solución de todo tipo de obstáculos que se atraviesen el cual se dará una apropiada resolución de una manera individual con sus propios argumentos y con sus respectivos conocimientos.

Por su parte, Hammond, Keeney y Raiffa (2003) afirman que “la toma de decisión es muy importante porque esta enlazado a nuestras vidas el cual no se puede renunciar de ello y mucho menos privarse de hacerlo” (p. 34). Es decir, que la toma de decisión es de vital importancia para lograr adecuadas soluciones frente a todo tipo de dificultades y casualidades que se presenten, dando solución con los propios conocimientos y experiencias.

Objetivos de la toma de decisiones

Según Espíndola (2005) sostiene que “la toma de decisiones es principal y fundamental para solucionar diferentes situaciones y contratiempos presentados” (p. 45). Asimismo, se puede decir que con una adecuada toma de decisión se lograra resolver una determinada circunstancia para que así lograr soluciones apropiadas a las diferentes situaciones que se presentan, además con una adecuada toma de decisiones permitirá resolver de manera individual todos los problemas presentados.

Características

Por su parte, Pilar (2012) considera que “una adecuada toma de decisión permitirá a que la persona obtenga y logre una adecuada solución de sus problemas” (p. 54). Asimismo, se presenta las siguientes características:

- Solución de inadecuadas circunstancias.
- Menos preocupaciones

- Ser personas aptas y preparadas para solucionar problemas
- Disminuir los conflictos y lograr una adecuada legitimidad
- Tener capacidad de solución de próximos contratiempos

Por otro lado, Claver (2000) menciona que la toma de decisiones tiene las siguientes principales características:

- Efectos futuros: es aquella medida en que los compromisos están relacionados con la decisión afectaran en el futuro.
- Reversibilidad: se refiere a la velocidad con la que una decisión puede cambiar y los problemas relacionados con la implementación de esta mejora.
- Impacto: este elemento alude al grado en que otras áreas o actividades se ven afectadas.
- Calidad: este factor alude a las relaciones laborales, valores éticos, las contemplaciones legales, los estándares esenciales de orientación, el cuadro de la organización, etc.
- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente: si es una decisión excepcional es de alto nivel, mientras si es frecuentemente es una decisión de nivel bajo.
- Estructura: esto decide si la opción está reservada, en general, las opciones modificadas se caracterizan y requieren poco examen, son en el momento actual, son completamente reversibles y su naturaleza multifacética es menor, mientras que las opciones no programadas son irregulares, requieren más investigación y son de largo recorrido, irreversible y progresivamente impredecible.

Tipos de toma de decisiones

Según Adair (2008) menciona que “los tipos de toma de decisiones son de vital importancia para que toda persona tenga una adecuada solución, la cual son la decisión programada y la no programada” (p. 19), asimismo la decisión programada se puede decir que son soluciones frecuentes y habituales que se presentan, el cual se debe de solucionar de una manera apropiada mediante pasos fáciles sin utilizar procesos complejos, pero la no programada son circunstancias que se presentan de una manera no planificada el cual se tiene que implementar técnicas y estrategias para lograr una adecuada solución para que así obtener y lograr apropiados resultados.

Por lo tanto, se presentan los siguientes tipos de la toma de decisiones según Adair (2008):

- **Decisiones programadas.** Son todas aquellas soluciones que se realizan de manera programadas, pero son usuales y habituales el cual son solucionadas utilizando pasos fáciles y sencillos.
- **Decisiones no programadas.** Son todas aquellas soluciones que se emplean de manera no planificada el cual se tiene que implementar métodos adecuados para obtener soluciones apropiadas frente a un determinado problema.

Ventajas y desventajas de la toma de decisión

Según Álvarez (2003) hace mención que “la toma de decisiones tendrá excelentes beneficios cuando se realice una buena decisión de las alternativas frente a una situación y cuando no se elige una apropiada decisión se tendrá dificultades donde perjudicara la solución del problema” (p. 26),

asimismo la toma de decisiones tienen muchos beneficios cuando se elige una buena elección de las alternativas frente a una situación el cual permitirá una buena solución pero cuando se elige una mala decisión permitirá lograr resultados inadecuados.

Por lo tanto, se mencionan las siguientes ventajas y desventajas según Álvarez (2003).

Ventajas

- Decisiones basadas principalmente en el conocimiento y experiencia.
- Añadir y ampliar la inteligencia y la capacidad para afrontar otras situaciones.
- Responsabilidad de poder resolver y solucionar.
- Lograr una buena elección y permite disminuir preocupaciones.
- Obtención de resultados adecuados y satisfactorios.

Desventajas

- Pérdida de tiempo.
- Muchas veces ocasiona tensiones para que exista conformidad.
- Posibilita y autoriza a que una persona controle un determinado problema.
- No establece de manera clara y concisa las responsabilidades.
- Resultados inadecuados.
- Mala decisión para resolver dicha situación.

Procesos de la toma de decisión

Por su parte Piyanka (2014) sostiene que los pasos para la toma de decisiones son siete, las cuales se detallan a continuación:

- Determinar el problema o problema a resolver.
- Recopilación de datos valiosos identificado a dicho problema.
- Establecer alternativas que nos sea posible.
- Seleccionar opciones potenciales.
- Evaluación de situaciones constantes con opciones potenciales.
- Decisión.
- Evaluación de resultados.

Dimensiones de la toma de decisiones

Asimismo, Render, Stair, y Michael (2006) menciona que para la toma de decisiones hay seis fases principales.

1. **Identificar el problema.** Para tomar una decisión debe conocer la necesidad de establecer una opción. Este reconocimiento se produce por la presencia de un problema o una divergencia entre un estado deseado específico y el estado real existente aparte de todo lo demás.
2. **Identificar alternativas.** Es esencial pensar en el mejor número de alternativas u opciones posibles. Esto requiere un examen punto por punto de los arreglos concebibles. Al producir una gran cantidad de pensamientos, aumentamos la probabilidad de encontrar una buena alternativa u opción. (p. 68)

3. **Establecer criterios.** El establecimiento de una elección requiere la utilización de criterios o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales. Una medida es un estándar o principio que se utiliza para evaluar y emitir juicios sobre una opción o alternativa. (p. 69)
4. **Analizar las alternativas.** Es imperativo considerar cuánto calculan cómo reaccionar ante la meta establecida; considere los resultados de cada una de las opciones distinguidas, tanto a corto como a largo plazo; los costes reales y posibles; los recursos disponibles y necesarios, etc. (p. 69)
5. **Ordenar las alternativas.** Esta es una investigación mundial en la que las opciones se organizan según el grado de satisfacción de los criterios de configuración. Se utilizan mejores opciones para cumplir con el mejor número de objetivos, tienen resultados cada vez más ideales, menos gastos en su ejecución. (p. 69)
6. **Seleccionar la mejor alternativa.** Los resultados se configuran al decidir el grado en que la elección tomada satisface los destinos, los criterios de construcción, los resultados y los costos; Se juzga la productividad y la adecuación de los sistemas utilizados en el liderazgo básico. (p. 69)

Estilos de toma de decisiones

Teniendo en cuenta Robbins (2004) desarrolló un diagrama donde aparecen los cuatro estilos para la toma de decisiones.

1. **Estilo directivo**, “se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional” (Córdoba, 2010). En este estilo están aquellos individuos con un alto nivel de pensamiento inteligente, listos para establecer decisiones rápidas, concentrados en el momento presente.
2. **Estilo analítico**, “se describe por una resistencia más notable a la ambigüedad que los tipos directivos, unido a una perspectiva totalmente razonable” (Córdoba, 2010). Las personas situadas en este estilo expositivo son retratadas por su capacidad para ajustar o enfrentar circunstancias notables.
3. **Estilo conceptual**, “estos individuos se describen por tener una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones” (Goldsmith, 2014). Se centran en el largo plazo y con periodicidad indagan soluciones creativas a las dificultades.
4. **Estilo conductual**, “representa a aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva pero cuyo grado de tolerancia a la ambigüedad es bajo” (Goldsmith, 2014). Estas personas cooperan con otras personas, están disponibles para recomendaciones y se preocupan por las personas que trabajan con ellas.

1.3. Definición de términos básicos

Banca electrónica. Es una banca que se realiza y se accede mediante medios electrónicos, asimismo se les conoce también como bancas virtuales el cual son servicios que prestan principalmente las entidades financieras para

que sus clientes realicen sus operaciones de una manera automática. (Vieites, 2012).

Crédito. Es una determinada cantidad de dinero en efectivo que se debe a una tercera persona, por lo que tiene que ser cancelada en un tiempo establecido del contrato que realizaron, además la persona que otorgo el crédito tiene la autorización de exigir el cobro en caso de que se pase la fecha establecida. (Vieites, 2012)

Control preventivo. Es un control interno que toda empresa u organización realiza para tener una buena ejecución de sus actividades y personal encargado de llevar dichas tareas asignadas, además los administradores de las empresas u organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que el control preventivo se encuentre integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros. (Martins, 2018)

Flujo de caja. Es un documento financiero que muestra de forma detallada todos los ingresos y egresos que posee una organización, asimismo brinda detalles de la acumulación de dinero en efectivo que la organización obtiene en un determinado tiempo. (López I. , 2014)

Gestión. Es la responsabilidad de una persona encargada de llevar una buena administración de las actividades y operaciones de una empresa asimismo la gestión es asumir la responsabilidad de llevar una adecuada organización, control y cumplimiento de los objetivos establecidos. (Ortega, 2011)

Liquidez. Es la habilidad y la capacidad que poseen las organizaciones para convertir los activos en dinero efectivo en un tiempo determinado; además con

un adecuado análisis financiero se determinara el grado de liquidez que la empresa está desarrollando. (Vieites, 2012)

Rentabilidad. Es el beneficio y los resultados esperados que adquiere una organización en un determinado tiempo mediante un capital invertido, asimismo la rentabilidad es la capacidad que tienen las empresas para generar una apropiada utilidad y ganancia en un tiempo establecido. (Vieites, 2012)

Sistema contable. Es un sistema el cual las entidades utilizan para registrar todas sus operaciones a desarrollar ya sea datos contables como también financieros. (Serra, 2004)

Tesorería. Es el área encargada de administrar, gestionar y controlar las operaciones monetarias que ingresan y salen de la organización, asimismo es el área donde se realizan todo tipo de pago y cobros de parte de los clientes, cumplimiento de sus objetivos esperados. (Vieites, 2012).

Toma de decisiones. Es el proceso que consiste en elegir una decisión entre diferentes alternativas presentes, el cual ayudara a que la organizaciones puedan tener un buen desarrollo de todas sus labores, ya que su personal encargado de llevar el control y verificación de las actividades y operaciones tomara una adecua elección en el momento de elegir la alternativa correcta, de igual modo la toma de decisiones permite que los directivos de las empresas elijan la adecuada decisión para el cumplimiento de los objetivos y metas anticipadamente planteadas. (García, 2008)

CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS

2.1 Variables y su operacionalización

Variables

Variable 1: Gestión de tesorería. Reducción del dinero efectivo, con el propósito de certificar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos por la organización en la divisa adecuada y en el momento preciso.

Variable 2: Toma de decisiones. La toma de decisiones son aquellas decisiones que se tiene que elegir frente a diferentes problemas o circunstancias.

Definición operacional

Variable 1: Gestión de tesorería. La variable fue evaluada a través de un cuestionario de 18 preguntas, elaborado a partir de las dimensiones ejecución de la captación de ingresos (en la que se evaluará la ejecución financiera de ingresos, registro de fondos públicos, registro del ingreso en el siaf, aprobación del ingreso, bancarización de los fondos públicos, emisión de informes y profesionalidad del personal) y ejecución del giro y pago (en los que se evaluara la ejecución financiera del gasto, revisión de la documentación correspondiente, registro de los giros, pago de proveedores a través del cci, manejo de gastos girados, resolución para apertura de fondos, girado de cheques, entregas provisionales de recursos, autorización de documentación del pago, elaboración de flujos de caja y el análisis y aclaraciones de las cuentas).

Variable 2: Toma de decisiones. La variable fue evaluada a través de un cuestionario de 10 preguntas elaborado a partir de las dimensiones procedimiento para la toma de decisiones (en la que se evaluará la eficacia en la identificación del problema, identificación de alternativas, establecer criterios, analizar las alternativas, ordenar las alternativas y seleccionar la mejor alternativa) y los estilos de toma de decisiones (estilo directivo, estilo analítico, estilo conceptual, estilo conductual).

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión de tesorería	Reducción del dinero efectivo, con el propósito de certificar la disponibilidad de los fondos necesarios para la realización de los pagos comprometidos por la organización en la divisa adecuada y en el momento preciso.	La variable será evaluada a través de un cuestionario de 18 preguntas, elaborado a partir de las dimensiones ejecución de la captación de ingresos) y ejecución del giro y pago.	Ejecución de la captación de ingresos	Ejecución financiera de ingresos	¿La oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regule la ejecución financiera de ingresos?	Cuestionario
				Registro de fondos públicos	¿Considera que los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos son registrados de acuerdo a la ley correspondiente?	
				Registro del ingreso en el SIAF	¿Los registros realizados en el SIAF contiene la información necesaria y suficiente la cual facilite su identificación y análisis?	
				Aprobación del ingreso	¿La autorización del ingreso registrado se da de manera inmediata?	
				Bancarización de los fondos públicos	¿El ingreso de fondos públicos es depositado en cuentas bancarias antes de haber cumplido las 24 horas?	
				Emisión de informes	¿La emisión de informes de los ingresos se realiza de manera periódica?	
				Profesionalidad del personal	¿El área cuenta con personal calificado para el desarrollo adecuado de sus funciones correspondiente al puesto?	
			Ejecución del giro y pago	Ejecución financiera del gasto	¿La oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regule la ejecución financiera del gasto?	
				Revisión de la documentación correspondiente	¿Se realiza la revisión de expedientes para constatar que cuente con la documentación exigida por la normativa vigente?	
				Registro de los giros	¿En la fase de gasto devengado los giros son registradas a nombre del beneficiario correspondiente?	
				Pago de proveedores a través del CCI	¿El pago a proveedores de bienes y servicios se realiza a través del Código de Cuenta Interbancario?	
				Manejo de gastos girados	¿Al caducarse un gasto girado es registrada inmediatamente en el SIAF?	
				Resolución para apertura de fondos	¿La apertura para fondos destinados a pagos se encuentre sustentada con resolución?	
				Girado de cheques	¿Los cheques para pagos en efectivo son girados a nombre del administrador de fondos?	
Entregas provisionales de recursos	¿La dirección de administración se encarga de autorizar la entrega provisional de recursos?					
Autorización de documentación del pago	¿Se autoriza debidamente la documentación para el pago en efectivo?					

				Elaboración de flujos de caja	¿Se elaboran periódicamente flujos de caja con la finalidad de optimizar la utilización y productividad de los recursos financieros?	
				Análisis y aclaraciones de las cuentas	¿Se analiza y aclara las diferencias entre los estados de cuentas del banco y los registros contables de las cuentas bancarias de la UGEL?	
Toma de decisiones	La toma de decisiones son aquellas decisiones que se tiene que elegir frente a diferentes problemas o circunstancias.	La variable será evaluada a través de un cuestionario de 10 preguntas elaborado a partir de las dimensiones procedimiento para la toma de decisiones b y los estilos de toma de decisiones.	Procedimiento para la toma de decisiones	Identificar el problema	¿La dirección realiza un análisis detallada de la situación para identificar los factores que se evidencian en ella?	Cuestionario
				Identificar alternativas	¿La dirección identifica una serie de alternativas para ser analizadas?	
				Establecer criterios	¿Se utiliza criterio o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales?	
				Analizar las alternativas	¿Se analizan los beneficios que podrían proporcionar las alternativas?	
				Ordenar las alternativas	¿Se ordenan las alternativas según el grado de satisfacción?	
			Seleccionar la mejor alternativa	¿Se selecciona la mejor alternativa que logre cumplir con los objetivos organizacionales?		
			Estilos de toma de decisiones	Estilo directivo	¿La decisión tomada demuestra una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional?	
				Estilo analítico	¿La decisión tomada demuestra una resistencia más notable a la ambigüedad, unido a una perspectiva totalmente razonable?	
				Estilo conceptual	¿La dirección demuestra una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones?	
				Estilo conductual	¿La decisión tomada demuestra un grado de tolerancia a la ambigüedad baja?	

2.2 Formulación de la hipótesis

Hipótesis General

Hi: Existe relación significativa entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Hipótesis Específicas

H₁: La gestión de tesorería de la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019, es deficiente.

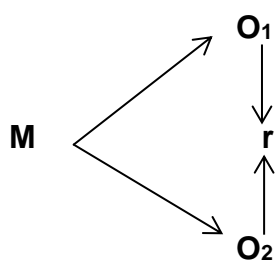
H₂: La toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019, es inadecuada.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Teniendo en cuenta la presente investigación se desarrolló de manera Descriptiva y Correlacional, ya que nos permitió determinar el comportamiento de la variable dependiente (Toma de decisiones) en la variable independiente (Gestión de tesorería). Asimismo, se pretendió describir y como se relacionan las variables planteadas en la investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Asimismo, la presente investigación es de diseño no experimental, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) se observaron y describieron los fenómenos tal como se presentan en forma natural, es decir, no sufrieron ninguna manipulación para ser aplicadas; además su objetivo fue indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables, siendo analizadas de acuerdo a las dimensiones e indicadores. Por lo tanto, el esquema del diseño se representa de la siguiente manera:



Donde:

M: Muestra del estudio

O1: Gestión de tesorería

O2: Toma de decisiones

r: Relación entre las variables

3.2. Población y muestra

Población: estuvo conformada por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, que en la actualidad suman una totalidad total de 27 personas.

Área	N°
Personal:	3
AIR:	2
AFP planes:	1
Abastecimiento, adquisiciones, patrimonio:	5
Almacén:	6
Nexus:	2
Proyecto:	2
Planilla:	5
Infraestructura:	3
Bienestar social:	1
Pensiones:	1
Informática:	2
Secretaría general:	2
Masa de partes:	1
Administración:	3
Contabilidad:	2
Tesorería:	1
Escalafón:	6
AGI:	3
Planificación:	2
Racionalización:	1
Estadística:	2
Presupuesto:	2
AGP:	3
Especialistas:	
Inicial	3
primaria	3
secundaria	3
EIB	3
Asesoría:	3
Imagen:	1
Caja:	1
OSI:	3
Copa:	3
Dirección:	4
Total	27

Muestra: estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir por los 27 trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana.

Muestreo: el tipo de muestreo a usar en la investigación, fue el muestreo no probabilístico, ya que no se hizo uso de ninguna fórmula estadística para el cálculo de la muestra, sino que, por tratarse de una cantidad pequeña, se tomó la totalidad de la población como muestra de estudio.

Criterios de selección: se tomó en cuenta los siguientes criterios de selección:

Criterios de inclusión:

- Personas que laboraron más de 3 meses en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana

Criterios de exclusión:

- Personas que se negaron a participar en el proceso de recolección de información.

3.3. Técnicas e instrumentos

Técnica: la técnica empleada fue la encuesta, la misma que se elaboró en base a las dimensiones e indicadores.

Instrumento: el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual estuvo compuesta por 17 preguntas para la variable gestión de tesorería y 10 preguntas para la variable toma de decisiones.

Validez: la presente investigación se utilizó como técnica de criterio de expertos para así poder determinar la validación de los instrumentos mencionados que se elaboraron en bases de sus dimensiones e indicadores

de cada una de las variables; por lo tanto, fueron evaluadas por especialistas en dicho estudio, basándose en la estructura de la universidad que se realizaron las observaciones de dicha investigación.

Confiabilidad: en el presente estudio la confiabilidad se ejecutó a través del Alfa de Cronbach la cual calculo un índice entre 0 a 1, calificando de tal manera el grado de confiabilidad de los datos que recogieron en los instrumentos, asimismo aplicada estadísticamente en el programa SPSS, una vez ya obtenida los datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

3.4. Procedimientos de recolección de datos

Como proceso de recolección de datos, primero se solicitó permiso a la institución para aplicar la encuesta a los colaboradores, que al ser aceptada se procedió a visitar las instalaciones de la institución de esa forma presentar la investigación y el motivo por el cual se necesita encuestar, asimismo se buscó apoyo de otros encuestadores, para la aplicación del instrumento de esa forma realizar la actividad en el menor tiempo. La información recogida se procesó en los programas estadísticos, los cuales al ser interpretados sirvieron para la elaboración de conclusiones, y recomendaciones.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Una vez obtenida los datos de las encuestas aplicadas a evaluar cada una de las variables se procedió a tabular cada una de ellas, teniendo en cuenta el valor numérico de las opciones de respuesta, así también para determinar los resultados se utilizó como medida estadística, el programa de Excel y SPSS,

donde los datos obtenidos de las encuestas fueron procesados, para posteriormente ser analizadas y determinar la correlación existente entre ambas variables.

3.6. Aspectos éticos

La presente investigación cumplió con el reglamento establecido por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, manifestando compromiso y responsabilidad en el proceso de datos que se alcancen, después de aplicar los instrumentos de recolección. Y al mismo tiempo conllevaron a establecer las discusiones, conclusiones y recomendaciones respectivas. Por otra parte, se respetó el derecho de autenticidad, citando a todos los autores que en el trabajo de investigación se presenta, tomando en cuenta las Normas APA 6^a Ed.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Gestión de tesorería de la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Tabla 1

Gestión de tesorería de la OT en la UGEL – Ucayali

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	7	26%
Regular	8	30%
Eficiente	12	44%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

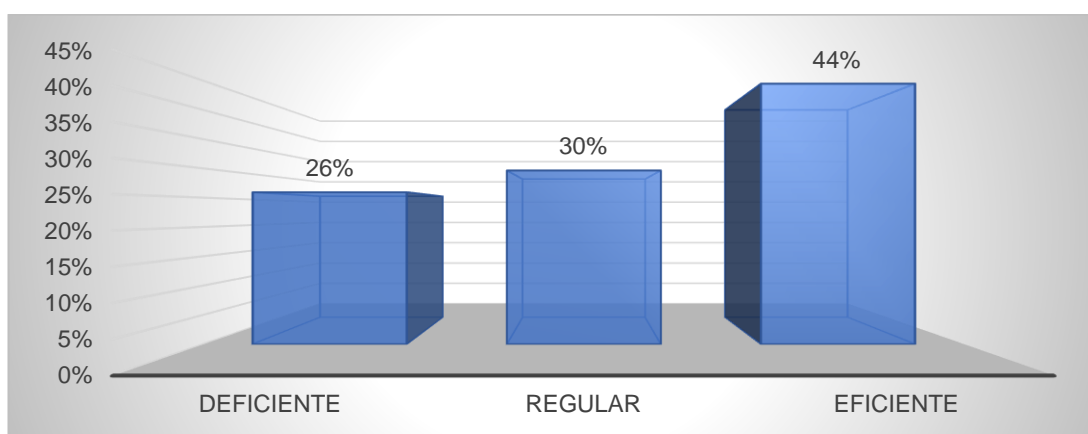


Figura 1. Gestión de tesorería de la OT en la UGEL – Ucayali

Fuente: tabla 1

Tras procesar los datos se logró identificar que la gestión de tesorería es eficiente 44%, sin embargo, el 30% lo considera regular y el 26% deficiente. Ello debido a que la ejecución de captación de ingresos y la ejecución de giro y pago se están desarrollando adecuadamente.

Tabla 2

Ejecución de la captación de ingresos

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	3	11%
Regular	13	48%
Adecuada	11	41%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

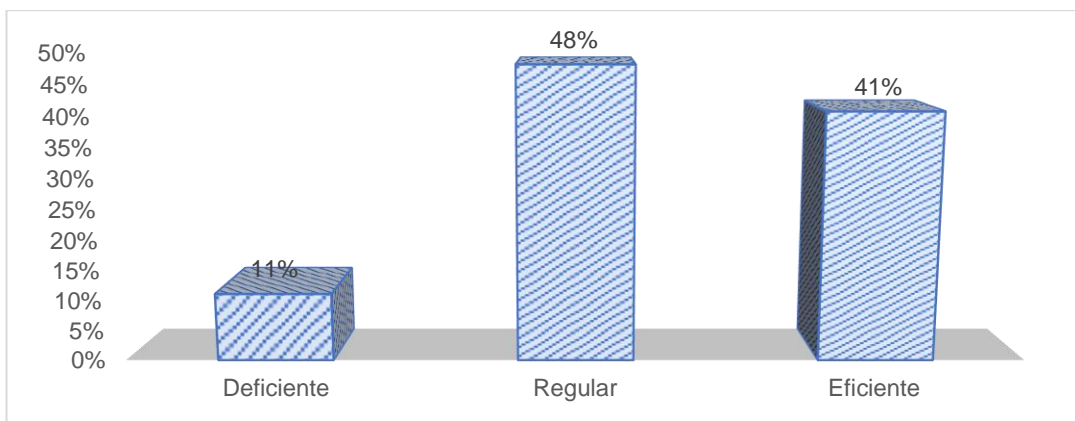


Figura 2. Ejecución de la captación de ingresos

Fuente: tabla 2

El 48% de los encuestados consideran que la ejecución de la captación de ingresos es regular, el 41% considera que es eficiente y el 11% deficiente.

Tabla 3

Ejecución del giro y pago

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	7	26%
Regular	8	30%
Adecuada	12	44%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

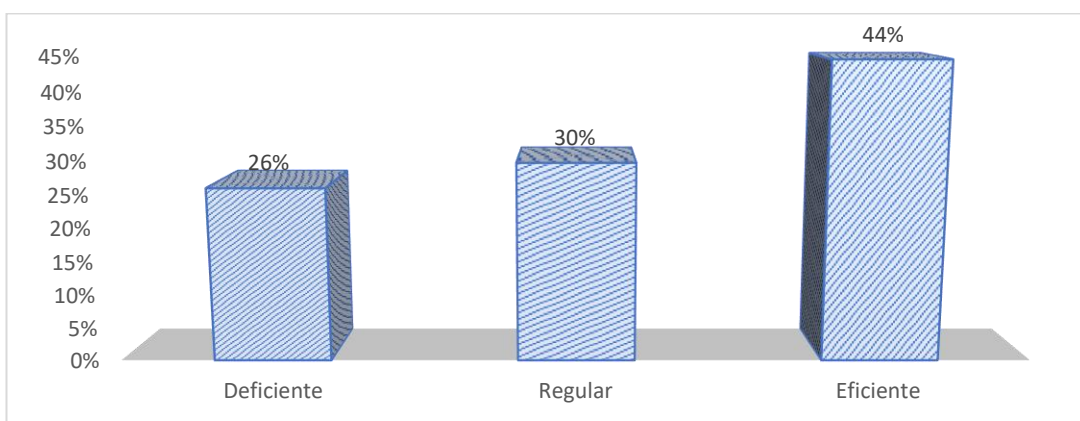


Figura 3. Ejecución del giro y pago

Fuente: tabla 3

El 44% de los encuestados afirman que la ejecución del giro y pago es eficiente, el 30% lo considera regular y el 26% deficiente.

Toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Tabla 4

Toma de decisiones de la OT en la UGEL – Ucayali

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	6	22%
Regular	10	37%
Adecuada	11	41%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

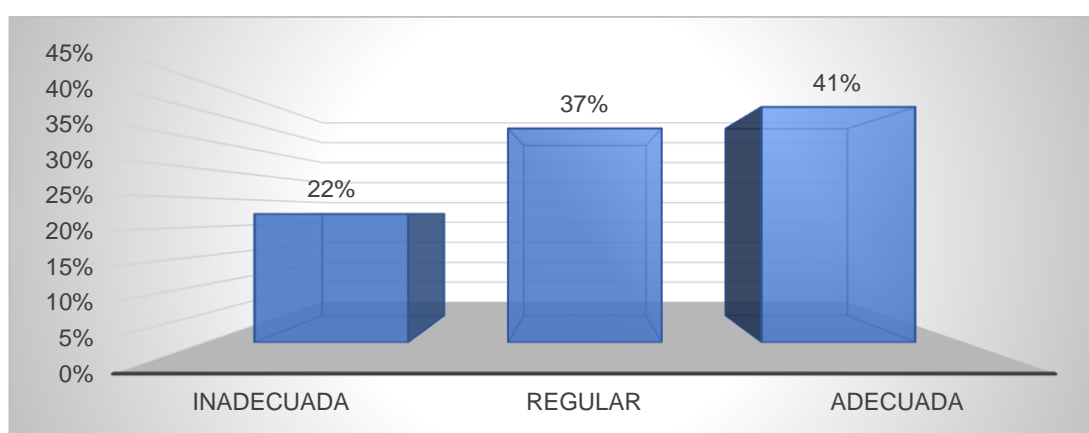


Figura 4. Toma de decisiones de la OT en la UGEL – Ucayali

Fuente: tabla 4

Después de procesar los datos se logró identificar que la toma de decisiones es adecuada 41%, sin embargo el 37% lo considera regular y el 22% inadecuada.

Tabla 5

Procedimiento para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	6	22%
Regular	16	59%
Adecuada	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

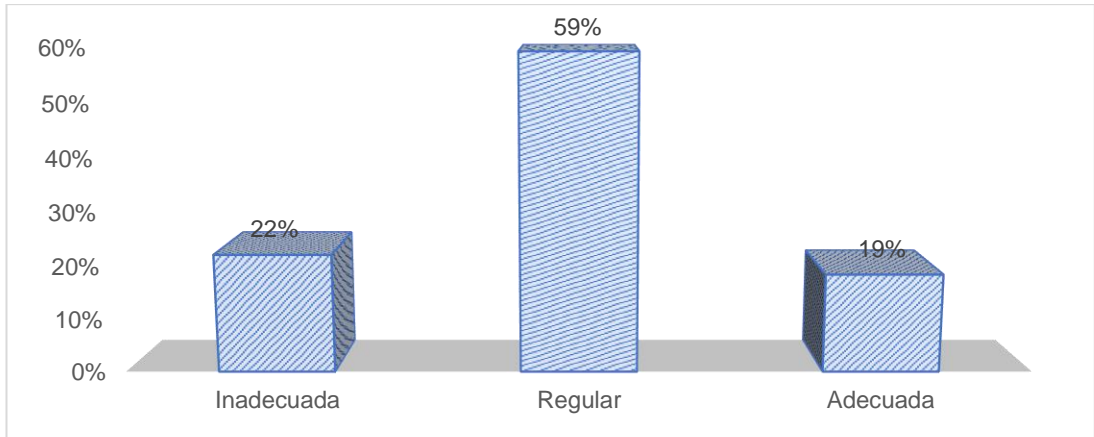


Figura 5. Procedimiento para la toma de decisiones

Fuente: tabla 5

El 59% de los encuestados consideran que los procedimientos para la toma de decisiones se vienen realizando de forma regular (59%), el 22% considera que es inadecuada y el 19% adecuada.

Tabla 6

Estilos de toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	7%
Regular	16	59%
Adecuada	9	33%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina de Tesorería.

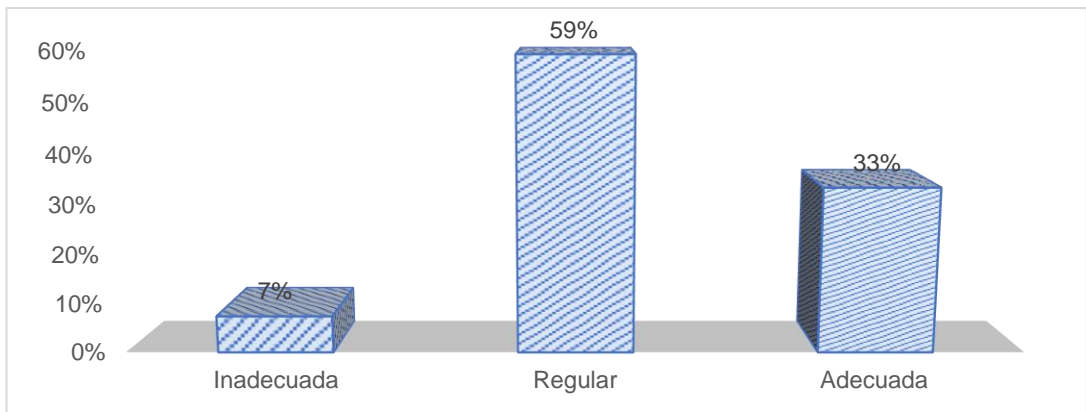


Figura 6. Estilos de toma de decisiones

Fuente: tabla 6

El 59% de los encuestados señala que los estilos de la toma de decisiones empleada en la institución son regular, el 33% los considera adecuado y el 7% inadecuado.

Relación existente entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

Tabla 7

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de tesorería	.169	27	.046	.905	27	.017
Toma de decisiones	.169	27	.047	.895	27	.011

Fuente: Procesamiento de datos analizadas en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 7, se logra observar la prueba de normalidad aplicada a los datos extraídos de las encuestas, siendo esta correspondiente a 27 encuestados, se trabaja con el estadístico Shapiro Wilk, la cual arrojo para la variables gestión de tesorería un grado de significancia de 0.017 y para la variable toma de decisiones un grado de significancia de 0.011 siendo estas menor al parámetros esperado ($\alpha=0.05$) se determina que los datos no poseen una distribución normal, por lo tanto, se establecerá la relación a través del estadístico Rho de Spearman.

Tabla 8

Relación entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones

			Gestión de tesorería	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Gestión de tesorería	Coefficiente de correlación	1.000	,721
		Sig. (bilateral)		.000
		N	27	27
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,721	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	27	27

Fuente: Procesamiento de datos analizadas en el programa estadístico SPSS.

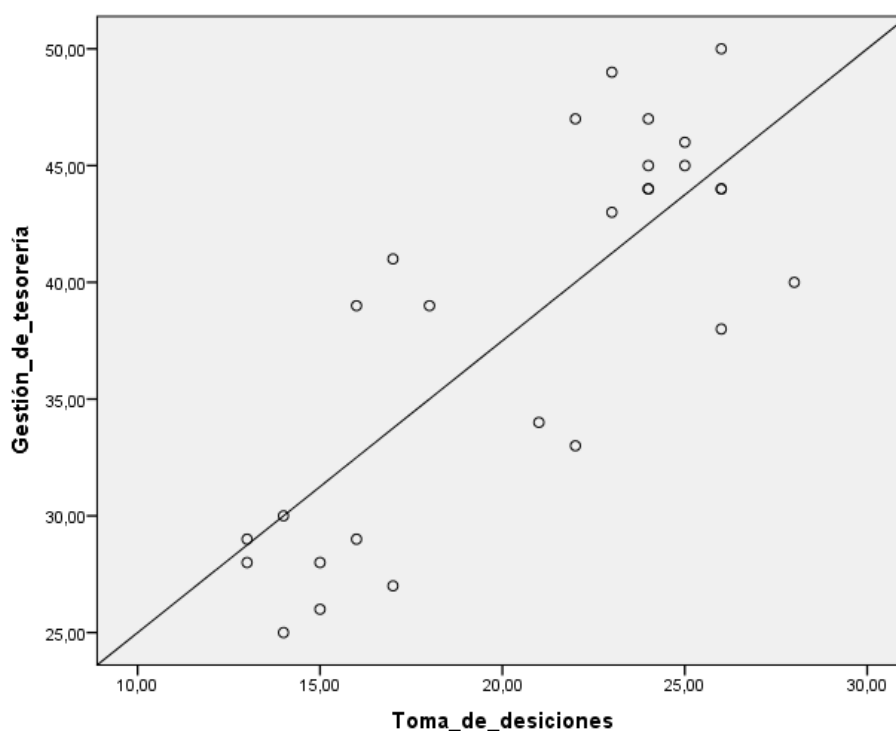


Figura 7. Relación entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones

Fuente: tabla 8

En la tabla 8 se logra observar el cálculo de estadístico Rho de Spearman, cual arrojo un coeficiente de correlación de 0,721 siendo esta un índice aceptable de acuerdo a la regla general de Spearman, es decir la relación es moderada, asimismo de acuerdo al grado de significancia de 0.000, y que al ser menor al $\alpha = 0.05$ se acepta la hipótesis de investigación, la cual determina que existe relación significativa entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, 2019.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La gestión de tesorería, en un proceso que tiene como propósito realizar una serie de operaciones relacionadas con el flujo de caja, es decir todas las operaciones que incluyen cobros y pago. Por tanto, las instituciones públicas la consideran fundamental para su desarrollo sostenible, sin embargo, aún la mayoría no ha logrado realizar esta gestión con eficiencia, lo que ha generado inconvenientes en la toma de decisiones.

Desde nuestra realidad la oficina de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, ha logrado una eficiente gestión de tesorería, pues de acuerdo al estudio realizado se logró identificar que dicho proceso se viene desarrollando adecuadamente, ello debido a que la oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regula la ejecución financiera de ingresos, asimismo los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos son registrados de acuerdo a la ley correspondiente, los registros realizados en el SIAF contiene la información necesaria y suficiente, asimismo la autorización del ingreso registrado se da de manera inmediata, la emisión de informes de los ingresos se realiza de manera periódica y por último el área cuenta con personal calificado para el desarrollo adecuado de sus funciones correspondiente al puesto. En resumen, las actividades de gestión de tesorería se están manejando adecuadamente, sin embargo, existen algunas falencias que deben contrarrestarse y debilidades que deben mejorarse para lograr un proceso de gestión sostenible. Por su parte Pincay y Sarabia (2018) determinaron que la empresa no está teniendo una buena ejecución y desarrollo de la gestión de tesorería el cual afecta en gran manera a la empresa, en la disminución de sus ganancias asimismo no se está

desarrollado adecuadamente la ejecución, verificación y control en la gestión, por tanto, no se está logrando lo programado. En definitiva, el resultado obtenido por Pincay y Sarabia, no coinciden con lo obtenido en la investigación, pues los autores mencionados determinaron que la gestión de tesorería es deficiente, debido a la inadecuada ejecución de actividades, todo lo contrario, sucede en el estudio, pues en este caso se logró una eficiente gestión, ello ha generado grandes beneficios para la institución en cuanto a la toma de decisiones y ha contribuido en el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado se identificó que la toma de decisiones se viene desarrollando de forma adecuada en la oficina de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, pues la dirección identifica una serie de alternativas para ser analizadas, utiliza criterio o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales, analizan los beneficios que podrían proporcionar las alternativas, selecciona la alternativa que logre cumplir con los objetivos organizacionales, asimismo la decisión tomada demuestra una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional, la dirección demuestra una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones. Por su parte Domper (2017), determinó que los medios que intervienen en la seguridad de datos, optimizan dicha institución por lo que se desarrolla un sistema de información web, ello a su vez permite afirmar una buena toma de decisiones. Existe un alto nivel de similitud entre los resultados obtenidos y el trabajo de Domper, pues en ambas situaciones la toma de decisiones se está dando

adecuadamente, ello ha favorecido el logro de objetivos y el cumplimiento de metas institucionales.

Por último, se ha logrado determinar que la gestión de tesorería se relaciona de manera moderada con la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, en el periodo 2019, aspecto que es corroborado el coeficiente de correlación de 0,721; pues en cierta medida esto se debe a las deficiencias encontradas en el manejo de la información de tesorería, es decir la información registrada y almacenada muchas veces demostraban claridad y coherencia, dificultado así su interpretación y análisis, situación que ha generado dificultades al momento de tomar decisiones relacionadas a la tesorería de la institución; ante ello, se ha podido identificar una situación similar en la investigación de Requejo (2016), pues entre sus conclusiones menciona que el sistema de información en el área de contabilidad tiene procesos de forma manual, de manera que genera pérdida de tiempo lo cual no se almacena su información en su base de datos por lo que no permite el desarrollo en las entidades financieras y resumirlos en forma útil para llevar una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

La presente propuesta permitirá proyectar las bases de las actividades de tesorería con el objetivo de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades y los recursos, además está enfocado en brindar el mejoramiento de los recursos que se manejan en el área de tesorería, las mismas que de acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que tiene debilidades y pueden ocasionar que la institución no optimice sus recursos.

Justificación

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, permitirá el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Por lo tanto, el plan de mejora permite tener de una manera más organizada los procesos y controles internos, su seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de cada uno de los procesos que se realizan en la oficina de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana. El plan de Mejoras también permitirá Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas e Identificar las acciones de mejora a aplicar.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión de tesorería para mejorar la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Direccionar la gestión de cobros.
- Mejorar el proceso de almacenamiento y distribución
- Utilizar la tecnología para la lograr una eficiente gestión de tesorería.
- Capacitar al personal en el manejo del sistema contable y financiero.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Meta	Responsable
Direccionar la gestión de cobros.	Generar una rápida recaudación de los recursos financieros.	Hacer llegar a los proveedores los estados de cuentas mensualmente por correo.	Obtener resultados en un periodo de 6 meses	jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali
		Llevar un control de registro de cobranza.		
		Analizar la antigüedad de los saldos para una toma de decisiones oportunas y adecuadas.		
Mejorar el proceso de almacenamiento y distribución	Supervisar las cantidades de inventarios.	Registrar adecuadamente los inventarios hasta pago de los mismos	Mejorar la distribución del almacén	Jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali
		Coordinar el almacenamiento de materiales		
		Controlar diariamente el nivel y los movimientos de las existencias informando al jefe de almacenamiento		
		Mejorar el mecanismo con los proveedores por vía correo.		
Utilizar la tecnología para la lograr una eficiente gestión de tesorería	Optimizar las actividades de la gestión de tesorería	Los procesos se pueden establecer y ordenar fácilmente en un software interno	Mejorar las actividades de la Gestión de Tesorería un 89%	Jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali
		Los procesos deben ser agilizados y la comunicación debe ser mejorada		
		El almacenamiento de documentos físicos debe disminuir.		
		La tecnología con que cuenta la organización se amolda muy bien a los requerimientos mínimos de un Sistema Informático integrado		
Capacitar al personal en el manejo del sistema contable y financiero	Mejorar el conocimiento, Habilidades y capacidades del personal.	Recurrir a profesionales en el tema	Incrementar el nivel de desempeño laboral del personal en un 95%	Jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali
		Determinar el tema a tratar: Ejecución de la captación de ingresos		
		Ejecución del giro y pago.		
		Elaborar fichas, trípticos y los diferentes instrumentos de apoyo		
		Establecer fecha y hora para capacitación		
Dar a conocer la fecha de la actividad en el periódico mural.				

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados y discutirlos con otros estudios se logró identificar que la gestión de tesorería se viene desarrollando eficientemente (44%), ello debido a que la oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regula la ejecución financiera de ingresos, asimismo los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos son registrados de acuerdo a la ley correspondiente, los registros realizados en el SIAF contiene la información necesaria y suficiente, asimismo la autorización del ingreso registrado se da de manera inmediata.

Asimismo se determinó que la toma de decisiones se viene desarrollando de forma adecuada (41%) en la oficina de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, pues la dirección identifica una serie de alternativas para ser analizadas, utiliza criterio o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales, analizan los beneficios que podrían proporcionar las alternativas, demuestra una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones.

Finalmente, se determina que existe relación significativa entre la gestión de tesorería y la toma de decisiones en la Oficina de Tesorería de la UGEL de Ucayali – Contamana, 2019; instancia que ha sido corroborada con el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,721 siendo este un índice moderado; y el grado de significancia de 0.000, la cual ha llevado a aceptar la hipótesis de investigación.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

Se recomienda al jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali - Contamana capacitar al personal en formación profesional referente a tesorería e inversiones para actualizar a la entidad de acuerdo a las exigencias y necesidades del sector.

Se recomienda al jefe de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali - Contamana utilizar indicadores financieros que permitan la evaluación de la situación financiera de la institución los cuales servirán como respaldo para proyectar de manera eficiente los pagos, los cobros el efectivo y las inversiones

Finalmente, se recomienda al jefe de la OT realizar provisiones de tesorería, a través del cual se lleve la contabilidad al día, para luego asignar de manera exacta el vencimiento de cobros y pagos, permitiendo, además, anticipar los déficits de tesorería para poder tomar la adecuada decisión, que implique su mejora.

CAPÍTULO VIII: FUENTES DE INFORMACIÓN

- Adair, J. (2008). *Toma de decisiones y resolución de conflictos*. Mexico: Gedisa Mexicana S.A.
- Álvarez, H. (2003). *Introducción a la toma de decisiones gerenciales*. Panamá: Universidad Técnica de Panamá.
- Claver, E. (2000). *Manual de administración de empresas (4a ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2010). *Fundamentos y práctica de la toma de decisiones*. Madrid, España: Dykinson.
- Domper, A. R. (2017). *Desarrollo de un sistema de información web utilizando tecnología Cloud computing para mejorar los procesos de atención Y toma de decisiones en la Microempresa Chuyachuya - Iquitos 2017*. Tesis, Pregrado, Universidad Científica Del Perú, maynas, iquitos .
- Durango, M. P. (2014). *Gestión Operativa y Táctica*. Medellín: Esumer.
- Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones (Tercera ed.)*. México: Pearson educación.
- García, J. A. (2008). *El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas*. Madrid: APCCC.
- Goldsmith, D. (2014). *Problem Solved!: The Secrets of Decision Making and Problem Solving*. California, Estados Unidos: CreateSpace.
- Gomez, F. L. (2017). *Influencia del sistema integrado de administración financiera en la toma de decisiones del Municipio de Sanmartín de Porres, 2017*. Tesis, Pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Gómez, M. (2016). *Proceso de recaudación de los ingresos propios en el área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de Loreto-Nauca, Periodo-2016*. Tesis de pregrado, Universidad Científica del Perú, Iquitos- Perú.
- Gunther, R. (2008). *La toma de decisiones*. Mexico: Financial Times Press.
- Gutiérrez, A. (2004). *Toma de decisiones*. México: Centro cultural Itaca S.C.
- Guzmán, C. (2017). *Control interno al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la gestión de tesorería del Gap Municipal de*

- San Miguel de Urucuquí*. Tesis de pregrado, Universidad técnica del norte, Ibarra, Ecuador.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (2003). *Decisiones inteligentes*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ta ed.). México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Llerena, D. (2017). *La gestión de tesorería y su influencia en la liquidez de la Universidad privada de Tacna 2013-2014*. Tesis de pregrado, Universidad privada de Tacna, Tacna- Perú.
- López, F., & Soriano, N. (2014). *La gestión de la tesorería*. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- López, I. (2014). *Gestión de Tesorería*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Martins, C. (14 de mayo de 2018). *Importancia de la tesorería en las finanzas de la empresa*. Obtenido de Keyandcloud: <https://www.keyandcloud.com/importancia-la-tesoreria-las-finanzas-la-empresa/>
- Mio, R., Katherine, R., & Valverde, U. (2016). *El sistema de control interno y la gestión de tesorería de la empresa surjaduanas S.AC periodo 2015*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Ortega, F. J. (2011). *Gestión de la tesorería*. España: ESIC.
- Pilar, J. (2012). *Herramientas para la gestión y la toma de desiciones*. Argentina: Hanne.
- Pincay, K., & Sarabia, J. (2018). *Análisis de la eficiente gestión de tesorería - disprovef Ecuador*. Tesis de pregrado, Universidad de Gauyaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Pindado, J. (2001). *Gestión de tesorería en la empresa. Teoría y aplicaciones prácticas*. España: Universidad de Salamanca.
- Piñeiro, C. (13 de Mayo de 2016). *Gestión de tesorería*. Obtenido de Grupo de Investigación en Finanzas y Sistemas de Información:

https://www.udc.es/grupos/fysig/carlos/oikonomicon/gestin_de_tesorera.html

- Piyanka, P. S. (2014). *Behind Every Good Decision: How Anyone Can Use Business Analytics to Turn Data into Profitable Insight*. Estados Unidos: AMACOM - American Management Association.
- Rebel, B., & Axton, N. (2015). *La función de tesorería desde una nueva perspectiva*. México: PwC.
- Render, B., Stair, R. M., & Michael, E. H. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Requejo, N. S. (2016). *Influencia del sistema contable en la toma de decisiones en la escuela de postgrado De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - 2008*. Tesis, pregrado, Universidad Señor De Sipán, Pimentel, Perú.
- Rivas, G. E. (2017). *El control interno en la gestión de tesorería del Ministerio de Agricultura y Riego*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Person Educación.
- Santandreu, E. (2006). *Manual de Finanzas*. España: Gestión 2000, S.A.
- Santomá, J. (2000). *Gestión de Tesorería*. Caracas, Venezuela: El Cid.
- Serra, D. (2004). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones* (Segunda ed.). México: Gestion 2000.
- Vieites, R. (2012). *Conceptos básicos de tesorería*. Santiago de Compostela, España: C.E.E.I GALICIA, S.A.
- Villatoro, D. A. (2017). *Comparación entre los estilos de toma de decisión entre hombres Y mujeres jefes de servicio del Hospital Regional Dr. Jorge Vides Molina De Huehuetenango*. Tesis, pregrado, Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala .
- Zambrano, A. (mayo-agosto de 2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, vol. 9, núm. 22, pp. 132-149.

ANEXOS

1. Estadística complementaria

GESTIÓN DE TESORERÍA																			
	GT1	GT2	GT3	GT4	GT5	GT6	GT7	GT8	GT9	GT10	GT11	GT12	GT13	GT14	GT15	GT16	GT17	GT18	Sumatoria total
Trabajador 1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	43
Trabajador 2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	40
Trabajador 3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	45
Trabajador 4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
Trabajador 5	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	27
Trabajador 6	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	49
Trabajador 7	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	28
Trabajador 8	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	44
Trabajador 9	2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	41
Trabajador 10	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	44
Trabajador 11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	50
Trabajador 12	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	39
Trabajador 13	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	28
Trabajador 14	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	29
Trabajador 15	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	26
Trabajador 16	1	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	33
Trabajador 17	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	47
Trabajador 18	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	39
Trabajador 19	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	46
Trabajador 20	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	44
Trabajador 21	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	29
Trabajador 22	1	3	1	3	1	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	2	3	2	34
Trabajador 23	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	44
Trabajador 24	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	25
Trabajador 25	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	47
Trabajador 26	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	45
Trabajador 27	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	30

TOMA DE DECISIONES

	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	TD6	TD7	TD8	TD9	TD10		Sumatoria total
Trabajador 1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2		23
Trabajador 2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3		28
Trabajador 3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2		25
Trabajador 4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2		26
Trabajador 5	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2		17
Trabajador 6	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2		23
Trabajador 7	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1		13
Trabajador 8	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3		24
Trabajador 9	1	3	2	2	2	1	3	1	1	1		17
Trabajador 10	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2		24
Trabajador 11	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2		26
Trabajador 12	1	3	2	1	1	3	2	2	2	1		18
Trabajador 13	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1		15
Trabajador 14	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2		13
Trabajador 15	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2		15
Trabajador 16	3	1	3	1	2	3	1	2	3	3		22
Trabajador 17	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2		24
Trabajador 18	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1		16
Trabajador 19	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3		25
Trabajador 20	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3		26
Trabajador 21	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2		16
Trabajador 22	1	3	3	2	1	2	2	2	2	3		21
Trabajador 23	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2		26
Trabajador 24	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1		14
Trabajador 25	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2		22
Trabajador 26	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3		24
Trabajador 27	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1		14

Análisis de fiabilidad – Alfa de Cronbach

Variable 1: Gestión de tesorería

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.911	18

Variable 2: Toma de decisiones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	10

2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE TESORERÍA

Ejecución de la captación de ingresos		Nunca	A veces	Siempre
1	¿La oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regule la ejecución financiera de ingresos?			
2	¿Considera que los fondos públicos captados, recaudado u obtenidos son registrados de acuerdo a la ley correspondiente?			
3	¿Los registros realizados en el SIAF contiene la información necesaria y suficiente la cual facilite su identificación y análisis?			
4	¿La autorización del ingreso registrado se da de manera inmediata?			
5	¿El ingreso de fondos públicos es depositado en cuentas bancarias antes de haber cumplido las 24 horas?			
6	¿La emisión de informes de los ingresos se realiza de manera periódica?			
7	¿El área cuenta con personal calificado para el desarrollo adecuado de sus funciones correspondiente al puesto?			
Ejecución del giro y pago		Nunca	A veces	Siempre
8	¿La oficina de tesorería cuenta con un manual de procedimiento que regule la ejecución financiera del gasto?			
9	¿Se realiza la revisión de expedientes para constatar que cuente con la documentación exigida por la normativa vigente?			
10	¿En la fase de gasto devengado los giros son registradas a nombre del beneficiario correspondiente?			
11	¿El pago a proveedores de bienes y servicios se realiza a través del Código de Cuenta Interbancario?			
12	¿Al caducarse un gasto girado es registrada inmediatamente en el SIAF?			
13	¿La apertura para fondos destinados a pagos se encuentre sustentada con resolución?			
14	¿Los cheques para pagos en efectivo son girados a nombre del administrador de fondos?			
15	¿La dirección de administración se encarga de autorizar la entrega provisional de recursos?			
16	¿Se autoriza debidamente la documentación para el pago en efectivo?			
17	¿Se elaboran periódicamente flujos de caja con la finalidad de optimizar la utilización y productividad de los recursos financieros?			
18	¿Se analiza y aclara las diferencias entre los estados de cuentas del banco y los registros contables de las cuentas bancarias de la UGEL?			

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA TOMA DE DECISIONES

Procedimiento para la toma de decisiones		Nunca	A veces	Siempre
1	¿La dirección realiza un análisis detallada de la situación para identificar los factores que se evidencian en ella?			
2	¿La dirección identifica una serie de alternativas para ser analizadas?			
3	¿Se utiliza criterio o contemplaciones para estudiar la naturaleza de la elección según patrones relativamente imparciales?			
4	¿Se analizan los beneficios que podrían proporcionar las alternativas?			
5	¿Se ordenan las alternativas según el grado de satisfacción?			
6	¿Se selecciona la mejor alternativa que logre cumplir con los objetivos organizacionales?			
Estilos de toma de decisiones		Nunca	A veces	Siempre
7	¿La decisión tomada demuestra una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional?			
8	¿La decisión tomada demuestra una resistencia más notable a la ambigüedad, unido a una perspectiva totalmente razonable?			
9	¿La dirección demuestra una gran capacidad para procesar datos desde un punto de vista amplio y un alto límite lógico que intenta desglosar numerosas opciones?			
10	¿La decisión tomada demuestra un grado de tolerancia a la ambigüedad baja?			

3. Consentimiento informado (cuando corresponda)

Por la presente declaro que he leído cuestionario de la investigación titulada la gestión de tesorería y su relación con la toma de decisiones en la oficina de tesorería de la unidad de gestión educativa local de Ucayali – Contamana, 2019, del Sr. que tiene como objetivo conocer como se viene manejando la variable gestión de tesorería y la toma de decisiones en dicha institución.

He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

Nombre del participante:

.....

Su participación en este estudio no implica ningún riesgo de daño físico ni psicológico para usted. Es así que todos los datos que se recojan, serán estrictamente **anónimos y de carácter privados**. Asimismo, los datos entregados serán absolutamente **confidenciales** y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de **custodio de los datos**, será el Investigador Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos.

Desde ya le agradecemos su participación.

.....

NOMBRE

Investigador Responsable

4. Constancia de aprobación del comité de ética.