



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal,  
Cusco 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Cruz Caballero, Elvis Arturo (orcid.org/0000-0001-8448-5890)

**ASESORAS:**

Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel (orcid.org/0000-0002-8613-1882)

Mg. Ortiz Guillen, Mirtha Patricia (orcid.org/0000-0003-0298-5301)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

## **Dedicatorio**

A mis padres Gregorio y Eufemia, quienes me dieron todo lo necesario para ser la persona que soy.

A Flor, por toda la comprensión y su compañía en todo este tiempo.

A todas las personas que creyeron mí.

## **Agradecimiento**

A Dios por darme todo lo que tengo.

A la Universidad Cesar Vallejo y a todos mis docentes que guiaron mi camino para que esto haya sido posible.

A mis padres ya que nada de esto hubiera sido posible sin su apoyo.

A mis compañeros (as) de la maestría por su valioso apoyo en el transcurso de estos estudios.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -  
MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023", cuyo autor es CRUZ CABALLERO ELVIS ARTURO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 23 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL DNI: 09217078 ORCID: 0000-0002-8613-1882	Firmado electrónicamente por: LROBLADILLOB el 07-08-2023 07:12:50

Código documento Trilce: TRI - 0611662





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CRUZ CABALLERO ELVIS ARTURO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
CRUZ CABALLERO ELVIS ARTURO DNI: 80186414 ORCID: 0000-0001-8448-5890	Firmado electrónicamente por: ECRUZCA79 el 15-08-2023 11:51:48

Código documento Trilce: INV - 1253783

## Índice de contenidos

Dedicatorio.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor .....	iv
Declaratoria de Originalidad del Autor .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b> .....	1
<b>II. MARCO TEÓRICO.</b> .....	5
<b>III. METODOLOGÍA.</b> .....	16
3.1 Tipo y diseño de la investigación. ....	16
3.2 Variables y operacionalización.....	17
3.3 Población, muestra y muestreo.....	19
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos. ....	22
3.5 Procedimientos .....	23
3.6 Método de análisis de datos .....	24
3.7 Aspectos éticos .....	25
<b>IV. RESULTADOS.</b> .....	27
<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	41
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	48
<b>REFERENCIAS</b> .....	49
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Cuadro de Validadores .....	23
<b>Tabla 2</b> Cuadro de resultado de Alfa de Cronbach .....	23
<b>Tabla 3</b> Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable toma de decisiones .....	27
<b>Tabla 4</b> Cuadro de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable toma de decisiones .....	27
<b>Tabla 5</b> Cuadro de frecuencias y porcentajes de la variable gestión presupuestal .....	28
<b>Tabla 6</b> Cuadro de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la gestión presupuestal.....	29
<b>Tabla 7</b> La toma de decisiones y la gestión presupuestal.....	30
<b>Tabla 8</b> La toma de decisiones y la planificación presupuestal .....	31
<b>Tabla 9</b> La toma de decisiones y la elaboración presupuestal.....	32
<b>Tabla 10</b> La toma de decisiones y la ejecución presupuestal .....	33
<b>Tabla 11</b> La toma de decisiones y el control presupuestal .....	34
<b>Tabla 12</b> La toma de decisiones y la evaluación presupuestal .....	35
<b>Tabla 13</b> Correlación entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal .....	36
<b>Tabla 14</b> Correlación entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal .....	37
<b>Tabla 15</b> Correlación entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal.....	37
<b>Tabla 16</b> Correlación entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal...	38
<b>Tabla 17</b> Correlación entre la toma de decisiones y el control presupuestal. ....	39
<b>Tabla 18</b> Correlación entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal.	39

## Índice de figuras

Figura 1.....	17
---------------	----

## Resumen

En la actualidad, la toma de decisiones y la gestión presupuestal son elementos clave para el éxito de cualquier organización, incluyendo las instituciones peruanas. La capacidad de tomar decisiones informadas y eficaces, así como de administrar y controlar adecuadamente los recursos financieros, son factores determinantes para el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas establecidas. En ese contexto, el objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. El tipo de investigación es básico, con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, correlacional de corte transversal, considerando una población y muestra de 81 colaboradores. Después de haber obtenido la información a través de una encuesta, esta fue procesada y presentada mediante tablas, obteniendo como resultado un valor de correlación igual a 0.671, y una significancia de 0.00. De los resultados obtenidos se concluyó que existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestaria.

Palabras clave: Toma de decisiones, gestión presupuestal, evaluación presupuestal.

## **Abstract**

Currently, decision-making and budget management are key elements for the success of any organization, including Peruvian institutions. The ability to make informed and effective decisions, as well as properly administer and control financial resources, are determining factors in achieving institutional objectives and meeting established goals. In this context, the main objective of this research was to determine the relationship between decision-making and budget management in a legal institution, Cusco 2023. The research type is basic, with a quantitative approach, a non-experimental, cross-sectional correlational design, considering a population and sample of 81 collaborators. After obtaining the information through a survey, it was processed and presented using tables, resulting in a correlation value of 0.671 and a significance of 0.00. The results obtained concluded that there is a significant relationship between decision-making and budget management.

Keywords: decision-making, budget management, budget evaluation.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Los responsables que realizan los estudios estadísticos en los países de América Latina como de El Caribe, afirmaron que en la actualidad es muy importante producir más información respecto a la toma de decisiones, ya que de esta manera se hará visible las diferentes problemáticas existentes en la región. Por lo que, en la clausura de la vigésima primera reunión del Comité Ejecutivo de la Conferencia Estadística de las Américas [CEA], celebrada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], en la capital de Chile, se resaltó la necesidad de poder identificar aquellos aspectos complementarios al PIB para así poder medir el desarrollo enfocado a las diferencias de género y otras desigualdades como el trabajo no remunerado, el medio ambiente entre otros aspectos (CEPAL, 2022).

El reciente análisis realizado a la forma en la que se da el gasto público en América Latina y el Caribe, revelaron que existen gastos ineficientes e inadecuados que llegarían a un total de hasta US\$220.000 millones anuales, equivalente a un 4,4% del PIB en un país. Lo descrito implica que se hace necesario trabajar en la optimización de prestaciones de servicios básicos sin incrementar los gastos. En situaciones en la que los gobiernos deben tomar acciones difíciles, este análisis permite que se considere una oportuna plataforma al debatir la eficiencia de inversión en los recursos públicos, los cuales permitan asegurar resultados más óptimos, tanto para el presente como el futuro. El economista Alejandro Izquierdo, jefe de la BID, mencionó: “Lo bueno es que se optimizará la vida de los pobladores, no mediante mayores gastos, sino con gastos más eficientes” (Izquierdo, 2018).

En cuanto a la problemática nacional, según Jean Paul Benavente García, gobernador regional de Cusco, indicó que su pliego, ha logrado posicionarse en el tercer lugar en ejecución del gasto presupuestario a nivel nacional, contando con una ejecución de la inversión de un 48.6%, muy a pesar de que existen otros gobiernos regionales con mayores asignaciones presupuestarias, su gobierno se destaca significativamente por encima de ellos (Poder ejecutivo , 2022).

Uno de los procesos críticos dentro de una institución nacional, es la toma de decisiones, especialmente en una institución legal, la cual tiene como

responsabilidad de garantizar y administrar los recursos que se le asignen de manera eficiente para cumplir con sus objetivos y satisfacer las demandas de la sociedad.

No obstante, la administración de presupuestos implica el procedimiento a través del cual la organización planifica y organiza los fondos financieros con el propósito de cubrir los costos de operación y obtener ganancias por la inversión que realiza, lo cual le brinda la oportunidad de enfocarse y priorizar el avance de las actividades y proyectos para llevar a cabo sus funciones y conseguir los objetivos y las metas que se establecieron en un determinado periodo fiscal.

En el contexto local, la principal problemática identificada en la institución fue la inadecuada gestión presupuestal ocasionada por la mala toma de decisiones que realizan los funcionarios públicos, ya que de ella depende el desarrollo satisfactorio de las actividades y como tal el alcanzar los objetivos, metas planteadas al inicio de cada año. Del mismo modo, al analizar la programación y formulación presupuestal se apreció dificultades ya que las necesidades que se van a satisfacer no son las de urgencia; respecto a la programación y formulación presupuestal el área encargado no realiza un análisis adecuado sobre asignación presupuestal y qué necesidad va satisfacer; del mismo modo, la aprobación presupuestal, ejecución y seguimiento presupuestal y, por último, la evaluación presupuestal, la cual debería estar en concordancia de lo gastado y la satisfacción de la necesidades específicas de la población beneficiada.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, se plantea la interrogante general de investigación ¿En qué grado la toma de decisiones y la gestión presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?, así mismo se formula los problemas específicos, PE1 ¿En qué grado la toma de decisiones y la planificación presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?, PE2 ¿En qué grado la toma de decisiones y la elaboración presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?, PE3 ¿En qué grado la toma de decisiones y la ejecución presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?, PE4 ¿En qué grado la toma de decisiones y el control presupuestal

se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?, PE5 ¿En qué grado la toma de decisiones y la evaluación presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?.

La investigación cuenta con la justificación teórica, ya que empleó teorías de los diferentes autores considerados para el presente estudio, los cuales ayudaron a comprender a mayor profundidad la correlación que se establece entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Mediante la comprensión de esta problemática, se busca generar conocimiento académico y práctico sobre estos temas en el contexto específico de la administración legal en Cusco durante el año 2023.

Así mismo, la investigación cuenta con la justificación práctica, debido a que la investigación beneficiará a una institución legal de la ciudad del Cusco, así como instituciones similares, ayudando a mejorar la gestión presupuestal por medio de la adecuada toma de decisiones, ya que, de hallar una relación, se verá necesaria implementar a la toma de decisiones como una estrategia para administrar de mejor manera el presupuesto asignado a dicha institución.

Respecto a la justificación metodológica, la investigación fue de tipo básico, con un enfoque cuantitativo, el nivel correlacional, diseño no experimental y la técnica de estudio se realizó a través de un instrumento de investigación, una encuesta, el cual estuvo conformado por un cuestionario de 44 preguntas.

Por el cual se formuló el objetivo general, determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Del mismo modo, se planteó los siguientes objetivos específicos; OE1 Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; OE2 determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; OE3 determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; OE4 determinar el

grado de relación que existe entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; y por último, OE5 determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

Para tal fin la hipótesis general se formuló de la siguiente forma; existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Así mismo, se propusieron las hipótesis específicas; HE1 existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; HE2 existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; HE3 existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; HE4 existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023; HE5 existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

## II. MARCO TEÓRICO.

En el contexto internacional existe diversidad de investigaciones respecto a la temática abordada, como por ejemplo el trabajo desarrollado por Tamrengit e Inrak (2022) quienes tuvieron el propósito de investigar en qué grado la toma de decisiones y la gestión presupuestaria se relacionaban dentro de las escuelas de educación primaria de Kanchanaburi. Metodológicamente el trabajo se desarrolló con un nivel correlacional, de tipo aplicado. La población considerada, fueron los alumnos de 103 escuelas de nivel primario, de los cuales como muestra se tomó a 206. Los resultados y conclusiones más relevantes mostraron que tanto la toma de decisiones como la gestión del presupuesto tenían un nivel alto demostrando que estas variables de forma independiente se mostraban óptimamente. Finalmente, la investigación mostró que entre la toma de decisiones y la gestión presupuestaria tenían una relación significativa, con un valor de 0,1.

Por lo tanto, Herzorg, et al. (2022) plantearon como propósito de investigación realizar el análisis del presupuesto dentro de una empresa y ver como la planificación y control presupuestal como una herramienta para llevar a cabo la toma de decisiones. La investigación utilizó el método exploratorio-descriptivo, y de enfoque cuantitativo. La población estudiada fueron trabajadores de cinco empresas de Colatina. En función de las encuestas realizadas, los resultados mostraron que la totalidad de encuestados afirmaron que el control presupuestal es una herramienta adecuada para la toma de decisiones. Concluyendo que el uso de las herramientas presupuestarias junto con la toma de decisiones, generarán un éxito en el presupuesto de las empresas encuestadas.

Así mismo, Larrea y Payano (2022) tuvieron como fin, determinar como la planificación presupuestal incidía en las organizaciones no gubernamentales. En nivel de investigación fue exploratoria, el tipo de investigación fue aplicada – correlacional, con una población de 54 personas, entre gerentes, directores y miembros de los comités. Los resultados obtenidos dieron a conocer que la planificación presupuestal incide de forma favorable en la sostenibilidad financiera y toma de decisiones de las organizaciones no gubernamentales, la

cual aplicada de una forma adecuada permitirá la mejora y el desarrollo de la planificación estratégica.

De igual manera, Santillán, et al. (2020) quienes tuvieron como fin realizar la elaboración de una guía de presupuestos donde se contemplen costos operativos de una entidad manufacturera. Metodológicamente la investigación se desarrolló de forma descriptiva, con un diseño de carácter no experimental. Los trabajadores de 30 entidades manufactureras fueron considerados como su población de estudio. Los resultados más importantes mostraron que existen problemas diversos que se manifiestan durante la elaboración de un presupuesto operativo. Finalmente, la conclusión más relevante a la que se llegó fue que la elaboración de una guía presupuestaria es importante para tener una correcta planeación, la cual tiene con fin principal generar previsiones óptimas, ya que una adecuada planificación exigirá a que los funcionarios puedan tener una visión adecuada del futuro, disminuyendo la incertidumbre respecto a la toma de decisiones.

Continuando con Bergamín y Engelage (2020) quienes tuvieron como propósito investigativo demostrar la importancia de la gestión de presupuestos como apoyo a la toma de decisiones en un restaurante de Santa Catarina, Brasil. El trabajo se realizó metodológicamente con un nivel descriptivo y enfoque cualitativo, utilizando como instrumento una guía de entrevistas, considerando datos del 2015 al 2018. De población se consideró al socio propietario del restaurante, empleados y miembros próximos de la cadena. Los resultados y conclusiones más resaltantes mostraron que si bien los resultados financieros son óptimos, estos son maximizados, mediante la toma de decisiones, lo cual mejorará la situación actual, proyectando mejoras para el negocio.

Así mismo, Barzaga et,al. (2019) se propusieron analizar la gestión informativa y los conocimientos concernientes a la toma de decisiones. La metodología con que se desarrolló fue un enfoque teórico, el método aplicado fue el histórico-lógico y comparativo. Como población de estudio se consideraron a 1500 profesores de 292 Instituciones educativas, de los cuales en la muestra solo se consideró a 312 docentes con el puesto de directivos en la organización de profesores. Los resultados más resaltantes mostraron que entre las variables

propuestas existía una relación negativa fuerte, con un  $r$  cuadrado igual a 0.822 y un coeficiente de 0.67. El trabajo llegó a la conclusión de que tanto el conocimiento como la información son aspectos fundamentales para la toma de decisiones, teniendo un rol fundamental dentro de la gestión organizacional.

También, Barcaui (2019) desarrolló su trabajo investigativo con la finalidad de identificar como una empresa de energía emplea su proceso presupuestario para la mejora de la toma de decisiones. Esta se realizó metodológicamente bajo un nivel descriptivo y con un enfoque cualitativo. Como población se tomó en consideración a los empleados de dicha empresa. Los resultados y conclusiones más relevantes mostraron que en la empresa analizada el proceso presupuestario era considerado como elemento principal de la administración. Además, se pudo evidenciar que la empresa no tiene beneficio total de su proceso presupuestario, debido a que se desconoce sus potencialidades, lo cual no permite un desarrollo óptimo.

Del mismo modo, Lara y Fray (2018) investigaron cómo la planeación presupuestaria incidía en la toma de decisiones financieras. Como método de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. La muestra considerada fue personal del área administrativa de una empresa financiera, tomando datos del 2015 al 2018. Los resultados y conclusiones más resaltantes mostraron que una inadecuada asignación y desconocimiento de documentos en gestión presupuestal por parte de los trabajadores provocaría una pérdida de tiempo en el centro de trabajo, del mismo modo, los procesos que los trabajadores llevan a cabo de forma empírica se ajustan a las necesidades requeridas.

Melo, et al. (2018) decidieron analizar cómo es la toma de decisiones presupuestarias la Universidad Federal Autárquica. La investigación fue desarrollada bajo un método descriptivo, de enfoque cualitativo. La población estudiada estuvo conformada por 10 trabajadores en el área presupuestaria de la universidad, los cuales fueron entrevistados. Los resultados y conclusiones más relevantes mostraron que existe una limitada toma de decisiones en los procesos presupuestarios públicos, puesto que dicho aspecto tiene mucha importancia trayendo impactos positivos en la sociedad.

De Lucena y Melo (2017) elaboraron la investigación con la finalidad de comprobar si, para la toma de decisiones se puede considerar al presupuesto como una herramienta de apoyo. Metodológicamente, se desarrolló con un enfoque cuantitativo, y de nivel descriptivo, usando como instrumento un cuestionario. La población estudiada fueron 16 directivos de una empresa industrial cuyo rubro es la producción de bienes de consumo, en sus diferentes sucursales. Los resultados más relevantes evidenciaron que un 85,55% de los directivos consideraban que el presupuesto era una herramienta necesaria para el desarrollo de la toma de decisiones. Dicho trabajo concluye señalando que el presupuesto es una herramienta importante y relevante como apoyo a la toma de decisiones, pudiendo ayudar en la mejora y crecimiento de la empresa.

En el caso de investigaciones a nivel nacional, mencionamos primero a investigación de Perea y Delgado (2022) quienes tuvieron como finalidad principal, analizar cómo es la ejecución financiera en la toma de decisiones y los recursos de carácter público en la municipalidad de Loreto – Nauta, durante los años del 2015 – 2019. Metodológicamente el trabajo se desarrolló bajo un método deductivo. Como unidad de estudio se usaron los registros de últimos años de la municipalidad, así como los gastos que no tuvieron impacto alguno en la población. En cuanto a los resultados se pudo evidenciar que la administración financiera influiría en la toma de decisiones, teniendo en cuenta los factores externos como internos. El trabajo concluyó que la ejecución presupuestal emplea como herramienta el SIAF -SP, donde se obtienen datos de recaudación, captación y obtención efectiva de aquellos ingresos dirigidos a la toma de decisiones.

Por lo tanto, Robles (2022) estableció como objetivo investigativo establecer una relación entre la toma de decisiones financieras y la gestión presupuestal en una municipalidad de Cusco. Metodológicamente el trabajo tuvo un tipo básico, su diseño fue no experimental y un nivel correlacional. Como población se consideró a 56 funcionarios públicos pertenecientes al área de Unidad de Análisis de la municipalidad, de los cuales se tomó a la totalidad para la muestra de estudio. Los resultados y conclusiones más relevantes de este trabajo mostraron que la variable de toma de decisiones y la gestión presupuestal

se relacionan significativamente teniendo un valor de  $r = a 0.391$ , aceptando la hipótesis propuesta por el investigador.

De igual forma, Ayala y Bautista (2021) plantearon como objetivo investigativo analizar la ejecución presupuestal con la perspectiva de mejorar la toma de decisiones. Metodológicamente se desarrolló con un tipo descriptivo, de diseño relacional, y cuantitativamente. La población de análisis estuvo conformada por la ejecución presupuestal, el estado de gestión, así como otros datos presupuestales. Sus hallazgos mostraron que la mejora de la ejecución presupuestal contribuye de forma significativa a la toma de decisiones de dicha entidad legal. Concluyendo, que una adecuada interpretación de la información financiera se relaciona con las partidas presupuestarias, contribuyendo óptimamente en la toma de decisiones para ejecutar obras de índole legal, así como gastos relacionados a la gestión administrativa.

Así mismo, Vargas y Zavaleta (2020) plantearon como objetivo de su investigación, estudiar la manera en la que los gobiernos locales emplean la gestión presupuestal para optimizar la calidad de la inversión legal y la calidad de gasto. El trabajo se desarrolló con un diseño de carácter longitudinal, contando con un nivel predictivo y correlacional. La población a considerar fueron 83 instituciones gubernamentales de La Libertad en Perú. Los hallazgos más resaltantes de la investigación, según la prueba estadística utilizada, evidenciaron la existencia de una relación entre las variables estudiadas, encontrando un valor del coeficiente igual a 0.690. La conclusión a la que se llegó fue que la toma de decisiones es deficiente en relación al gasto público, ya que usualmente estos gastos se enfocan en los gastos capitales y no en gastos que mejoren la calidad de vida de los individuos.

Huacchillo et al. (2020) proyectó como objetivo investigativo, evidenciar si la gestión financiera incidía en la toma de decisiones. Su estudio fue correlacional, con una metodología de corte transversal y con diseño no experimental. Teniendo una unidad de medida de 50 individuos, pertenecientes al área administrativa y de contaduría. Los hallazgos más relevantes de la investigación expusieron según la prueba de Spearman, la existencia de una relación significativamente alta entre la gestión financiera y la toma de

decisiones, teniendo un valor de  $r$  0.928, concluyendo que el nivel es deficiente en un porcentaje de 35,71 a razón que los entrevistados señalaron que la gestión financiera se hace en entidades bancarias, donde se considera evaluar la forma de financiamiento a plazo largo.

De manera similar, Moreta (2018) tuvo como propósito elaborar un diseño matemático que ayuda a acopiar las necesidades dentro de una Institución, con la cual se pueda optimizar la ejecución presupuestaria por medio de la toma de decisiones. En cuanto al método aplicado, se usó un enfoque cuantitativo, con una modalidad aplicada y documental, y el tipo correlacional. La unidad de estudio que se consideró fueron las cédulas presupuestales de las organizaciones gubernamentales de los años 2015 al 2017. Los resultados y conclusiones más relevantes mostraron que una adecuada ejecución del presupuesto no mejorará la toma de decisiones, teniendo a  $P$  con un valor menor a 0,05.

Valdarrago (2018) en la investigación que desarrolló en una Dirección Sub Regional Agraria, tuvo como finalidad, establecer que existe una relación entre la ejecución presupuestal y la toma de decisiones en dicha institución. Su estudio se desarrolló metodológicamente, con un tipo descriptivo y diseño no experimental. De los trabajadores de la entidad mencionada, 67 de ellos fueron considerados como su población. Los resultados y conclusiones más resaltantes mostraron que entre las variables propuestas existe un valor de 41.78, mostrando una relación significativa.

Del mismo modo, Chávez y Vallejos (2017) realizaron la investigación en las organizaciones Unión Peruana del Norte, con la meta de mostrar si la gestión financiera tenía algún grado de relación con la toma de decisiones. En cuanto a la metodología el trabajo fue descriptivo y también correlacional. La población y muestra que se consideró fueron 73 individuos que ocuparon algún cargo ejecutivo. Como resultado más relevante, se logró demostrar que el grado de relación era débil entre la gestión financiera y la toma de decisiones, con un valor de  $p$  de 0.004 y un valor de  $r$  de 0.335. La conclusión más relevante fue que existe una relación entre las variables propuestas, y que las instituciones deben ser conscientes que la gestión financiera es relevante y determinante en

cualquier entidad, tomando en consideración los espacios económicos y sociales.

En lo que respecta al marco referencial, se ha considerado las siguientes teorías para la siguiente variable, toma de decisiones, este es un proceso fundamental en la interacción humana y la teoría de juegos proporciona un marco formal para comprender y analizar este proceso. En su investigación realizada, concluyeron que los jugadores son racionales y buscan maximizar sus propias ganancias o utilidades esperadas. Una de las concepciones primordiales de la teoría de juegos, es la utilidad, que es una medida subjetiva de la satisfacción o preferencia de un individuo por diferentes resultados. Al enfrentarse a una decisión, un jugador evalúa las diferentes opciones disponibles y asigna utilidades a cada posible resultado. La elección racional consiste en seleccionar la opción que maximice la utilidad esperada, que es el resultado de ponderar la utilidad de cada resultado posible por su probabilidad de ocurrencia (Neumann & Morgenstern, 1953).

Por otro lado, La toma de decisiones es un proceso crucial en cualquier organización y los sistemas de información desempeñan un factor fundamental en dicho proceso. Los sistemas de información proporcionan a los tomadores de decisiones datos e información relevante para analizar y respaldar la toma de decisiones informada y eficiente. Así mismo, el autor ha explorado cómo los sistemas de información pueden mejorar la toma de decisiones en diferentes contextos organizativos, ya que estos pueden ayudar a recopilar, organizar y analizar grandes cantidades de datos para generar información útil. Estos resultados pueden facilitar la colaboración y comunicación entre los tomadores de decisiones en una organización. También, el autor aborda temas relacionados a la ética y la responsabilidad, así como la influencia de factores culturales y sociales en el proceso de toma de decisiones (Greenwood, 1978).

Continuando con el marco teórico es importante mencionar que como primera variable se tiene a la toma de decisiones, quien forma parte de un proceso informativo que es llevado a cabo por individuos para solucionar una problemática y así aprovechar las oportunidades que una institución pueda tener. Por lo expuesto, esta situación corrobora que el sujeto capaz de tomar las

decisiones dentro de una organización, lo hace hallando la manera de optimizar el desempeño organizativo en beneficio de los diferentes grupos interesados (Prieto & García, 2017).

Una de las primeras dimensiones es la percepción y análisis de la problemática, donde se señala que para una institución o entidad es indispensable poder identificar las problemáticas mediante diferentes métodos, como por ejemplo un FODA, la cual permite identificar la situación en la que se encuentra la entidad. Luego de identificar las problemáticas, se deben caracterizar los aspectos más importantes en un orden, asignándoles valores a cada criterio, definiendo la urgencia o importancia, y el tiempo en el que se deben solucionar las problemáticas (Guzmán, 2018).

La segunda dimensión son los objetivos y evaluación de alternativas, una vez definidos los problemas, se deben buscar alternativas y evaluarlas. Para valorarlas se deben analizar sus ventajas y desventajas según los criterios de decisión. Al elegir la mejor alternativa se necesita aplicar ciertos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales generarán la elección de la mejor opción. Posterior a su elección se debe implementar o ejecutar la decisión tomada. Evaluándola una vez que se haya puesto en marcha, teniendo como eje al objetivo planteado (Guzmán, 2018).

La tercera dimensión considerada como la elección e implementación de alternativas escogidas, se entendería como aquella acción de los encargados de la toma de decisiones y los directivos deben permitirse estar en el proceso de toma de decisiones. Esto les brindará las mejores opciones para ser evaluadas y elegir la mejor solución al problema. La decisión de tomar una buena alternativa, consta de cuatro aspectos: Prestar atención a las causas y efectos, tener una percepción selectiva, definir los problemas, y generar soluciones. El reconocimiento de decisiones implica la identificación de oportunidades, crisis y problemas que conducen a la actividad decisoria. Además, las soluciones alternativas se eliminan en una revisión rápida la viabilidad y la idoneidad (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019).

Prosiguiendo con el marco teórico, como segunda variable de estudio está la gestión presupuestal, en la que se encuentran todos los aspectos de la contabilidad de gestión, los cuales están estrechamente relacionados con el presupuesto, como la contabilidad de costes, la rendición de cuentas, la evaluación del rendimiento y la retribución. Los presupuestos suelen utilizarse para la asignación de recursos, planificar y coordinar las actividades de la organización y la motivación de los empleados. Según el investigador Argyris, sostiene que los presupuestos autoritarios crean diferencias cognitivas entre los empleados, lo que provoca estrés, conflictos interpersonales, desconfianza y, en última instancia, comportamientos funcionales negativos, pero la participación presupuestaria se utilizó como medio para paliar este problema. Finalmente, es importante mencionar que los gerentes son las personas capaces de participar y modificar los niveles de presupuesto (Ge & Deng, 2018).

Así mismo, el sistema presupuestario se refiere al conjunto de procesos y procedimientos que se utilizan para planificar, formular, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto público en un país. En el contexto peruano, el sistema presupuestario se divide en tres etapas: programación y formulación, aprobación y ejecución, y control y evaluación. El objetivo del sistema presupuestario es garantizar que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente y efectiva para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad, y que se rindan cuentas sobre su uso. Además, la autora destaca la importancia de contar con un sistema presupuestario que sea flexible, simplificado y que cuente con herramientas para una toma de decisiones más fundamentada (Mostajo, 2002).

En este contexto, dentro de la gestión presupuestaria, se destaca la importancia del sistema de planificación y control, que implica la elección del destino, la definición del camino, la asignación de recursos y la metodología de aplicación. La planificación juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones estratégicas, y los presupuestos son una herramienta económica que da forma a esas decisiones. Sin embargo, en la década de los 90's aparecieron opiniones contrarias al uso de presupuestos, argumentando que son rígidos, burocráticos y no aportan valor. A pesar de estas críticas en la actualidad, se enfatiza que los presupuestos siguen siendo vigentes y útiles para la gestión

empresarial, promoviendo en su lugar con un enfoque más flexible. Se considera que la implementación adecuada de los presupuestos, como parte de un sistema de planificación y control, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, la maximización de utilidades y la superación de obstáculos internos y externos (Lavalpe, Capasso, & Smolje, 2015).

Como primera dimensión, se tiene a la planificación la cual es considerada como la etapa donde se establecen los objetivos y metas que una entidad se propone para alcanzarlos en un corto o largo plazo. En gran parte de los casos las expectativas planteadas en la planificación serán argumentadas por planes de acción o asignación de recursos. Por medio de las cifras, el presupuesto muestra los resultados que se van a obtener en caso se cumpla lo planificado. Dicho de otro modo, existen ciertos aspectos subjetivos de las metas a alcanzarse las cuales se modifican en elementos capaces de ser medidos y objetivos, de forma que se tenga una perspectiva financiera o económica, donde establece información de los requerimientos que cada individuo necesita dentro de la entidad. (Puertos del Estado, 2018)

La segunda dimensión es considerada como la elaboración la cual tiene como base aquellas planeaciones que han sido aprobadas en cada grado funcional dado por el área de gerencia, así ingresar en la etapa en la que se le dan sus atribuciones monetarias. Por otro lado, es importante mencionar que las actividades a realizarse están en función primero de la formulación de gastos y costos, y luego preparar la programación los cuales se llevarán a cabo por medio de cálculos rutinarios, generando informes para que el gerente conozca la situación y así pueda revisar los informes presupuestales. Finalmente se realizarán ajustes, con la finalidad de aprobarlos y publicarlos. (Hidalgo, Villarroel, & Hildalgo, 2020)

La tercera dimensión es la ejecución presupuestal dentro de la gestión presupuestal se lleva a cabo por medio de un enfoque micro, el cual parte de las personas para llegar a los agregados globales. Una vez iniciado el proceso, cada área ejecutora se encarga de planificar sus requerimientos en función de sus planificaciones presupuestarias, los cuales son enviados al ente competente. Los planificadores de presupuesto ayudan a diferenciar los procedimientos

importantes, así como la forma en la que se gestiona y las actividades que se realizan. Un presupuesto se define en función de los insumos que se hayan identificado durante la elaboración de dicha planeación, la cual no se revisa constantemente. Por otro lado, se debe mencionar que la unidad ejecutora es la encargada de obtener los requerimientos. (OECD, 2023)

Como cuarta dimensión, está el proceso de control de la gestión presupuestal se da inició gracias a los encargados de las instituciones legales, tales como el jefe del área de presupuesto y el jefe administrativo siendo los responsables de la adecuada aplicación del presupuesto, sustentado siempre con la ley de presupuesto. El encargado de esta área se dedica a efectuar la gestión presupuestaria en las fases tanto de planificación, elaboración, control, asignación, y evaluación. (Puertos del Estado, 2018)

Y la última dimensión es la evaluación del presupuesto es considerada como uno de los últimos procesos donde se realiza el análisis ordenado y constante de la forma en la que se ha ido desempeñando la gestión presupuestal, así como evidenciar sus logros en función de las metas estratégicas formuladas en la entidad, con la finalidad de mejorar la calidad o forma en la que se da el gasto público. Por otro lado, esta etapa también conlleva realizar el seguimiento, así como el mismo proceso evaluativo en sí. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

La orientación del enfoque clásico mecanicista de la administración está basada en la teoría científica del positivismo. En este enfoque clásico, las organizaciones sociales son concebidas como una máquina, el todo es la suma de sus diferentes partes: objetivos, recursos, actividades, y otros. La administración se entiende como la sucesión de las actividades de organización, planeación, dirección, coordinación y control. Mediante la aplicación del principio de la división de los fenómenos, la administración determina sus diversas fases técnicas, separa el trabajo en el pensar y en el hacer, donde unos individuos se dedican a pensar y otros hacen las tareas operativas. Este principio sustenta la racionalidad en el uso de los recursos. En resumen, se ve a la administración como proceso mecánico. (Ropa & Alarma, 2022)

### **III. METODOLOGÍA.**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación.**

##### **Tipo de investigación**

El presente estudio se llevó a cabo bajo el tipo básico, debido a que la investigación incrementará los conocimientos ya existentes respecto a la toma de decisiones y la gestión presupuestal, además de modificar y descubrir nuevos principios que los puedan regir, en función de la realidad en la que se estudia. Sustentando lo antes mencionado, se señala que un trabajo de tipo básico es considerado como el estudio de una problemática que se enfoca en la búsqueda de los conocimientos, teniendo como propósito principal enunciar conocimientos nuevos o incrementar los ya existentes, e incluso modificando sus principios teóricos para mejorarla (Escudero & Cortez, 2018).

El estudio empleó un enfoque cuantitativo ya que se utilizó un análisis estadístico, así se obtuvo las frecuencias y porcentajes de las variables y dimensiones, así como también se realizó un análisis inferencial con el cual se obtuvo el valor de la relación.

En ese sentido, Maldonado (2018) señala que el enfoque cuantitativo se sustenta en el hecho que recolecta datos con el fin de probar la hipótesis realizando mediciones numéricas y haciendo un análisis estadístico.

##### **Diseño de investigación**

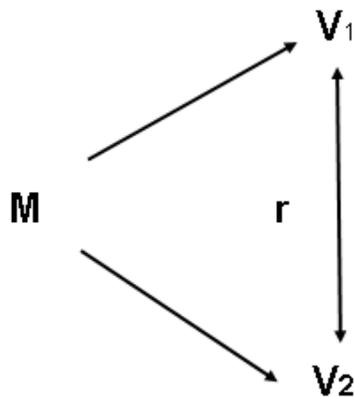
La investigación realizada tuvo un diseño no experimental, ya que no se manipuló las variables, tampoco se controló el entorno de manera intencional, limitándose solo a la observación de la realidad en la que se encuentra, sin necesidad de alterar su comportamiento. Y es de corte transversal, porque los datos se recopilaron en un solo punto de tiempo, es decir, en un momento específico.

En función de lo mencionado autores como Hernández y Mendoza (2018) señalan que un diseño de estudio es no experimental y transversal, por llevar a cabo la investigación en la realidad en la que se encuentra sin

la necesidad de manipular intencionalmente las variables, ya que se limita al análisis de eventos o fenómenos en su entorno natural de estudio.

**Figura 1.**

*Gráfico de la Correlación*



*Nota: Esquema de la Correlación*

Dónde:

r: Correlación.

V1: Toma de decisiones.

V2: Gestión presupuestal.

M: Muestra del Estudio.

### **3.2 Variables y operacionalización.**

#### **Variable 1: Toma de Decisiones**

**Definición conceptual:** El proceso de toma de decisiones es considerada como una secuencia ordenada de pasos que un sujeto o grupo sigue para seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas disponibles. Inicia con la identificación y definición clara del problema o situación que requiere una decisión. Luego, se generan una variedad de alternativas posibles que abordarán el problema. Estas alternativas se evalúan y comparan en función de criterios como la viabilidad, eficacia, costos y beneficios. A partir de esta evaluación, se elige la mejor opción, que se considera más adecuada que resolverá el problema identificado. La decisión seleccionada se implementa

mediante la distribución de recursos y la ejecución de las acciones necesarias. Posteriormente, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, comparando los resultados reales con los esperados y tomando medidas correctivas si es necesario (Chiavenato, 2019)

**Definición operacional:** La toma de decisiones dentro de una institución legal es fundamental ya que ello depende el éxito o fracaso de cualquier gestión presupuestal; esta será medida por tres dimensiones, es por ello, que para la adecuada evaluación se realizó un cuestionario de preguntas cerradas con un total de 24 preguntas, las cuales se medirán con la escala de Likert.

#### **Dimensiones de toma de decisiones:**

Percepción y análisis del problema, con sus indicadores: a) problema superficial, b) opinión, c) medidas de acción, d) información, e) estrategias, f) capacidad de análisis, g) presuposición y h) definir el problema.

Objetivos y evaluaciones de alternativas con sus indicadores: a) definición de objetivos, b) recursos, c) preferencias, d) comparación de alternativas, e) análisis y evaluación de las soluciones, f) eficacia, g) eficiencia y h) objetivos estratégicos.

Elección e implementación de alternativas escogidas, con sus indicadores: a) alternativas de solución, b) cursos de acción, c) imperfecciones de las soluciones, d) descarte de soluciones, e) resultados de las decisiones, g) personas afectadas, f) consecuencias y h) satisfacción de resultados.

#### **Variable 2: Gestión Presupuestal**

**Definición conceptual:** La gestión presupuestal es entendida como un proceso de índole administrativa donde las instituciones tanto legales como privadas necesitan de recursos financieros para realizar sus funciones y que así puedan desarrollarse institucionalmente, este proceso tiene etapas: por ejemplo la primera es la planificación, etapa en la cual se conoce la ruta de la empresa, luego de ello se pasa a la elaboración, el cual será controlado por las entidades idóneas, así asignarles los recursos necesarios y evaluar

los resultados obtenidos (Hidalgo et al., 2020).

**Definición operacional:** Según el MEF esta variable se medirá a través de cinco dimensiones: planificación, elaboración, ejecución, control y evaluación presupuestal; es por ello, que para la adecuada evaluación se realizó un cuestionario de preguntas cerradas con 20 preguntas las cuales se medirán con una escala de Likert.

**Dimensiones de la gestión presupuestal:**

Planificación presupuestal, con sus indicadores: a) Presupuesto equilibrado, b) alineación presupuestaria, c) rentabilidad, d) control de costos y e) cumplimiento de objetivos.

Elaboración presupuestal, con sus indicadores: a) tiempo de elaboración del presupuesto, b) calidad del presupuesto, c) participación de los interesados, d) precisión del presupuesto, e) aprobación del presupuesto y f) alineación presupuestaria.

Ejecución presupuestal, con sus indicadores: a) presupuesto asignado vs presupuesto utilizado, b) porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto y c) eficiencia en el uso de los recursos.

Control presupuestal, con sus indicadores: a) control de gastos, b) cumplimiento presupuestario, c) monitoreo de presupuesto, d) análisis de variaciones y e) rentabilidad.

Evaluación presupuestal, con sus indicadores: a) cumplimiento de objetivos, b) satisfacción del cliente y c) impacto social.

### **3.3 Población, muestra y muestreo.**

#### **Población**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) el concepto de población hace hincapié al conjunto de personas que formarán parte del estudio y estas tienen caracteres particulares.

La población estuvo compuesta por los trabajadores o colaboradores que tienen cargos relacionados a la toma de decisiones y gestión presupuestal, de una institución legal, está ubicada en la ciudad del Cusco, siendo un total de 101 individuos.

### **Criterios de inclusión**

Este se determinó en base a los trabajadores que intervienen directamente en proceso dirección y gestión presupuestal, los cuales pertenecen al área de gerencia, jefes de unidad, coordinadores, administradores, sub administradores y administrativos de la institución legal de la ciudad del Cusco, distribuidos en todo el departamento de Cusco.

### **Criterios de exclusión**

Se determinó en base a los trabajadores que no intervienen directamente en el proceso de dirección y gestión presupuestal los cuales pertenecen a la institución legal de la ciudad del Cusco. Aquí se encuentra el personal jurisdiccional, tales como jueces, secretarios judiciales, asistentes judiciales, técnicos judiciales, asistentes administrativos, cuyo cumplimiento de metas en gran parte dependen de las decisiones que se tomen.

### **Muestra**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la muestra constituye una fracción reducida de la población objeto de estudio y es necesario que sea representativa. Su propósito es recopilar información y su selección debe ser precisa y claramente definida.

En tal sentido, para la presente tesis, la muestra fue establecida en consideración y según la aplicación del muestreo probabilístico, teniendo un resultado de 81 servidores públicos de la institución legal de la Ciudad del Cusco.

### **Muestreo**

El proceso para seleccionar a los servidores públicos, quienes conformaron la muestra, se realizó bajo el muestreo probabilístico aleatorio simple, en la cual cada elemento del total de la población tienen la misma probabilidad de ser elegido, así mismo, se tomó en consideración la fórmula estadística para obtener la población considerada. También se tuvo en cuenta los criterios de exclusión e inclusión.

Como Hernández y Sampieri (2017) Señalan que un muestreo aleatorio simple pertenece al muestreo probabilístico, el cual considera que cada individuo de la población es una muestra, pero, estos son elegidos al azar por medio de una fórmula estadística, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Dónde:**

n: Valor de la muestra.

$Z_{\alpha} = 1.95$  (95%)

$p = 0.5$

$q = 1 - p = 1 - 0.5 = 0.5$

$e = 0.05$  (5%)

$N = 101$

Entonces, sustituyendo los datos en la fórmula muestral:

$$n = \frac{101 * 1.95^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (101 - 1) + 1.95^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 81$$

**Unidad de análisis**

De acuerdo a lo que indica Hernández y Mendoza (2018) la unidad de análisis describe a la unidad que proporcionará toda la información detallada, el cual dependerá del planteamiento del problema, y con el que se conseguirá los alcances de la investigación.

Para este estudio, un trabajador de la institución legal fue considerado como la unidad de análisis para esta investigación, por ende, esta unidad de análisis brindará la información más adecuada para ver la percepción de sobre la toma de decisiones en la gestión presupuestal.

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos.**

#### **Técnicas**

Una de las técnicas utilizadas para el levantamiento de información fue el uso de una encuesta, con la cual se recopiló la información proporcionada por los funcionarios públicos.

La elección y aplicación correcta de los métodos de recolección de datos son esenciales para conseguir la información precisa y relevante que cumpla con los objetivos de investigación. Así mismo, el análisis de datos adecuado es crucial para interpretar los resultados y responder a las preguntas de investigación Hernández y Mendoza (2018).

#### **Instrumentos**

La herramienta que se utilizó fue un cuestionario de preguntas cerradas, el cual fue utilizado para recolectar las respuestas de los colaboradores de una institución legal, tomando en consideración la cantidad de la muestra. Para la colecta de datos se utilizó la encuesta impresa para el personal que asistió de manera presencial y para el personal que labora en las provincias de Cusco, se utilizó una encuesta virtual. Los cuales ayudaron a la absolución de dudas o interrogantes que tenga el encuestado. Además, para medir las variables y dimensiones se utilizó la escala de Likert, la cual se aplicó en el cuestionario utilizado.

#### **Validez**

Un método utilizado para evaluar la calidad y relevancia del contenido de un instrumento de medición, como cuestionarios, pruebas o escalas, es la validez de contenido por juicio de expertos. Este enfoque implica reunir a un grupo de expertos en el área temática del instrumento y solicitarles que evalúen la coherencia, claridad y relevancia de los ítems o preguntas. (Torres et al., 2022)

Con respecto a la validez del instrumento, se procedió al sometimiento por juicio de expertos, quienes evaluaron y analizaron si el instrumento tiene la persistencia, relevancia y claridad de los ítems para

que pueda entrar a realizar el trabajo de campo.

**Tabla 1**

*Cuadro de Validadores*

<b>Nro</b>	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Año Validación</b>	<b>Grado</b>
1	Alexia Dayna Yañez Cayo	2023	MBA
2	Jimmy Pantia Huanán	2023	Magister en Economía
3	Willian Vera Aquino	2023	Magister en Gestión Publica

### **Confiabilidad**

Manterola (2018) indica que la confiabilidad es utilizada para asegurar la reproducibilidad, la precisión y la consistencia. Este indicador se relaciona psicométricamente con la falta de errores en la medición. Para medir el grado de confiabilidad se realizó un estudio piloto el que sirvió para obtener el Alfa de Cronbach, el resultado permitirá analizar si el instrumento es confiable o no. Dicho indicador oscila entre los valores de cero a la unidad.

**Tabla 2**

*Cuadro de resultado de Alfa de Cronbach*

<b>Extracto de procesamiento de casos</b>				<b>Estadística de fiabilidad</b>			
		N.	%				
Nro. Cas.	Legítimos.	18	100,0	Alf. de Cronbach	N. de element.		
	Rechazado <sup>a</sup> .	0	,0			,981	44
	Total.	18	100,0				

a. La exclusión por lista se sustenta en el análisis de todas las variables pertinentes al procedimiento.

### **3.5 Procedimientos**

Con respecto al procedimiento utilizado para reunir los datos, primero se elaboró un cuestionario, el cual está relacionado con la

operacionalización de las variables, el cual atravesó por los procedimientos necesarios para su correcta ejecución.

Se procedió a distribuir dicho instrumento de forma física a los colaboradores que laboran en la ciudad de Cusco y de forma virtual, mediante un formulario de google forms, a los colaboradores que trabajan en las provincias del departamento de Cusco, previamente se les explicó la forma como debían llenar y el motivo de la recolección de datos. También se les puso de conocimiento que dicha encuesta tiene un carácter confidencial.

Posteriormente estos datos fueron pasados a una base de datos, para luego ser procesados con las herramientas informáticas para su interpretación y análisis correspondiente.

### **3.6 Método de análisis de datos**

El procesamiento y análisis de la información recopilada, se hizo mediante el software estadístico SPSS, en su versión veintisiete (27). A partir de los objetivos establecidos en el estudio, se obtuvieron las tablas necesarias, los cuales fueron interpretados según cada caso. Por otro lado, se hace necesario realizar una descripción de la estadística presente en el trabajo, lo cual se desarrolla a continuación:

Primero, se realizó un análisis con estadística descriptiva, ya que se recopiló, organizó y describió de manera sencilla y rápida los datos recolectados de las variables de estudio.

En ese sentido, Suarez (2018) menciona que la estadística descriptiva es considerada como la ciencia que se encarga de recoger, organizar, exponer, analizar e interpretar los datos de una forma informativa con la finalidad de describir de forma sencilla y rápida los rasgos más resaltantes de dichos datos, haciendo uso de tablas numéricas.

Posteriormente, el trabajo dio a conocer los resultados por medio de la estadística inferencial ya que se obtuvieron datos generales de la población de estudio en función de la muestra seleccionada, tomando en

consideración un margen de error mínimo.

Como lo indican Matos, et al. (2020) las investigaciones que emplean la estadística inferencial toman en consideración a la muestra de la cual se generalizan los datos de la variable en esa población, con un riesgo pequeño que se mide con la teoría de la probabilidad. Además, señala que la estadística inferencial permite aplicar procedimientos y métodos para el adecuado análisis de datos.

Para las investigaciones se emplean diversos sistemas informáticos que han contribuido al desarrollo de investigaciones en distintas disciplinas, tanto en ciencias positivas como sociales. Uno de los más utilizados actualmente es el SPSS, que se destaca por su capacidad al realizar el análisis estadístico y procesar grandes cantidades de información. Este se usa ampliamente en las ciencias sociales, en los cuales se necesita analizar y guardar datos complejos y generar gráficos y tablas. A diferencia de otros programas, este paquete estadístico se destaca por su capacidad al procesar grandes cantidades de datos, analizar textos y trabajar con diferentes formatos de datos.

### **3.7 Aspectos éticos**

El proceso investigativo se realizó bajo los lineamientos del Código de Ética de la Universidad César Vallejo, en las que ponderan los aspectos éticos primordiales en el proceso de elaboración del estudio. Además, se proporcionó una adecuada referencia bibliográfica de los autores citados en el estudio, con el fin de evitar cualquier tipo de similitud con investigaciones previas y del mismo modo, respetando el uso del formato American Psychological Association (APA). (Amaya, Berrío, & Herrera, 2020)

En base a lo mencionado, se asegura la autenticidad y precisión de los datos obtenidos, ya que no fueron manipulados o alterados. Asimismo, se tomó especial cuidado en proteger la privacidad de los participantes, manteniendo sus datos personales en confidencialidad.

También se pone de conocimiento, que la información recogida fue utilizada exclusivamente con fines académicos específicos.

## IV. RESULTADOS.

### Estadística Descriptiva

#### Variable 1: La toma de decisiones

**Tabla 3**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable toma de decisiones*

		Toma de decisiones	
		Frecuenc.	Porcent.
Toma de decisiones	Bajo	28	34,6
	Regular	29	35,8
	Alto	24	29,6
	Total	81	100,0

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 3, evidencian que la toma de decisiones según los trabajadores de la institución legal, es bajo con un 34.6%, es decir es ineficiente. Sin embargo, según los trabajadores es regular con un 35.5%, es decir que la toma de decisiones que se realizan tiene limitaciones. Y por último, según los trabajadores es alto con un 29.6%, creen que la toma de decisiones es eficiente.

**Tabla 4**

*Cuadro de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable toma de decisiones*

		Frecuenc.	Porcent.
Percepción y Análisis Problema	Bajo	31	38.3
	Regular	26	32.1
	Alto	24	29.6
	Total	81	100.0
Objetivos y Evaluación Alternativas	Bajo	33	40.7
	Regular	27	33.3
	Alto	21	25.9
	Total	81	100.0
Elección e Implementa Alternativas	Bajo	27	33.3
	Regular	27	33.3
	Alto	27	33.3
	Total	81	100.0

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 4, evidencian que la dimensión de percepción y análisis del problema, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 38.3%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 32.1% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 29.6% de los trabajadores cree que es eficiente. Así mismo, la dimensión de objetivos y evaluación de alternativas, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 40.7%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 33.3% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 25.9% de los trabajadores cree que es eficiente. Finalmente, la dimensión de elección e implementación de alternativas, según los trabajadores de la institución legal es baja, regular y alta con un 33.3%, es decir no hay una diferencia en el resultado del porcentaje.

## Variable 2: Gestión presupuestal

**Tabla 5**

*Cuadro de frecuencias y porcentajes de la variable gestión presupuestal*

		Frecuenc.	Porcent.
Gestión presupuestal	Bajo	27	33.3
	Regular	29	35.8
	Alto	25	30.9
	Total	81	100.0

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 5, evidencian que la gestión presupuestal, según los trabajadores de la institución legal, es bajo con un 33.3%, es decir es ineficiente. Sin embargo, según los trabajadores es regular con un 35.8%, es decir que la toma de decisiones que se realizan tiene limitaciones. Y por último, según los trabajadores es alto con un 30.9%, creen que la gestión presupuestal es eficiente.

**Tabla 6**

*Cuadro de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la gestión presupuestal*

		Frecuenc.	Porcent.
Planificación presupuestal	Bajo	33	40.7
	Regular	23	28.4
	Alto	25	30.9
	Total	81	100.0
Elaboración presupuestal	Bajo	31	38.3
	Regular	23	28.4
	Alto	27	33.3
	Total	81	100.0
Ejecución presupuestal	Bajo	37	45.7
	Regular	20	24.7
	Alto	24	29.6
	Total	81	100.0
Control presupuestal	Bajo	36	44.4
	Regular	33	40.7
	Alto	12	14.8
	Total	81	100.0
Evaluación presupuestal	Bajo	37	45.7
	Regular	17	21.0
	Alto	27	33.3
	Total	81	100.0

**Interpretación:** Los datos exhibidos en la tabla 6, evidencian que la dimensión planificación presupuestal, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 40.7%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 28.4% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 30.9% de los trabajadores cree que es eficiente. Así mismo, la dimensión de elaboración presupuestal, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 38.3%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 28.4% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 33.3% de los trabajadores cree que es eficiente. De igual forma, para la dimensión de ejecución presupuestal, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 45.7%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 24.7% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen

que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 29.6% de los trabajadores cree que es eficiente. Así mismo, la dimensión de control presupuestal, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 44.4%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 40.7% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 14.8% de los trabajadores cree que es eficiente. Finalmente, la dimensión de evaluación presupuestal, según los trabajadores de la institución legal es baja con un 45.7%, es decir es ineficiente. Sin embargo, el 21.0% de los trabajadores indica que es regular, es decir, creen que tiene limitaciones. Adicionalmente, el 33.3% de los trabajadores cree que es eficiente.

### **Análisis del Objetivo General:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 7**

*La toma de decisiones y la gestión presupuestal*

		<b>Tabla cruzada toma de decisiones * gestión presupuestal</b>				
		Gestión presupuestal			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Toma de decisiones	Bajo.	Rec.	19	8	1	28
		Rec. Espe.	9,3	10,0	8,6	28,0
		% total	23,5%	9,9%	1,2%	34,6%
	Regular.	Rec.	7	16	6	29
		Rec. Esp.	9,7	10,4	9,0	29,0
		% total	8,6%	19,8%	7,4%	35,8%
	Alto.	Rec.	1	5	18	24
		Rec. Espe.	8,0	8,6	7,4	24,0
		% total	1,2%	6,2%	22,2%	29,6%
Total	Rec.	27	29	25	81	
	Rec. Espe.	27,0	29,0	25,0	81,0	
	% total	33,3%	35,8%	30,9%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 7, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras la gestión presupuestal en el nivel bajo es 23,5%, en el regular es 9,9% y en el alto 1,2%. Asimismo, la toma de

decisiones es regular en 35,8%, en tanto que la gestión presupuestal en el nivel bajo es 8,6%, en el regular es 19,8% y en el alto 7,4%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que la gestión presupuestal en el nivel bajo es 1,2%, en el regular es 6,2% y en el alto 22,2%. En conclusión, cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, la gestión presupuestal es bajo en 33,3%, es regular en 35,8% y en alto es 30,9%.

### **Análisis del Objetivo Específico 1:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 8**

*La toma de decisiones y la planificación presupuestal*

<b>Tabla cruzada de la toma de decisiones * planificación presupuestal</b>						
			Planificación presupuestal			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Toma de decisiones	Bajo.	Rec.	21	5	2	28
		Rec. Espe.	11,4	8,0	8,6	28,0
		% total	25,9%	6,2%	2,5%	34,6%
	Regular.	Rec.	8	16	5	29
		Rec. Espe.	11,8	8,2	9,0	29,0
		% total	9,9%	19,8%	6,2%	35,8%
	Alto.	Rec.	4	2	18	24
		Rec. Espe.	9,8	6,8	7,4	24,0
		% total	4,9%	2,5%	22,2%	29,6%
Total	Rec.	33	23	25	81	
	Rec. Espe.	33,0	23,0	25,0	81,0	
	% total	40,7%	28,4%	30,9%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 8, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras la planificación presupuestal en el nivel bajo es 25,9%, en el regular es 6,2% y en el alto 2,5%. Asimismo, la toma de decisiones es regular en 35,8%, en tanto que la planificación presupuestal en el nivel bajo es 9,9%, en el regular es 19,8% y en el alto 6,2%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que la planificación presupuestal en el nivel bajo es 4,9%, en el regular es 2,5% y en el alto 22,2%. En conclusión,

cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, la planificación presupuestal es bajo en 40,7%, es regular en 28,4% y en alto es 30,9%.

### **Análisis del Objetivo Específico 2:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 9**

*La toma de decisiones y la elaboración presupuestal*

		<b>Tabla cruzada de la toma de decisiones * elaboración presupuestal</b>				
		Elaboración presupuestal			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Toma de decisiones	Bajo.	Rec.	23	4	1	28
		Rec. Espe.	10,7	8,0	9,3	28,0
		% total	28,4%	4,9%	1,2%	34,6%
	Regular.	Rec.	6	15	8	29
		Rec. Espe.	11,1	8,2	9,7	29,0
		% total	7,4%	18,5%	9,9%	35,8%
	Alto.	Rec.	2	4	18	24
		Rec. Espe.	9,2	6,8	8,0	24,0
		% total	2,5%	4,9%	22,2%	29,6%
Total	Rec.	31	23	27	81	
	Rec. Espe.	31,0	23,0	27,0	81,0	
	% total	38,3%	28,4%	33,3%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 9, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras la elaboración presupuestal en el nivel bajo es 28,4%, en el regular es 4,9% y en el alto 1,2%. Asimismo, la toma de decisiones es regular en 35,8%, en tanto que la elaboración presupuestal en el nivel bajo es 7,4%, en el regular es 18,5% y en el alto 9,9%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que la elaboración presupuestal en el nivel bajo es 2,5%, en el regular es 4,9% y en el alto 22,2%. En conclusión, cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, la elaboración presupuestal es bajo en 38,3%, es regular en 28,4% y en alto es 33,3%.

### **Análisis del Objetivo Específico 3:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 10**

*La toma de decisiones y la ejecución presupuestal*

		Ejecución presupuestal			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Toma de decisiones	Bajo	Rec.	21	4	3	28
		Rec. Espe.	12,8	6,9	8,3	28,0
		% total	25,9%	4,9%	3,7%	34,6%
	Regular	Rec.	13	9	7	29
		Rec. Espe.	13,2	7,2	8,6	29,0
		% total	16,0%	11,1%	8,6%	35,8%
	Alto	Rec.	3	7	14	24
		Rec. Espe.	11,0	5,9	7,1	24,0
		% total	3,7%	8,6%	17,3%	29,6%
Total	Rec.	37	20	24	81	
	Rec. Espe.	37,0	20,0	24,0	81,0	
	% total	45,7%	24,7%	29,6%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 10, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras la ejecución presupuestal en el nivel bajo es 25,9%, en el regular es 4,9% y en el alto 3,7%. Asimismo, la toma de decisiones es regular en 35,8%, en tanto que la ejecución presupuestal en el nivel bajo es 16%, en el regular es 11,1% y en el alto 8,6%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que la ejecución presupuestal en el nivel bajo es 3,7%, en el regular es 8,6% y en el alto 17,3%. En conclusión, cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, la ejecución presupuestal es bajo en 45,7%, es regular en 24,7% y en alto es 29,6%.

### **Análisis del Objetivo Específico 4:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 11***La toma de decisiones y el control presupuestal*

		Tabla cruzada de la toma de decisiones * control presupuestal				
		Control presupuestal			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Toma de decisiones	Bajo.	Rec.	21	7	0	28
		Rec. Espe.	12,4	11,4	4,1	28,0
		% total	25,9%	8,6%	0,0%	34,6%
	Regular.	Rec.	11	14	4	29
		Rec. Espe.	12,9	11,8	4,3	29,0
		% total	13,6%	17,3%	4,9%	35,8%
	Alto.	Rec.	4	12	8	24
		Rec. Espe.	10,7	9,8	3,6	24,0
		% total	4,9%	14,8%	9,9%	29,6%
Total	Rec.	36	33	12	81	
	Rec. Espe.	36,0	33,0	12,0	81,0	
	% total	44,4%	40,7%	14,8%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 11, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras el control presupuestal en el nivel bajo es 25,9%, en el regular es 8,6%. Asimismo, la toma de decisiones es regular en 35,8%, en tanto que el control presupuestal en el nivel bajo es 13,6%, en el regular es 17,3% y en el alto 4,9%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que el control presupuestal en el nivel bajo es 4,9%, en el regular es 14,9% y en el alto 9,9%. En conclusión, cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, el control presupuestal es bajo en 44,4%, es regular en 40,7% y en alto es 14,8%.

#### **Análisis del Objetivo Específico 5:**

Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 12***La toma de decisiones y la evaluación presupuestal*

		Evaluación presupuestal				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Toma de decisiones	Bajo	Rec.	21	5	2	28
		Rec. Espe.	12,8	5,9	9,3	28,0
		% total	25,9%	6,2%	2,5%	34,6%
	Regular	Rec.	13	9	7	29
		Rec. Espe.	13,2	6,1	9,7	29,0
		% total	16,0%	11,1%	8,6%	35,8%
	Alto	Rec.	3	3	18	24
		Rec. Espe.	11,0	5,0	8,0	24,0
		% total	3,7%	3,7%	22,2%	29,6%
Total	Rec.	37	17	27	81	
	Rec. Espe.	37,0	17,0	27,0	81,0	
	% total	45,7%	21,0%	33,3%	100,0%	

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 12, evidencian que la toma de decisiones es baja en 34,6%, mientras la evaluación presupuestal en el nivel bajo es 25,9%, en el regular es 6,2% y en el alto 2,5%. Asimismo, la toma de decisiones es regular en 35,8%, en tanto que la evaluación presupuestal en el nivel bajo es 16%, en el regular es 11,1% y en el alto 8,6%. También, la toma de decisiones es alta en 29,6%, en tanto que la evaluación presupuestal en el nivel bajo es 3,7%, en el regular es 3,7% y en el alto 22,2%. En conclusión, cualquiera que sea el valor de la toma de decisiones al 100%, la ejecución presupuestal es bajo en 45,7%, es regular en 21% y en alto es 33,3%.

## Estadística inferencial

### Prueba de Normalidad

Este es un procedimiento utilizado para establecer si una muestra de datos tiene una distribución normal o no. De los resultados obtenidos podremos determinar si es una distribución simétrica, la cual mostrará la forma de una campana, donde los datos en su mayoría se agrupan cerca a la media, esto evidenciara si hay

una simetría entre los valores más bajos, así como de los valores más altos (Barrera, 2014).

La prueba de Kolmogorov-Smirnov evalúa si la distribución de los datos es normal utilizando estadísticas y valores críticos. Así se podrá determinar si hay pruebas suficientes para rechazar la hipótesis nula.

### Prueba de Hipótesis General:

**Ha:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 13**

*Correlación entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal*

		<b>Correlaciones.</b>		
			Toma de decisiones.	Gestión presupuestal.
Rho. de Spearman.	Toma de decisiones	Coe. de correl.	1,000	,671**
		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
Gestión presupuestal		Coe. de correl.	,671**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 13, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con la gestión presupuestal, medido con un valor 0,671 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

### Prueba de Hipótesis Específica 1:

**Ha1:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho1:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 14***Correlación entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal*

		<b>Correlaciones.</b>		
			Toma de decisiones.	Planificación Presupuestal.
Rho. de Spearman.	Toma de decisiones.	Coe. de correl.	1,000	,594**
		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
	Planificación presupuestal.	Coe. de correl.	,594**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 14, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con la planificación presupuestal, medido con un valor 0,594 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

### Prueba de Hipótesis Específica 2:

**Ha2:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho2:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 15***Correlación entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal.*

		<b>Correlaciones.</b>		
			Toma de decisiones.	Elaboración Presupuestal.
Rho. de Spearman.	Toma de decisiones.	Coe. de correl.	1,000	,693**
		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
	Elaboración presupuestal.	Coe. de correl.	,693**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 15, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con la elaboración presupuestal, medido con un valor 0,693 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

### Prueba de Hipótesis Específica 3:

**Ha3:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho3:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 16**

*Correlación entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal.*

<b>Correlaciones.</b>			Toma de decisiones	Ejecución presupuestal
Rho. de Spearman.	Toma de decisiones.	Coe. de correl.	1,000	,517**
		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
	Ejecución presupuestal.	Coe. de correl.	,517**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 16, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con la ejecución presupuestal, medido con un valor 0,517 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

### Hipótesis Específica 4:

**Ha4:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho4:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 17***Correlación entre la toma de decisiones y el control presupuestal.*

		<b>Correlaciones.</b>		
			Toma de decisiones.	Control presupuestal.
Rho. de	Toma de decisiones.	Coe. de correl.	1,000	,518**
Spearman.		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
	Control presupuestal.	Coe. de correl.	,518**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 17, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con el control presupuestal, medido con un valor 0,518 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

#### **Prueba de Hipótesis Específica 5:**

**Ha5:** Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Ho5:** No existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.

**Tabla 18***Correlación entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal.*

		<b>Correlaciones</b>		
			Toma de decisiones.	Evaluación presupuestal.
Rho. de	Toma de decisiones.	Coe. de correl.	1,000	,581**
Spearman.		Significan. (bilat)	.	,000
		N.	81	81
	Evaluación presupuestal.	Coe. de correl.	,581**	1,000
		Significan. (bilat)	,000	.
		N.	81	81

\*\* . Es significativa la correlación en el nivel 0,01 (bilat).

**Análisis:** Los datos exhibidos en la tabla 18, evidencian que la toma de decisiones se correlaciona significativamente con la evaluación presupuestal, medido con un valor 0,581 al nivel de 0,01 bilateral. Siendo la significancia o  $P=0,000 < 0,05$ , desestimando la hipótesis nula y respaldando la hipótesis alterna. Finalizando que la relación es considerable y positiva.

## V. DISCUSIÓN

El principal objetivo que se buscó en esta investigación, consistió en evidenciar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Obteniendo como resultado un valor de correlación igual a 0.671, y una significancia de 0.000. Con el cual se acepta el objetivo general, además, este resultado confirma que más de la mitad de los colaboradores encuestados comprenden la importancia de la administración de su presupuesto y esto se refleja en los resultados que indican la existencia de una relación positiva significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal.

La experiencia que comparten los autores Santillán, et al. (2020) quienes señalan que en la actualidad las organizaciones deben emplear una adecuada toma de decisiones y una planificación adecuada que conduzca al logro de los objetivos establecidos. Por lo tanto, es crucial utilizar una herramienta que beneficie este propósito, como el presupuesto de operaciones. El objetivo de su investigación fue desarrollar una guía presupuestaria de costos operativos para empresas del sector manufacturero. Concluyendo como principal resultado la relevancia de la toma de decisiones al abordar los problemas que se encuentran al momento de elaborar el presupuesto operativo.

Con relación de los resultados encontrados en las correlaciones y revisando nuestros antecedentes, señalamos que existe una coincidencia con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Robles (2022) en sus resultados se observan, que la toma de decisiones llegan a un nivel medio, teniendo por un lado las decisiones de inversión con un valor correlacional de 0,339. Así mismo, las decisiones de financiamiento están con un valor correlacional de 0.395 y finalmente las decisiones de administración de bienes con un valor correlacional de 0.553. Concluyendo, que en la municipalidad donde se realizó la investigación, la toma de decisiones refleja ser muy cuidadosa. Mientras que la gestión presupuestal, en lo que concierne a la programación se obtuvo el valor de 0.392, para el nivel medio, y con un valor de 0.300, en el nivel alto. Así mismo, la formulación también se da en el nivel medio con un 0.307 y un nivel alto de 0.278, sumando ambas cifras se obtiene un 0.585, lo que indica

que se tiene más cuidado en la formulación del presupuesto municipal. En lo que concierne a la ejecución presupuestal está en un nivel medio, con un valor de 0.328, así mismo la ejecución se da en el 0.419. Y terminando, para el caso de la evaluación y control se da en un nivel medio con un 0.392 y en un nivel alto de 0.267, lo que al sumar se resulta 0.660. Estos resultados son equivalentes a los hallazgos obtenidos en esta investigación.

De la misma forma, Bergamín y Engelage (2020) sostienen como objetivo principal, el de demostrar la importancia de la toma de decisiones promoviendo el uso del presupuesto y la gestión de costos. Concluyendo que, aunque los resultados económicos obtenidos son satisfactorios, la segregación de la información demostró que existen oportunidades para maximizarlos.

Lo que concuerda con Barzaga, et.al. (2019) quienes remarcaron en su investigación, que es crucial comprender la trascendencia de la toma de decisiones con respecto al conocimiento y la gestión de la información. Otro propósito de su estudio fue desarrollar un conjunto de procedimientos que mejoren los resultados de cualquier actividad dentro de las organizaciones, logrando conocimiento útil, mediante la transformación de la información. Entre los resultados destacados se encuentra el de establecer la relación entre el conocimiento, la toma de decisiones y la gestión de la información en las organizaciones educativas. Además, se logró perfeccionar el concepto de gestión del conocimiento y gestión del riesgo dentro de las organizaciones. Concluyendo, que el proceso de convertir los datos en conocimiento es fundamental para la gestión de las organizaciones en el proceso de toma de decisiones.

De igual forma, el grado de relación de la toma de decisiones y la ejecución presupuestal, Valdárrago (2018) en los resultados que halló en su investigación, fue un valor de correlación de 0,379, este valor está ubicado entre el valor de 0,20 y 0,59, comparándolo con la tabla de valores correlacionales, lo cual muestra que existe una baja relación; así mismo, el nivel de significancia hallado es 0,001, siendo este un valor menor a 0,005, aceptando la hipótesis alternativa con una confianza del 99%. Otro de los resultados encontrados con respecto a la correlación de la toma de decisiones y la ejecución presupuestal fueron, en un nivel deficiente con un 20.90%, en un nivel aceptable de 52,24% y

con un nivel eficiente de 26,87%, observando que la mayor cantidad de resultados se encuentra en un nivel medio, debido a que los colaboradores conocen poco de ambas variables.

Analizando la hipótesis general, el investigador Robles (2022) determinó que entre la toma de decisiones financieras existe una relación directa y significativa con la gestión presupuestal, en la municipalidad donde se realizó la investigación. Obteniendo como resultado una correlación de 0.391, con una significancia de  $0.03 < 0.05$ , admitiendo la hipótesis formulada por el investigador, cuyo resultado muestra una correlación positiva media. Lo que tiene relación con los hallazgos obtenidos en esta investigación. El propósito de ambas investigaciones, es mostrar y dar a conocer, a las personas responsables de las altas direcciones o gerencias, la importancia de tomar decisiones estratégicas, involucrando y capacitando a las personas encargadas de la gestión presupuestal, para mejorar la administración de los recursos financieros que se les asignan.

Para la hipótesis de toma de decisiones y planificación presupuestal, las autoras Larrea y Payano (2022) en su investigación, obtuvieron que el 0.833 de los encuestados indicaron que, si se debe realizar un adecuado proceso de planeamiento presupuestal, un 0.010 indicó que no era necesario implementar un proceso de planeamiento y un 0.067 no conoce si su implementación será beneficiosa.

Lo que concuerda con los autores (Puertos del Estado, 2018) definen a la planificación como la anticipación de las decisiones que se van a tomar, estas se convertirán en acciones que conducirán hacia un futuro deseado. Al establecer un plan estratégico presupuestal, se hace referencia al proceso de determinar todos los posibles futuros deseados, teniendo como base un análisis interno y un análisis externo, es decir, un análisis estratégico del entorno que se encuentra en constante cambio, así como de los puntos críticos de la empresa. En base a esta evaluación, se determinan los medios más apropiados para alcanzar nuestras metas, con el objetivo de lograr una posición ventajosa en comparación con nuestros competidores. En resumen, durante el proceso de planificación, se establecen los propósitos, objetivos y metas que se deben lograr

a corto, como a largo plazo. Para la mayoría de los casos, estas expectativas se respaldan con planes de acción, estrategias y asignación de recursos.

Con respecto a los resultados de la relación toma de decisiones y elaboración presupuestal, la OCDE (2023) en su estudio realizado, indican que, para los países integrantes la toma de decisiones tardías constituyen un desafío en la elaboración de los presupuestos. Esto es muy importante para todos los países, como el Perú, en los cuales han desarrollado procesos asegurando que el presupuesto sea una imagen realista y creíble de lo que se va ejecutar.

Las mismas conclusiones fueron expuestas por Hidalgo et al. (2020) quienes expresan que el proceso de desarrollo del presupuesto es un instrumento que ayuda a mejorar el uso de los recursos que tiene la empresa. Estos tienen importancia ya que ayudan a minimizar los costos de las operaciones, gracias a este, el plan de operacional de la empresa se mantiene dentro de los límites razonables, también es utilizado como un mecanismo de revisión de las estrategias y políticas, cuantificando en términos contables el plan integral de la empresa y direccionándolas a los objetivos que se buscan. Entre los procesos de elaboración presupuestal se encuentran, la elaboración de programas operativos, preparación de programas financieros, traspasar los programas a presupuestos, realizar el cálculo rutinario, elaborar informes que se pongan en conocimiento de la gerencia, revisar los informes del presupuesto, realizar los ajustes para optimizar los resultados y finalmente aprobar y publicar el presupuesto elaborado. Todo el proceso de elaboración presupuestal se relaciona estrechamente con el proceso de toma de decisiones, debido a que una empresa logrará la eficiencia, cuando priorice los proyectos que le conduzcan a ello.

En lo que concierne a la hipótesis de la toma de decisiones y la ejecución presupuestaria, Ayala y Bautista (2021) mencionan lo siguiente, que la toma de decisiones se relaciona significativamente con la ejecución presupuestal en su fase de devengado en la municipalidad donde se realizó el estudio, revelando que más será la ejecución de gastos, a más ejecución de ingresos, estos reportes serán analizados al momento de realizar la toma de decisiones. Indicando, que la toma de decisiones no programadas se relaciona con la ejecución presupuestal en su fase de girado, en esta etapa la oficina de tesorería

realiza la proyección de los pagos a realizar, los cuales son revisados por la gerencia en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de proyectar las futuras obligaciones. Los resultados obtenidos en su análisis, revelaron que se debe mejorar la interpretación de la ejecución presupuestaria, del estado de gestión, del presupuesto institucional aprobado (PIA) y del presupuesto institucional modificado (PIM), así como el uso de la documentación presupuestal, los cuales tienen un impacto significativo en la toma de decisiones dentro de la gestión administrativa en una entidad pública. Llegaron a la conclusión de que una interpretación óptima de los documentos financieros relacionados con las partidas presupuestarias contribuye a la toma de decisiones de manera favorable en la ejecución de obras públicas y los gastos asociados a la gestión administrativa de las áreas que conforman la municipalidad.

Para la hipótesis de la toma de decisiones y el control presupuestal, Herzorg, et al. (2022) en su estudio mencionan que, para mejorar el impacto en la toma de decisiones gerenciales, se debe usar el control presupuestal como una herramienta relevante en la organización y estructuración de la información, esto beneficiará al crecimiento y supervivencia de la organización dentro del mercado. El 100% de las empresas encuestadas indicaron que para la toma de decisiones se debe utilizar el control presupuestal como una herramienta importante.

Esto concuerda con lo que los autores (Puertos del Estado, 2018) definen que la planificación y el control son aspectos interdependientes, carentes de sentido el uno si el otro. Por lo que no se pueden alcanzar los objetivos establecidos, si no se controla su realización. También definen al control presupuestal como un conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas diseñados para garantizar una gestión eficiente de una entidad, con la finalidad de lograr la realización de sus objetivos y preservar su patrimonio. Este control se establece en un entorno que promueve la participación e integración de todas las personas involucradas, incluyendo tanto a los empleados de la entidad como a sus clientes y proveedores. Concluyendo que, el control de la gestión presupuestal se considera como un medio que recopila información y permite orientar a una empresa hacia los objetivos establecidos, mediante la supervisión de decisiones y la formulación de planes, los cuales son claves para

su crecimiento. Y finalmente, su propósito no radica en encontrar culpables ni en ejercer una fiscalización, sino en permitir que todas las unidades de una organización alcancen sus objetivos parciales, los cuales contribuirán al logro de los objetivos generales.

Para la hipótesis de la toma de decisiones y la evaluación presupuestal, Moreta (2018) comparte su experiencia, donde indica que, para tomar las decisiones correctivas necesarias y retroalimentar el ciclo presupuestario, se deberá realizar la evaluación presupuestaria a la finalización del ejercicio fiscal, la cual mostrará los desvíos de la ejecución presupuestal con respecto a la programación presupuestal.

Lo que tienen relación con lo que indica el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018) como órgano regulador, refiere a la evaluación presupuestal como el proceso mediante el cual se analiza y valora la viabilidad y eficiencia de un presupuesto propuesto. Durante la evaluación presupuestal, el MEF examina detalladamente el presupuesto propuesto por cada entidad gubernamental. Esto implica revisar las estimaciones de ingresos y gastos, analizar la coherencia de las proyecciones financieras y evaluar la viabilidad de los proyectos y programas propuestos. También se consideran aspectos como la sostenibilidad fiscal, la distribución equitativa de recursos y la adecuación de las asignaciones presupuestarias a las prioridades nacionales. Además, en esta etapa se realizan evaluaciones de desempeño y así evaluar la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria. Concluyendo que, el objetivo principal de la evaluación presupuestal, es garantizar la adecuada asignación de recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto, así como evaluar el desempeño de la entidad en la ejecución presupuestaria.

Lo que concuerda con Vargas y Zavaleta (2020) quienes mencionan en su investigación, que la evaluación presupuestal en los gobiernos locales peruanos, no se debe limitar en informar el total del gasto ejecutado, sino se debe enfocar a cuanto es el logro alcanzado para cambiar la calidad de vida de sus habitantes, siempre pensando en los más vulnerables.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se ha identificado la existencia de una correlación directa, positiva y significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,671 y una significancia de 0,000.
2. Se ha identificado la existencia de una correlación directa, positiva y significativa entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023, Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,594 y una significancia de 0.000.
3. Se ha identificado la existencia de una correlación directa, positiva y significativa entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,693 y una significancia de 0.000.
4. Se ha identificado la existencia de una correlación directa, positiva y significativa entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,517 y una significancia de 0.000.
5. Se ha identificado la existencia de una correlación directa, positiva y significativa entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,518 y una significancia de 0.000.
6. Se ha identificado la existencia de una correlación positiva, directa y significativa entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023. Los hallazgos obtenidos en este estudio revelaron un resultado de 0,581 y una significancia de 0.000.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la presidencia de la institución legal, desarrollar procesos estratégicos de toma de decisiones con respecto a la gestión presupuestal, vinculándolo con los objetivos institucionales a largo plazo, asegurándose de que su planificación sea un proceso continuo y no solo un ejercicio anual. Para mejorar los resultados obtenidos y seguir mejorando como institución
2. Se recomienda a la gerencia de la institución legal, fortalecer la toma de decisiones para transparentar la planificación presupuestal, lo que incluye la publicación de información relevante sobre el presupuesto y su ejecución, así como la delegación de los responsables de la toma de decisiones.
3. Se recomienda a la gerencia de la institución legal, mejorar el proceso de toma de decisiones al momento de establecer un marco regulatorio claro y coherente para la elaboración y gestión presupuestal, que defina claramente la responsabilidad y los roles de los actores involucrados y los órganos de control y supervisión.
4. Se recomienda a la gerencia de la institución legal, hacer uso de los procesos de toma de decisiones para promover la innovación y el uso de tecnologías avanzadas para la ejecución presupuestal. Como el uso de sistemas informáticos y otras herramientas de análisis y visualización, lo que permitiría una asignación más eficiente de los recursos.
5. Se recomienda a la gerencia de la institución legal, proponer entre sus procesos de toma de decisiones, el de incentivar la participación de los trabajadores que no estén relacionados directamente con la gestión presupuestal, a través de procesos de consulta y diálogo, que permitan realizar el control presupuestal, tomando en cuenta su opinión y colaboración, ya que ellos pueden identificar las prioridades y necesidades. Se hace hincapié en la implementación de un sistema informático, para realizar dicho control.
6. Se recomienda a la gerencia de la institución legal, fortalecer las capacidades de toma de decisiones del personal técnico y profesional, así como de los funcionarios encargados de la evaluación presupuestal, para que, a través de su formación y el entrenamiento continuo, permitan una mejor comprensión y uso de las herramientas y técnicas para evaluar la gestión presupuestal.

## REFERENCIAS

- Alhawamdeh, H., & Alsmairat, M. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review . *International review of management and marketing* , IX(4), 95-99.  
doi:<https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Amaya, L., Berrío, G., & Herrera, W. (2020). Principio de Autonomía. *Ética Psicológica*, 1(10), 2.
- Ayala, N., & Bautista, R. (2021). *La ejecución presupuestal y la toma de decisiones en la municipalidad de San Isidro periodo 2017 – 2018*. Universidad Nacional del Callao.
- Barcaui, A. (2019). *A utilização do orçamento empresarial como ferramenta para a tomada de decisão estratégica*. Universidade Federal do Río de Janeiro.
- Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de Intervención en Fisioterapia. *Corporación Ibero Americana Facultad de Ciencias de la Salud*.
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., & Arroyo, M. (2019). Information management and decision making in educational organizations. *Revista de ciencias sociales* , XXV(2), 120-130.  
doi:<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079002472&origin=resultslist&sort=cp-f&src=s&st1=toma+de+decisiones&sid=f3e03b352cccd9a7e51e77ffd43135ca&sot=b&sdt=b&sl=71&s=TITLE-ABS-KEY%28toma+de+decisiones%29+AND+PUBYEAR+%3E+2017+AND+PUBYEAR+%3E+>
- Bergamín, G., & Engelage, E. (2020). Importância da Gestão Orçamentária e de Custos como Suporte à Tomada de Decisões em Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco* , VI(1), 1-10.  
doi:<https://doi.org/10.21574/remipe.v6i1.194>
- CEPAL. (25 de Agosto de 2022). Países reafirman importancia de generar más y mejores estadísticas para la toma de decisiones. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, pág. 12. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/paises-reafirman-importancia-generar-mas-mejores-estadisticas-la-toma-decisiones>
- Chávez, M., & Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte, Lima, 2017. *Revista Muro de la Investigación* , I(2), 95-106. doi:<https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigacion/article/download/770/740>

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración, 10ma edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ediciones UTMACH.  
doi:<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf>
- Fray, P., & Lara, B. (2018). Planeación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras . *Observatorio de la economía latinoamericana* , II(2), 1-10.  
doi:<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/decisiones-financieras.html>
- Ge, Y., & Deng, X.-N. (2018). Research on the Impact of Budgetary Participation on Management Performance Based on Meta-analysis. *Advances in Economics, Business and Management Research* , LIV(5), 51-55. doi:<https://www.atlantis-press.com/article/25897843.pdf>
- Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información: Introducción a la toma de decisiones administrativas*. Editorial Trillas.
- Guedes, M., & Melo, G. (2021). Sustainability Index of the Gruta do Lago Azul Natural Monument, Bonito Mato Grosso do Sul, Brazil. *Sociedade & Natureza*, 5.
- Guzmán, M. M. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Herzorg, A., Dos Santos, J., Monteiro, R., Main, W., & Borghi, S. (2022). Orçamento empresarial e a tomada de decisões nas empresas de colatina. *Revista Acadêmica Novo Milênio* , IV(6), 1-28.  
doi:<https://novomilenio.br/wp-content/uploads/2022/06/2.ORCAMENTO-EMPRESARIAL-E-A-TOMADA-DE-DECISOES.pdf>
- Hidalgo, M., Villarroel, A., & Hildalgo, M. (2020). *Presupuestos empresariales*. Editorial Tallpa. doi:<https://istvicenteleon.edu.ec/cidivl/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Paulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras . *Revista Universidad y Sociedad*, XII(2), 1-10.  
doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000200356](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356)
- Izquierdo, A. (24 de Septiembre de 2018). Gasto público en América Latina registra ineficiencias de 4,4% del PIB: estudio BID. *Banco Interamericano de Desarrollo*, pág. 15. Obtenido de

<https://www.iadb.org/es/noticias/gasto-publico-en-america-latina-registra-ineficiencias-de-44-del-pib-estudio-bid>

- Larrea Toribio, J. G., & Payano Zurita, H. B. (2022). *PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y SU INCIDENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA*.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10973/larrea\\_tjg-payano\\_zbh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10973/larrea_tjg-payano_zbh.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Lavolpe, A., Capasso, C. M., & Smolje, A. R. (2015). *La Gestión Presupuestaria*. Cordoba - Argentina: Ediciones MACCHI.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social, paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario* (Primera ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=metodologia+tipo+de+investigacion+&ots=6l7l2MGC\\_1&sig=L0kUWMspqk9JcEkTQ-OtK5uA6vY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=metodologia+tipo+de+investigacion+&ots=6l7l2MGC_1&sig=L0kUWMspqk9JcEkTQ-OtK5uA6vY#v=onepage&q&f=false)
- Manterola, C., Grande, L., Otzen, T., García, N., Salazar, P., & Quiroz, G. (2018). Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Método de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. *Revista chilena de infectología*, 35(6), 1.
- Matos, F., Contreras, F., & Olaya, J. (2020). *Estadística descriptiva y probabilidad para las ciencias de la información con el uso del spss*. Asociación de Bibliotecólogos del Perú .  
doi:<http://eprints.rclis.org/40470/1/ESTADISTICA%20DESCRIPTIVA.pdf>
- Melo, P., & De Lucena, R. (2017). *A importância do orçamento na tomada de decisão de uma*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Melo, V. L., Schafer, J., & Bartoluzzi, D. (2018). Tomada de decisão em orçamento: o caso da universidade federal de santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina -GUAL*, XI(1), 1-16.  
doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p253>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Numeral 55.1 del artículo 55° del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Moreta, J. (2018). Ejecución presupuestaria financiera para la toma de decisiones Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015. *La Referencia* ,  
[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC\\_70df88200c93e9141b0c4f66640a9d85](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_70df88200c93e9141b0c4f66640a9d85).
- Mostajo, G. R. (2002). *El sistema presupuestario en el Perú*. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES:

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7267/S023177\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7267/S023177_es.pdf).

- Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- OECD. (2023). *Gestión de las finanzas públicas en el Perú, una revisión de pares de la OCDE*. OECD Publishing. doi:10.1787/8b6289c-es
- Perea, N., & Delgado, J. (2022). Ejecución financiera en la toma de decisiones, municipalidad provincial de Loreto - Nauta período 2015 - 2019. *Ciencia Latina revista multidisciplinar*, VI(3), 1-10. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2246](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2246)
- Poder ejecutivo . (22 de septiembre de 2022). *gob.pe*. Obtenido de *gob.pe*: <https://www.gob.pe/institucion/regioncusco/noticias/653058-gobierno-regional-del-cusco-ocupa-tercer-lugar-en-ejecucion-presupuestal-de-proyectos-de-inversion-a-nivel-nacional>
- Prieto, R., & García, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones* . Barranquilla : Ediciones Universidad Simón Bolívar .
- Puertos del Estado. (2018). *Gestión económico-Financiera y presupuestaria*. Ministerio de Fomento, Puertos del Estado . doi:<https://www.portcastello.com/wp-content/uploads/2018/03/nivel3-gestin-economico-financiera-y-presupuestaria.pdf>
- Robles, M. (2022). *Toma de decisiones financieras y gestión presupuestal en la Municipalidad Distrital de Omacha, provincia de Paruro, Cusco - 2021*. Universidad César Vallejo .
- Ropa, B., & Alarma, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de la USCA*, IX(1). doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Santillán, C., Narváez, C., & Ormazá, J. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *Cienciamatria*, VI(2), 584-614. doi:DOI 10.35381/cm.v6i3.398
- Suarez, M. (2018). *Interaprendizaje de estadística básica* . Universidad Técnica del Norte.
- Tamrengit, W., & Inrak, S. (2022). *Toma de decisiones de administrador y gestión de presupuesto en al escuela bajo Kanchanaburi Oficina del área del Servicio de Educación Primaria* . Silpakorn : Universidad de Silpakorn .
- Torres et al., V. V. (2022). Valides de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir conocimientos, actitudes y prácticas sobre el consumo de sal en la población peruana. *Instituto de Investigaciones en*

*Ciencias Biomédicas, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú,*  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v22n2/2308-0531-rfmh-22-02-273.pdf>.

Valdarrago, L. (2018). *Ejecución presupuestal y su relación con la toma de decisiones en la Dirección Subregional Agraria, Andahuaylas – 2018.* Universidad César Vallejo.

Zavaleta, W., & Vargas, J. (2020). La gestión del presupuesto por resultado y la calidad del gasto en gobiernos locales . *Visión de futuro* , XIV(2), 1-10.  
doi:<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

# ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO: La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023			VARIABLES E INDICADORES		
AUTOR: Cruz Caballero, Elvis Arturo (ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-8448-5890">0000-0001-8448-5890</a> )			Variable 1: Toma de Decisiones		
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y la gestión presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023</p>	Percepción y análisis del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema superficial</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Información</li> <li>• Medidas de acción</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Opinión</li> <li>• Definir el problema</li> <li>• Presuposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican las primeras señales de alerta respecto a un problema que recién está surgiendo</li> <li>• Se proveen estrategias adecuadas para la toma de decisiones</li> <li>• Se recopila información referente al problema identificado</li> <li>• Se evalúan medidas para tomar acciones frente a la problemática</li> <li>• Se tiene una opinión respecto al problema</li> <li>• Las personas a cargo tienen la capacidad de definir las problemáticas</li> <li>• Se jerarquizan las problemáticas identificadas</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> <b>P.E.1:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y la planificación presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?</p> <p><b>P.E.2:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y la elaboración presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?</p> <p><b>P.E.3:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y la ejecución presupuestal se relacionan en una</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <b>O.E.1:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023</p> <p><b>O.E.2:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> <b>H.E.1:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la planificación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p> <p><b>H.E.2:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la elaboración presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	Objetivos y evaluación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Comparación de alternativas</li> <li>• Recursos</li> <li>• Preferencias</li> <li>• Análisis y evaluación de las soluciones</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen claros los objetivos previstos para las problemáticas</li> <li>• Se comparan las alternativas de solución</li> <li>• Se destinan recursos necesarios para la toma de decisiones de las alternativas a los problemas</li> <li>• Se tienen preferencias respecto a la toma de decisiones de alternativas</li> <li>• Se evalúan y analizan las soluciones</li> <li>• Se toma en consideración la eficiencia de la toma de decisiones</li> <li>• Se busca optimizar la eficacia de las decisiones</li> <li>• Se toman en consideración aquellos objetivos estratégicos necesarios para la toma de decisiones.</li> </ul>
			Elección e implementación de alternativas escogidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de acción</li> <li>• Alternativas de solución</li> <li>• Imperfecciones de las soluciones</li> <li>• Descarte de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determina las acciones necesarias para las alternativas escogidas</li> <li>• Se deciden las alternativas de solución más adecuadas</li> <li>• Antes de su aplicación se pasan por correcciones de posibles falencias en la toma de decisiones de las alternativas de solución</li> <li>• Se priorizan los objetivos previstos en la toma de decisiones</li> </ul>

<p>institución legal, Cusco 2023?</p> <p><b>P.E.4:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y el control presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?</p>	<p><b>O.E.3:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<p><b>H.E.3:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la ejecución presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las decisiones</li> <li>• Consecuencias</li> <li>• Personas afectadas</li> <li>• Satisfacción de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúan resultados de las decisiones que se han implementado</li> <li>• Se evalúan las consecuencias de la toma de decisiones</li> <li>• Se toman las acciones necesarias para disminuir impactos negativos en las personas afectadas</li> <li>• Al final del proceso se evalúa la satisfacción de los resultados en la implementación de alternativas escogidas</li> </ul>	
<b>Variable 2: Gestión Presupuestal</b>					
<p><b>P.E.5:</b> ¿En qué grado la toma de decisiones y la evaluación presupuestal se relacionan en una institución legal, Cusco 2023?</p>	<p><b>O.E.4:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<p><b>H.E.4:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el control presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	Planificación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto equilibrado</li> <li>• Alineación presupuestaria</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Control de costos:</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos asignados a la institución legal son adecuados para garantizar su presupuesto equilibrado</li> <li>• Los recursos asignados están alineados a la capacidad presupuestaria de la misma</li> <li>• La institución legal es capaz de generar rentabilidad con los recursos asignados para la misma.</li> <li>• La institución legal controla y maneja adecuadamente sus costos para garantizar un presupuesto equilibrado.</li> <li>• La empresa logra cumplir con los objetivos establecidos en su planificación presupuestal</li> </ul>
<p><b>O.E.5:</b> Determinar el grado de relación que existe entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<p><b>H.E.5:</b> Existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la evaluación presupuestal en una institución legal, Cusco 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de elaboración del presupuesto</li> <li>• Calidad del presupuesto</li> <li>• Participación de los interesados</li> <li>• Precisión del presupuesto</li> <li>• Aprobación del presupuesto</li> <li>• Alineación presupuestaria</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• la elaboración del presupuesto para cada área se realiza en un periodo de tiempo adecuado.</li> <li>• el presupuesto elaborado prioriza las necesidades de la institución legal, dando relevancia a los objetivos estratégicos.</li> <li>• los interesados tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones al momento de la elaboración del presupuesto</li> <li>• El presupuesto asignado se aprueba rápidamente porque se desarrolla de manera eficiente y efectivamente</li> <li>• El presupuesto asignado a cada área se ajusta a las necesidades específicas para las mismas, satisfaciendo las prioridades estratégicas.</li> </ul>	
Elaboración presupuestal					

Ejecución presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto asignado vs. presupuesto utilizado</li> <li>• Porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto que se asigna a la institución está acorde al presupuesto utilizado</li> <li>• El porcentaje de recursos asignados está adecuadamente distribuido a cada fase del proyecto</li> <li>• Los recursos son utilizados de forma eficiente</li> </ul>
Control presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de gastos</li> <li>• Cumplimiento presupuestario</li> <li>• Monitoreo de presupuesto</li> <li>• Análisis de variaciones</li> <li>• Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto asignado tiene un control de gastos adecuados, reduciendo costos para beneficiar a la institución</li> <li>• Se ha cumplido con las metas del presupuesto asignado para la institución</li> <li>• El presupuesto empleado para la institución ha sido monitoreado constantemente por las autoridades pertinentes.</li> <li>• Existe una variación entre el presupuesto previsto y el utilizado en la institución</li> </ul>
Evaluación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Satisfacción de los usuarios</li> <li>• Impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto empleado cumple con los objetivos previstos</li> <li>• Los usuarios perciben que el presupuesto asignado se utilizó de forma adecuada</li> <li>• El presupuesto empleado en la institución genera un impacto en la sociedad</li> </ul>

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<b>Tipo:</b> El tipo de la investigación será analítico	<b>Población:</b> 101 trabajadores de una institución legal del Cusco	<b>Variable 1:</b> <b>Toma de decisiones</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Autor:</b> Cruz Caballero, Elvis Arturo	<b>DESCRIPTIVA:</b> La variable se describirá con estadística <b>DE PRUEBA:</b> La hipótesis se comprobará de la siguiente manera. <b>Nivel de Significación:</b> Prueba de hipótesis mediante el estadístico p _ valor con una significancia de 5% <b>Inferencial:</b> Prueba de hipótesis mediante el estadístico p _ valor de significación de 5%
<b>Nivel:</b> Correlacional	<b>Muestra:</b> La muestra a considerarse serán 81 trabajadores de una		
<b>Diseño:</b> No experimental			

---

<b>Corte:</b> Transversal	institución legal del Cusco	<b>Año:</b> 2023
<b>Enfoque:</b> Cuantitativo		<b>Ámbito de Aplicación:</b> Una institución legal del Cusco
		<b>Variable 2:</b> <b>Gestión Presupuestal</b>
		<b>Técnica:</b> Encuesta
		<b>Instrumento:</b> Cuestionario
		<b>Autor:</b> Cruz Caballero, Elvis Arturo
		<b>Año:</b> 2023
		<b>Ámbito de Aplicación:</b> Una institución legal del Cusco

---

## Anexo 02: Matriz de operacionalización

<b>TÍTULO: La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023</b> <b>AUTOR: Cruz Caballero, Elvis Arturo (ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0001-8448-5890">0000-0001-8448-5890</a>)</b>									
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGOS		
<b>Toma de Decisiones</b>	<p>Chiavenato (2019) sustentó con respecto a la toma de decisiones:</p> <p>El proceso de toma de decisiones es considerada como una secuencia ordenada de pasos que un sujeto o grupo sigue para seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas disponibles. Inicia con la identificación y definición clara del problema o situación que requiere una decisión. Luego, se generan una variedad de alternativas posibles que abordarán el problema. Estas alternativas se evalúan y comparan en función de criterios como la viabilidad, eficacia, costos y beneficios. A partir de esta evaluación, se elige la mejor opción, que se considera más adecuada que resolverá el problema identificado. La decisión seleccionada se implementa mediante la distribución de recursos y la ejecución de las acciones necesarias. Posteriormente, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, comparando los resultados reales con los esperados y tomando medidas correctivas si es necesario.</p>	<p>Para mejorar el estudio de la variable "Toma de decisiones", se ha dividido en tres dimensiones, cada una con ocho indicadores: percepción y análisis del problema, objetivos y evaluación de alternativas, y elección e implementación de las alternativas seleccionadas. Además, se consideró un ítem o reactivo para cada indicador, lo que resultó en un cuestionario de 24 ítems. Este cuestionario se aplicará en la recopilación de datos y su posterior procesamiento estadístico, con el fin de realizar pruebas de hipótesis y llegar a las conclusiones del estudio actual. Para realizar la evaluación del presente trabajo se llevará a cabo un cuestionario de 23 preguntas con la escala de Likert, teniendo como valores: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Muchas veces, 5 = Siempre.</p>	Percepción y análisis del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Problema superficial</li> <li>•Estrategias</li> <li>•Información</li> <li>•Medidas de acción</li> <li>•Capacidad de análisis</li> <li>•Opinión</li> <li>•Definir el problema</li> <li>•Presuposición</li> </ul>	1 - 8		24 – 56 (Ineficiente)		
			Objetivos y evaluación de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición de objetivos</li> <li>•Comparación de alternativas</li> <li>•Recursos</li> <li>•Preferencias</li> <li>•Análisis y evaluación de las soluciones</li> <li>•Eficiencia</li> <li>•Eficacia</li> <li>•Objetivos estratégicos</li> </ul>	9 - 16	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	24 – 56 (Ineficiente)		
			Elección e implementación de alternativas escogidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cursos de acción</li> <li>•Alternativas de solución</li> <li>•Imperfecciones de las soluciones</li> <li>•Descarte de soluciones</li> </ul>	17 - 24		90 -120 (Bueno)		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las decisiones</li> <li>• Consecuencias</li> <li>• Personas afectadas</li> <li>• Satisfacción de resultados</li> </ul>	<p>Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>		
<b>Gestión Presupuestal</b>	<p>La gestión presupuestal es entendida como un proceso de índole administrativa donde las instituciones tanto legales como privadas necesitan de recursos económicos para llevar a cabo sus funciones y que así puedan desarrollarse institucionalmente, este proceso tiene etapas: por ejemplo la primera es la planificación, etapa en la cual se conoce la ruta de la empresa, luego de ello se pasa a la elaboración, el cual será controlado por las entidades idóneas, así asignarles los recursos necesarios y evaluar los resultados obtenidos. (Hidalgo, Villarroel, &amp; Hidalgo, 2020)</p>	<p>Según el MEF esta variable contiene cinco dimensiones: planificación, elaboración, control, asignación, y evaluación presupuestal. Para realizar la evaluación del presente trabajo se llevará a cabo un cuestionario de 20 preguntas con la escala de Likert, teniendo como valores: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Muchas veces, 5 = Siempre.</p>	Planificación Presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto equilibrado</li> <li>• Alineación presupuestaria</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Control de costos:</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	25 - 29	
			Elaboración Presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de elaboración del presupuesto</li> <li>• Calidad del presupuesto</li> <li>• Participación de los interesados</li> <li>• Precisión del presupuesto</li> <li>• Aprobación del presupuesto</li> <li>• Alineación presupuestaria</li> </ul>	30 - 34	20 – 47 (Ineficiente)
			Ejecución presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto asignado vs. presupuesto utilizado</li> <li>• Porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> </ul>	35 - 37	48 – 75 (Regular)
			Control Presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de gastos</li> <li>• Cumplimiento presupuestario</li> <li>• Monitoreo de presupuesto</li> <li>• Análisis de variaciones</li> <li>• Rentabilidad</li> </ul>	38 - 41	76 – 100 (Bueno)
			Evaluación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Satisfacción de los usuarios</li> <li>• Impacto social</li> </ul>	42 - 44	

### Anexo 03: Instrumento de medición.

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**



#### Cuestionario Toma de decisiones

Distinguidos trabajadores y/o colaboradores de la institución legal del Cusco, recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: “La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023”. Utilicé el tiempo necesario. La encuesta es individual. Muchísimas gracias por su valiosa colaboración.

#### ESCALA VALORATIVA

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>TOMA DE DECISIONES</b>						
<b>Percepción y Análisis del Problema</b>						
1	Generalmente se identifican las primeras señales de alerta respecto a un problema que recién está surgiendo.	1	2	3	4	5
2	Los responsables de cada área aplican las estrategias adecuadas para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
3	Los responsables de cada área recopilan la información referente al problema identificado.	1	2	3	4	5

4	Frecuentemente se evalúan las medidas de acción a tomar para enfrentar los problemas.	1	2	3	4	5
5	Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de analizar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	1	2	3	4	5
6	Los directivos consideran que la opinión de otros profesionales aportara soluciones respecto al problema surgido.	1	2	3	4	5
7	Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de identificar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	1	2	3	4	5
8	Las personas encargadas de cada área jerarquizan las problemáticas identificadas.	1	2	3	4	5
<b>Objetivos y Evaluación de Alternativas</b>						
9	Generalmente se tienen claros los objetivos de la institución con los cuales se pueda mitigar los problemas identificados.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente se opta por la mejor alternativa de solución ante un problema.	1	2	3	4	5
11	Se destinan recursos necesarios para la toma de decisiones de las alternativas a los problemas.	1	2	3	4	5
12	Se consideran preferencias en la toma de decisiones en busca de la mejor alternativa.	1	2	3	4	5
13	Se considera que el análisis y evaluación realizados dan solución a los problemas presentados.	1	2	3	4	5
14	Con que frecuencia se ejecuta una buena toma de decisiones.	1	2	3	4	5
15	Con que frecuencia se busca optimizar la eficacia de las decisiones.	1	2	3	4	5
16	Considera que la institución cuenta con objetivos estratégicos necesarios para la buena toma de decisiones.	1	2	3	4	5
<b>Elección de alternativas escogidas</b>						
17	Usted considera que se aplican las acciones necesarias para la selección de las alternativas de solución.	1	2	3	4	5
18	Constantemente se proponen las alternativas más adecuadas para la solución de los problemas.	1	2	3	4	5
19	Se revisan las imperfecciones de la solución elegida antes de su aplicación.	1	2	3	4	5

20	Generalmente se priorizan los objetivos previstos en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
21	Los encargados de cada área valúan resultados de las decisiones que se han implementado.	1	2	3	4	5
22	Los encargados de cada área evalúan las consecuencias de la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
23	Se toman las acciones necesarias para disminuir impactos negativos en las personas afectadas.	1	2	3	4	5
24	Al final del proceso se evalúa la satisfacción de los resultados en la implementación de alternativas escogidas.	1	2	3	4	5

# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)



## Cuestionario Gestión Presupuestal

Distinguidos trabajadores y/o colaboradores de la institución legal del Cusco, recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: "La toma de decisiones y la gestión presupuestal en una institución legal, Cusco 2023". Utilicé el tiempo necesario. La encuesta es individual. Muchísimas gracias por su valiosa colaboración.

### ESCALA VALORATIVA

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

GESTIÓN PRESUPUESTAL						
<b>Planificación presupuestal</b>						
25	Los recursos asignados a la institución son adecuados para garantizar su presupuesto equilibrado.	1	2	3	4	5
26	Los recursos asignados están alineados a la capacidad presupuestaria de la institución.	1	2	3	4	5
27	La institución es capaz de generar rentabilidad con los recursos asignados.	1	2	3	4	5
28	La institución controla y maneja adecuadamente sus costos para garantizar un presupuesto equilibrado.	1	2	3	4	5
29	La institución logra cumplir con los objetivos establecidos en su planificación presupuestal.	1	2	3	4	5
<b>Elaboración Presupuestal</b>						
30	La elaboración del presupuesto, para cada área, se realiza en un periodo de tiempo adecuado.	1	2	3	4	5

31	El presupuesto elaborado prioriza las necesidades de la institución, dando relevancia a los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
32	Los interesados tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones al momento de la elaboración del presupuesto.	1	2	3	4	5
33	En la elaboración del presupuesto se asignan recursos para los proyectos prioritarios.	1	2	3	4	5
34	El presupuesto asignado a cada área se ajusta a sus necesidades específicas, satisfaciendo las prioridades estratégicas.	1	2	3	4	5
<b>Ejecución Presupuestal</b>						
35	El presupuesto que se asigna a la institución está acorde al presupuesto utilizado.	1	2	3	4	5
36	El porcentaje de recursos asignados está adecuadamente distribuido a cada fase del proyecto.	1	2	3	4	5
37	Los recursos asignados a los proyectos son utilizados de forma eficiente.	1	2	3	4	5
<b>Control Presupuestal</b>						
38	Frecuentemente se realizan controles de gasto para reducir los gastos de la institución.	1	2	3	4	5
39	Se ha cumplido con las metas del presupuesto asignado para la institución.	1	2	3	4	5
40	El presupuesto empleado para la institución ha sido monitoreado constantemente por las autoridades pertinentes.	1	2	3	4	5
41	Existe una variación entre el presupuesto previsto y el utilizado en la institución.	1	2	3	4	5
<b>Evaluación Presupuestal</b>						
42	El presupuesto empleado cumple con los objetivos previstos	1	2	3	4	5
43	Los usuarios perciben que el presupuesto asignado se utilizó de forma adecuada.	1	2	3	4	5
44	El presupuesto empleado en la institución genera un impacto en la sociedad.	1	2	3	4	5



## Anexo 05. Validez de experto

### 1. Datos generales del Juez

<b>Nombre del juez:</b>	ALEXIA DAYNA YAÑEZ CAYO
<b>Grado profesional:</b>	Maestría (X) Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	INGENIERA DE SISTEAS, MBA
<b>Institución donde labora:</b>	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE CUSCO
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años (X)
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)</b>	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para la validar la toma de decisiones y la gestión presupuestal
<b>Autor (a):</b>	Elvis Arturo Cruz Caballero
<b>Objetivo:</b>	Validar el cuestionario de toma de decisiones y gestión presupuestal
<b>Administración:</b>	Colaboradores que intervienen directamente con el proceso de dirección y gestión presupuestal
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Corte Superior de Justicia de Cusco
<b>Dimensiones:</b>	Toma de decisiones y Gestión presupuestal
<b>Confiabilidad:</b>	Alfa de Cronbach
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	Alto, Medio y Bajo
<b>Cantidad de ítems:</b>	44
<b>Tiempo de aplicación:</b>	44 minutos

### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para la validar la toma de decisiones y la gestión presupuestal, elaborado por Elvis Arturo Cruz Caballero, en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

<p><b>COHERENCIA</b></p> <p>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b></p> <p>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.</p>	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

### Instrumento que mide la variable 01: Toma de Decisiones

#### Definición de la variable:

El proceso de toma de decisiones es una secuencia ordenada de pasos que una persona o grupo sigue para seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas disponibles. Comienza con la identificación y definición clara del problema o situación que requiere una decisión. Luego, se generan una variedad de alternativas posibles que abordarán el problema. Estas alternativas se evalúan y comparan en función de criterios como la viabilidad, eficacia, costos y beneficios. A partir de esta evaluación, se elige la mejor opción, que se considera más adecuada que resolverá el problema identificado. La decisión seleccionada se implementa mediante la asignación de recursos y la ejecución de las acciones necesarias. Posteriormente, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, comparando los resultados reales con los esperados y tomando medidas correctivas si es necesario. Chiavenato (2019)

#### Dimensión 1: Percepción y análisis de la problemática

Definición de la dimensión:

La percepción y análisis de la problemática, donde se señala que para una institución o entidad es indispensable poder identificar las problemáticas mediante diferentes métodos, como por ejemplo un FODA, la cual permite identificar la situación en la que se encuentra la entidad. Luego de identificar las problemáticas, se deben caracterizar los aspectos más importantes en un orden, asignándoles valores a cada criterio, definiendo la urgencia o importancia, y el tiempo en el que se deben solucionar las problemáticas. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Problema superficial	1. Generalmente se identifican las primeras señales de alerta respecto a un problema que recién está surgiendo.	4	4	4	

Estrategias	2. Los responsables de cada área aplican las estrategias adecuadas para la toma de decisiones.	4	4	4	
Información	3. Los responsables de cada área recopilan la información referente al problema identificado.	4	4	4	
Medidas de Acción	4. Frecuentemente se evalúan las medidas de acción a tomar para enfrentar los problemas.	4	4	3	
Capacidad de Análisis	5. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de analizar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	4	4	4	
Opinión	6. Los directivos consideran que la opinión de otros profesionales aportara soluciones respecto al problema surgido.	4	4	4	
Definir el Problema	7. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de identificar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	3	4	4	
Presuposición	8. Las personas encargadas de cada área jerarquizan las problemáticas identificadas.	4	4	4	

## Dimensión 2: Objetivos y evaluaciones de alternativas

Definición de la dimensión:

Los objetivos y evaluaciones de alternativas, a los podemos decir que una vez definidos los problemas, se deben buscar alternativas y evaluarlas. Para valorarlas se deben analizar sus ventajas y desventajas según los criterios de decisión. El elegir la mejor alternativa necesita aplicar ciertos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales generaran la mejor opción. Posterior a su elección se debe implementar desarrollando o ejecutando la decisión tomando, evaluándola una vez que se haya podido en marcha, para lo cual se debe tener como eje al objetivo planteado. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Definición de objetivos	1. Generalmente se tienen claros los objetivos de la institución con los cuales se pueda mitigar los problemas identificados.	4	4	4	
Comparación de alternativas	2. Frecuentemente se opta por la mejor alternativa de solución ante un problema.	4	4	4	
Recursos	3. Se destinan recursos necesarios para la toma de decisiones de las alternativas a los problemas.	4	4	4	

Preferencias	4. Se consideran preferencias en la toma de decisiones en busca de la mejor alternativa.	4	4	3	
Análisis y evaluación de las soluciones	5. Se considera que el análisis y evaluación realizados dan solución a los problemas presentados.	4	4	4	
Eficiencia	6. Con que frecuencia se ejecuta una buena toma de decisiones.	4	4	3	
Eficacia	7. Con que frecuencia se busca optimizar la eficacia de las decisiones.	4	4	4	
Objetivos estratégicos	8. Considera que la institución cuenta con objetivos estratégicos necesarios para la buena toma de decisiones.	4	4	4	

### Dimensión 3: Elección e implementación de alternativas escogidas

Definición de la dimensión:

La elección e implementación de alternativas escogidas, se entendería como aquella acción de los encargados de la toma de decisiones y los directivos deben permitirse estar en el proceso de toma de decisiones. Este proceso les brinda las mejores opciones que pueden ser evaluadas y elegir la mejor para solucionar el problema. La decisión para tomar una buena alternativa, consta de cuatro aspectos: Prestar atención a las causas y efectos, tener una percepción selectiva, definir los problemas, y generar soluciones. El reconocimiento de decisiones implica la identificación de oportunidades, crisis y problemas que conducen a la actividad decisoria. Además, las soluciones alternativas se eliminan en una revisión rápida la viabilidad y la idoneidad. (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cursos de acción	1. Usted considera que se aplican las acciones necesarias para la selección de las alternativas de solución.	4	4	3	
Alternativas de solución	2. Constantemente se proponen las alternativas más adecuadas para la solución de los problemas.	4	4	4	
Imperfecciones de las soluciones	3. Se revisan las imperfecciones de la solución elegida antes de su aplicación.	4	4	4	
Descarte de soluciones	4. Generalmente se priorizan los objetivos previstos en la toma de decisiones.	4	4	4	
Resultados de las decisiones	5. Los encargados de cada área valúan resultados de las decisiones que se han implementado.	4	4	4	
Consecuencias	6. Los encargados de cada área evalúan las consecuencias de la toma de decisiones.	4	4	4	

Personas afectadas	7. Se toman las acciones necesarias para disminuir impactos negativos en las personas afectadas.	4	4	4	
Satisfacción de resultados	8. Al final del proceso se evalúa la satisfacción de los resultados en la implementación de alternativas escogidas.	4	4	4	

## Instrumento que mide la variable 02: Gestión Presupuestal

### Definición de la variable:

Son todos los aspectos de la contabilidad de gestión que están estrechamente relacionados con el presupuesto, como la contabilidad de costes, la rendición de cuentas, la evaluación del rendimiento y la retribución. Los presupuestos suelen utilizarse para planificar y coordinar las actividades de la organización, la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Según el investigador Argyris, sostiene que los presupuestos autoritarios pueden crear diferencias cognitivas entre los empleados, lo que puede provocar estrés, conflictos interpersonales, desconfianza y, en última instancia, comportamientos funcionales negativos, pero la participación presupuestaria puede utilizarse como medio para paliar este problema. Finalmente, es importante mencionar que los gerentes son las personas capaces de participar y modificar los niveles de presupuesto. (Ge & Deng, 2018)

### Dimensión 1: Planificación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como la etapa donde se establecen los objetivos y metas que una entidad se propone para alcanzarles en un corto o largo plazo. En gran parte de los casos las expectativas planteadas en la planificación serán argumentadas por planes de acción o asignación de recursos. Por medio de las cifras, el presupuesto muestra los resultados que se van a obtener en caso se cumpla lo planificado. Dicho de otro modo, existen ciertos aspectos subjetivos de las metas a alcanzarse las cuales se modifican en elementos capaces de ser medidos y objetivos, de forma que se tenga una perceptiva financiera o económica, donde establece información de los requerimientos que cada individuo necesita dentro de la entidad. (Puertos del Estado, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto equilibrado	1. Los recursos asignados a la institución legal son adecuados para garantizar su presupuesto equilibrado.	4	4	4	
Alineación presupuestaria	2. Los recursos asignados están alineados a la capacidad presupuestaria de la institución.	4	4	4	
Rentabilidad	3. La institución es capaz de generar rentabilidad con los recursos asignados.	4	4	4	
Control de costos	4. La institución controla y maneja adecuadamente sus costos para garantizar un presupuesto equilibrado.	4	4	4	

Cumplimiento de Objetivos	5. La institución logra cumplir con los objetivos establecidos en su planificación presupuestal.	4	4	4	
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	--

## Dimensión 2: Elaboración Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la base de aquellas planeaciones que han sido aprobadas para cada grado funcional dado por el área de gerencia, para así ingresar en la etapa en la que se le dan sus atribuciones monetarias. Por otro lado, es importante mencionar que las actividades a realizarse están en función primero de la formulación de gastos y costos, para luego preparar la programación los cuales se llevarán a cabo por medio de cálculos rutinarios, generando informes para que el gerente conozca la situación y así pueda revisar los informes presupuestales. Finalmente se realizarán algunos ajustes para aprobarlos y publicarlos. (Hidalgo y otros, Presupuestos empresariales, 2020)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Tiempo de elaboración del presupuesto.	1.La elaboración del presupuesto, para cada área, se realiza en un periodo de tiempo adecuado.	4	4	4	
Calidad del presupuesto.	2.El presupuesto elaborado prioriza las necesidades de la institución, dando relevancia a los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Participación de los interesados.	3. Los interesados tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones al momento de la elaboración del presupuesto.	4	4	4	
Precisión del presupuesto.	4. En la elaboración del presupuesto se asignan recursos para los proyectos prioritarios.	4	4	4	
Aprobación del presupuesto y alineación presupuestaria.	5. El presupuesto asignado a cada área se ajusta a sus necesidades específicas, satisfaciendo las prioridades estratégicas.	4	4	4	

## Dimensión 3: Ejecución Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la asignación de recursos dentro de la gestión presupuestal se lleva a cabo por medio de un enfoque micro, el cual parte de las personas para poder llegar a los agregados globales. Una vez iniciado el proceso, cada área ejecutora se encarga de planificar sus requerimientos en función de sus planificaciones presupuestarias, los cuales son enviados al ente competente. Los planificadores de presupuesto ayudan a diferenciar los procedimientos importantes, así como la forma en la que se gestiona y las actividades que se llevan a cabo. Un presupuesto se define en función de los insumos que se hayan identificado durante la elaboración de dicha planeación, la cual no se revisa constantemente. Por otro lado, se debe mencionar que la unidad ejecutora es la encargada de obtener los requerimientos. (OECD, 2023)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto asignado vs. presupuesto utilizado,	1. El presupuesto que se asigna a la institución está acorde al presupuesto utilizado.	4	4	4	
Porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto	2. El porcentaje de recursos asignados esta adecuadamente distribuido a cada fase del proyecto.	4	4	4	
Eficiencia en el uso de los recursos.	3. Los recursos asignados a los proyectos son utilizados de forma eficiente.	4	4	4	

#### Dimensión 4: Control Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es el proceso de control de la gestión presupuestal se da inició gracias a los encargados de las instituciones legales, tales como el jefe del área de presupuesto y el jefe administrativo siendo los responsables de la adecuada aplicación del presupuesto, sustentado siempre con la ley de presupuesto. El encargado de esta área se dedica a efectuar la gestión presupuestaria en las fases tanto de planificación, elaboración, control, asignación, y evaluación. (Puertos del Estado, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Control de gastos.	1. Frecuentemente se realizan controles de gasto para reducir los gastos de la institución.	4	4	4	
Cumplimiento presupuestario.	2. Se ha cumplido con las metas del presupuesto asignado para la institución.	4	4	4	
Monitoreo de presupuesto,	3. El presupuesto empleado para la institución ha sido monitoreado constantemente por las autoridades pertinentes.	4	4	4	
Análisis de variaciones y rentabilidad.	4. Existe una variación entre el presupuesto previsto y el utilizado en la institución.	4	4	4	

#### Dimensión 5: Evaluación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como uno de los últimos procesos donde se realiza el análisis ordenado y constante de la forma en la que se ha ido desempeñando la gestión presupuestal, así como evidenciar sus logros en función de las metas estratégicas formuladas en la entidad, todo ello con la finalidad de mejorar la calidad o forma en la que se da el gasto público. Por otro lado, esta tapa también conlleva realizar el seguimiento, así como el mismo proceso evaluativo en sí. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento de objetivos.	1. El presupuesto empleado cumple con los objetivos previstos.	4	4	4	
Satisfacción del cliente	2. Los usuarios perciben que el presupuesto asignado se utilizó de forma adecuada.	4	4	4	
Impacto social	3. El presupuesto empleado en la institución genera un impacto en la sociedad.	4	4	4	

NOMBRE Y APELLIDOS  
FIRMA  
DNI



Alexia D. Yañez Cayo  
DNI. 70424435

Alexia Dayna Yañez Cayo, MBA  
ING. DE SISTEMAS  
CIP 167464



El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

### Instrumento que mide la variable 01: Toma de Decisiones

#### Definición de la variable:

El proceso de toma de decisiones es una secuencia ordenada de pasos que una persona o grupo sigue para seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas disponibles. Comienza con la identificación y definición clara del problema o situación que requiere una decisión. Luego, se generan una variedad de alternativas posibles que abordarán el problema. Estas alternativas se evalúan y comparan en función de criterios como la viabilidad, eficacia, costos y beneficios. A partir de esta evaluación, se elige la mejor opción, que se considera más adecuada que resolverá el problema identificado. La decisión seleccionada se implementa mediante la asignación de recursos y la ejecución de las acciones necesarias. Posteriormente, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, comparando los resultados reales con los esperados y tomando medidas correctivas si es necesario. Chiavenato (2019)

#### Dimensión 1: Percepción y análisis de la problemática

Definición de la dimensión:

La percepción y análisis de la problemática, donde se señala que para una institución o entidad es indispensable poder identificar las problemáticas mediante diferentes métodos, como por ejemplo un FODA, la cual permite identificar la situación en la que se encuentra la entidad. Luego de identificar las problemáticas, se deben caracterizar los aspectos más importantes en un orden, asignándoles valores a cada criterio, definiendo la urgencia o importancia, y el tiempo en el que se deben solucionar las problemáticas. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Problema superficial	1. Generalmente se identifican las primeras señales de alerta respecto a un problema que recién está surgiendo.	4	4	4	
Estrategias	2. Los responsables de cada área aplican las estrategias adecuadas para la toma de decisiones.	4	4	3	

Información	3. Los responsables de cada área recopilan la información referente al problema identificado.	4	4	4	
Medidas de Acción	4. Frecuentemente se evalúan las medidas de acción a tomar para enfrentar los problemas.	4	4	3	
Capacidad de Análisis	5. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de analizar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	3	4	4	
Opinión	6. Los directivos consideran que la opinión de otros profesionales aportara soluciones respecto al problema surgido.	4	4	4	
Definir el Problema	7. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de identificar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	4	4	3	
Presuposición	8. Las personas encargadas de cada área jerarquizan las problemáticas identificadas.	4	4	4	

## Dimensión 2: Objetivos y evaluaciones de alternativas

Definición de la dimensión:

Los objetivos y evaluaciones de alternativas, a los podemos decir que una vez definidos los problemas, se deben buscar alternativas y evaluarlas. Para valorarlas se deben analizar sus ventajas y desventajas según los criterios de decisión. El elegir la mejor alternativa necesita aplicar ciertos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales generaran la mejor opción. Posterior a su elección se debe implementar desarrollando o ejecutando la decisión tomando, evaluándola una vez que se haya podido en marcha, para lo cual se debe tener como eje al objetivo planteado. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Definición de objetivos	1. Generalmente se tienen claros los objetivos de la institución con los cuales se pueda mitigar los problemas identificados.	4	4	4	
Comparación de alternativas	2. Frecuentemente se opta por la mejor alternativa de solución ante un problema.	4	4	3	
Recursos	3. Se destinan recursos necesarios para la toma de decisiones de las alternativas a los problemas.	4	4	3	
Preferencias	4. Se consideran preferencias en la toma de decisiones en busca de la mejor alternativa.	4	4	4	

Análisis y evaluación de las soluciones	5. Se considera que el análisis y evaluación realizados dan solución a los problemas presentados.	4	4	4	
Eficiencia	6. Con que frecuencia se ejecuta una buena toma de decisiones.	4	4	4	
Eficacia	7. Con que frecuencia se busca optimizar la eficacia de las decisiones.	4	4	3	
Objetivos estratégicos	8. Considera que la institución cuenta con objetivos estratégicos necesarios para la buena toma de decisiones.	4	4	4	

### Dimensión 3: Elección e implementación de alternativas escogidas

Definición de la dimensión:

La elección e implementación de alternativas escogidas, se entendería como aquella acción de los encargados de la toma de decisiones y los directivos deben permitirse estar en el proceso de toma de decisiones. Este proceso les brinda las mejores opciones que pueden ser evaluadas y elegir la mejor para solucionar el problema. La decisión para tomar una buena alternativa, consta de cuatro aspectos: Prestar atención a las causas y efectos, tener una percepción selectiva, definir los problemas, y generar soluciones. El reconocimiento de decisiones implica la identificación de oportunidades, crisis y problemas que conducen a la actividad decisoria. Además, las soluciones alternativas se eliminan en una revisión rápida la viabilidad y la idoneidad. (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cursos de acción	1. Usted considera que se aplican las acciones necesarias para la selección de las alternativas de solución.	4	4	4	
Alternativas de solución	2. Constantemente se proponen las alternativas más adecuadas para la solución de los problemas.	4	4	4	
Imperfecciones de las soluciones	3. Se revisan las imperfecciones de la solución elegida antes de su aplicación.	4	3	4	
Descarte de soluciones	4. Generalmente se priorizan los objetivos previstos en la toma de decisiones.	4	4	4	
Resultados de las decisiones	5. Los encargados de cada área valúan resultados de las decisiones que se han implementado.	4	4	3	
Consecuencias	6. Los encargados de cada área evalúan las consecuencias de la toma de decisiones.	4	4	4	

Personas afectadas	7. Se toman las acciones necesarias para disminuir impactos negativos en las personas afectadas.	4	4	4	
Satisfacción de resultados	8. Al final del proceso se evalúa la satisfacción de los resultados en la implementación de alternativas escogidas.	4	4	4	

## Instrumento que mide la variable 02: Gestión Presupuestal

### Definición de la variable:

Son todos los aspectos de la contabilidad de gestión que están estrechamente relacionados con el presupuesto, como la contabilidad de costes, la rendición de cuentas, la evaluación del rendimiento y la retribución. Los presupuestos suelen utilizarse para planificar y coordinar las actividades de la organización, la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Según el investigador Argyris, sostiene que los presupuestos autoritarios pueden crear diferencias cognitivas entre los empleados, lo que puede provocar estrés, conflictos interpersonales, desconfianza y, en última instancia, comportamientos funcionales negativos, pero la participación presupuestaria puede utilizarse como medio para paliar este problema. Finalmente, es importante mencionar que los gerentes son las personas capaces de participar y modificar los niveles de presupuesto. (Ge & Deng, 2018)

### Dimensión 1: Planificación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como la etapa donde se establecen los objetivos y metas que una entidad se propone para alcanzarles en un corto o largo plazo. En gran parte de los casos las expectativas planteadas en la planificación serán argumentadas por planes de acción o asignación de recursos. Por medio de las cifras, el presupuesto muestra los resultados que se van a obtener en caso se cumpla lo planificado. Dicho de otro modo, existen ciertos aspectos subjetivos de las metas a alcanzarse las cuales se modifican en elementos capaces de ser medidos y objetivos, de forma que se tenga una perceptiva financiera o económica, donde establece información de los requerimientos que cada individuo necesita dentro de la entidad. (Puertos del Estado, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto equilibrado	1. Los recursos asignados a la institución legal son adecuados para garantizar su presupuesto equilibrado.	4	4	4	
Alineación presupuestaria	2. Los recursos asignados están alineados a la capacidad presupuestaria de la institución.	4	4	4	
Rentabilidad	3. La institución es capaz de generar rentabilidad con los recursos asignados.	4	4	4	
Control de costos	4. La institución controla y maneja adecuadamente sus costos para garantizar un presupuesto equilibrado.	4	4	3	

Cumplimiento de Objetivos	5. La institución logra cumplir con los objetivos establecidos en su planificación presupuestal.	4	4	4	
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	--

## Dimensión 2: Elaboración Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la base de aquellas planeaciones que han sido aprobadas para cada grado funcional dado por el área de gerencia, para así ingresar en la etapa en la que se le dan sus atribuciones monetarias. Por otro lado, es importante mencionar que las actividades a realizarse están en función primero de la formulación de gastos y costos, para luego preparar la programación los cuales se llevaran a cabo por medio de cálculos rutinarios, generando informes para que el gerente conozca la situación y así pueda revisar los informes presupuestales. Finalmente se realizarán algunos ajustes para aprobarlos y publicarlos. (Hidalgo y otros, Presupuestos empresariales, 2020)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Tiempo de elaboración del presupuesto.	1.La elaboración del presupuesto, para cada área, se realiza en un periodo de tiempo adecuado.	4	4	3	
Calidad del presupuesto.	2.El presupuesto elaborado prioriza las necesidades de la institución, dando relevancia a los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Participación de los interesados.	3. Los interesados tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones al momento de la elaboración del presupuesto.	4	4	4	
Precisión del presupuesto.	4. En la elaboración del presupuesto se asignan recursos para los proyectos prioritarios.	4	4	4	
Aprobación del presupuesto y alineación presupuestaria.	5. El presupuesto asignado a cada área se ajusta a sus necesidades específicas, satisfaciendo las prioridades estratégicas.	4	4	4	

## Dimensión 3: Ejecución Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la asignación de recursos dentro de la gestión presupuestal se lleva a cabo por medio de un enfoque micro, el cual parte de las personas para poder llegar a los agregados globales. Una vez iniciado el proceso, cada área ejecutora se encarga de planificar sus requerimientos en función de sus planificaciones presupuestarias, los cuales son enviados al ente competente. Los planificadores de presupuesto ayudan a diferenciar los procedimientos importantes, así como la forma en la que se gestiona y las actividades que se llevan a cabo. Un presupuesto se define en función de los insumos que se hayan identificado durante la elaboración de dicha planeación, la cual no se revisa constantemente. Por otro lado, se debe mencionar que la unidad ejecutora es la encargada de obtener los requerimientos. (OECD, 2023)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto asignado vs. presupuesto utilizado,	1. El presupuesto que se asigna a la institución está acorde al presupuesto utilizado.	4	4	4	
Porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto	2. El porcentaje de recursos asignados esta adecuadamente distribuido a cada fase del proyecto.	4	4	4	
Eficiencia en el uso de los recursos.	3. Los recursos asignados a los proyectos son utilizados de forma eficiente.	4	4	4	

#### Dimensión 4: Control Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es el proceso de control de la gestión presupuestal se da inició gracias a los encargados de las instituciones legales, tales como el jefe del área de presupuesto y el jefe administrativo siendo los responsables de la adecuada aplicación del presupuesto, sustentado siempre con la ley de presupuesto. El encargado de esta área se dedica a efectuar la gestión presupuestaria en las fases tanto de planificación, elaboración, control, asignación, y evaluación. (Puertos del Estado, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Control de gastos.	1. Frecuentemente se realizan controles de gasto para reducir los gastos de la institución.	4	4	4	
Cumplimiento presupuestario.	2. Se ha cumplido con las metas del presupuesto asignado para la institución.	4	4	4	
Monitoreo de presupuesto,	3. El presupuesto empleado para la institución ha sido monitoreado constantemente por las autoridades pertinentes.	4	4	4	
Análisis de variaciones y rentabilidad.	4. Existe una variación entre el presupuesto previsto y el utilizado en la institución.	4	3	4	

#### Dimensión 5: Evaluación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como uno de los últimos procesos donde se realiza el análisis ordenado y constante de la forma en la que se ha ido desempeñando la gestión presupuestal, así como evidenciar sus logros en función de las metas estratégicas formuladas en la entidad, todo ello con la finalidad de mejorar la calidad o forma en la que se da el gasto público. Por otro lado, esta tapa también conlleva realizar el seguimiento, así como el mismo proceso evaluativo en sí. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento de objetivos.	1. El presupuesto empleado cumple con los objetivos previstos.	4	4	4	
Satisfacción del cliente	2. Los usuarios perciben que el presupuesto asignado se utilizó de forma adecuada.	4	4	4	
Impacto social	3. El presupuesto empleado en la institución genera un impacto en la sociedad.	4	4	4	

NOMBRE Y APELLIDOS  
FIRMA  
DNI



JIMMY PANTIA HUAMÁN  
Maister en Economía  
43553525



El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

### Instrumento que mide la variable 01: Toma de Decisiones

#### Definición de la variable:

El proceso de toma de decisiones es una secuencia ordenada de pasos que una persona o grupo sigue para seleccionar la mejor opción entre diferentes alternativas disponibles. Comienza con la identificación y definición clara del problema o situación que requiere una decisión. Luego, se generan una variedad de alternativas posibles que abordarán el problema. Estas alternativas se evalúan y comparan en función de criterios como la viabilidad, eficacia, costos y beneficios. A partir de esta evaluación, se elige la mejor opción, que se considera más adecuada que resolverá el problema identificado. La decisión seleccionada se implementa mediante la asignación de recursos y la ejecución de las acciones necesarias. Posteriormente, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, comparando los resultados reales con los esperados y tomando medidas correctivas si es necesario. Chiavenato (2019)

#### Dimensión 1: Percepción y análisis de la problemática

Definición de la dimensión:

La percepción y análisis de la problemática, donde se señala que para una institución o entidad es indispensable poder identificar las problemáticas mediante diferentes métodos, como por ejemplo un FODA, la cual permite identificar la situación en la que se encuentra la entidad. Luego de identificar las problemáticas, se deben caracterizar los aspectos más importantes en un orden, asignándoles valores a cada criterio, definiendo la urgencia o importancia, y el tiempo en el que se deben solucionar las problemáticas. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Problema superficial	1. Generalmente se identifican las primeras señales de alerta respecto a un problema que recién está surgiendo.	4	4	4	
Estrategias	2. Los responsables de cada área aplican las estrategias adecuadas para la toma de decisiones.	4	4	4	

Información	3. Los responsables de cada área recopilan la información referente al problema identificado.	4	4	4	
Medidas de Acción	4. Frecuentemente se evalúan las medidas de acción a tomar para enfrentar los problemas.	4	4	4	
Capacidad de Análisis	5. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de analizar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	4	4	4	
Opinión	6. Los directivos consideran que la opinión de otros profesionales aportara soluciones respecto al problema surgido.	4	4	4	
Definir el Problema	7. Las personas encargadas de cada área tienen la capacidad de identificar los problemas que se suscitan en las actividades de la institución.	4	4	3	
Presuposición	8. Las personas encargadas de cada área jerarquizan las problemáticas identificadas.	4	4	3	

## Dimensión 2: Objetivos y evaluaciones de alternativas

Definición de la dimensión:

Los objetivos y evaluaciones de alternativas, a los podemos decir que una vez definidos los problemas, se deben buscar alternativas y evaluarlas. Para valorarlas se deben analizar sus ventajas y desventajas según los criterios de decisión. El elegir la mejor alternativa necesita aplicar ciertos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales generaran la mejor opción. Posterior a su elección se debe implementar desarrollando o ejecutando la decisión tomando, evaluándola una vez que se haya podido en marcha, para lo cual se debe tener como eje al objetivo planteado. (Guzmán, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Definición de objetivos	1. Generalmente se tienen claros los objetivos de la institución con los cuales se pueda mitigar los problemas identificados.	4	4	4	
Comparación de alternativas	2. Frecuentemente se opta por la mejor alternativa de solución ante un problema.	4	4	4	
Recursos	3. Se destinan recursos necesarios para la toma de decisiones de las alternativas a los problemas.	4	3	4	
Preferencias	4. Se consideran preferencias en la toma de decisiones en busca de la mejor alternativa.	4	4	4	

Análisis y evaluación de las soluciones	5. Se considera que el análisis y evaluación realizados dan solución a los problemas presentados.	4	4	3	
Eficiencia	6. Con que frecuencia se ejecuta una buena toma de decisiones.	4	4	4	
Eficacia	7. Con que frecuencia se busca optimizar la eficacia de las decisiones.	4	4	4	
Objetivos estratégicos	8. Considera que la institución cuenta con objetivos estratégicos necesarios para la buena toma de decisiones.	4	4	3	

### Dimensión 3: Elección e implementación de alternativas escogidas

Definición de la dimensión:

La elección e implementación de alternativas escogidas, se entendería como aquella acción de los encargados de la toma de decisiones y los directivos deben permitirse estar en el proceso de toma de decisiones. Este proceso les brinda las mejores opciones que pueden ser evaluadas y elegir la mejor para solucionar el problema. La decisión para tomar una buena alternativa, consta de cuatro aspectos: Prestar atención a las causas y efectos, tener una percepción selectiva, definir los problemas, y generar soluciones. El reconocimiento de decisiones implica la identificación de oportunidades, crisis y problemas que conducen a la actividad decisoria. Además, las soluciones alternativas se eliminan en una revisión rápida la viabilidad y la idoneidad. (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cursos de acción	1. Usted considera que se aplican las acciones necesarias para la selección de las alternativas de solución.	4	4	4	
Alternativas de solución	2. Constantemente se proponen las alternativas más adecuadas para la solución de los problemas.	4	4	4	
Imperfecciones de las soluciones	3. Se revisan las imperfecciones de la solución elegida antes de su aplicación.	4	4	4	
Descarte de soluciones	4. Generalmente se priorizan los objetivos previstos en la toma de decisiones.	4	3	4	
Resultados de las decisiones	5. Los encargados de cada área valúan resultados de las decisiones que se han implementado.	4	4	4	
Consecuencias	6. Los encargados de cada área evalúan las consecuencias de la toma de decisiones.	4	4	3	

Personas afectadas	7. Se toman las acciones necesarias para disminuir impactos negativos en las personas afectadas.	4	4	4	
Satisfacción de resultados	8. Al final del proceso se evalúa la satisfacción de los resultados en la implementación de alternativas escogidas.	4	4	4	

## Instrumento que mide la variable 02: Gestión Presupuestal

### Definición de la variable:

Son todos los aspectos de la contabilidad de gestión que están estrechamente relacionados con el presupuesto, como la contabilidad de costes, la rendición de cuentas, la evaluación del rendimiento y la retribución. Los presupuestos suelen utilizarse para planificar y coordinar las actividades de la organización, la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Según el investigador Argyris, sostiene que los presupuestos autoritarios pueden crear diferencias cognitivas entre los empleados, lo que puede provocar estrés, conflictos interpersonales, desconfianza y, en última instancia, comportamientos funcionales negativos, pero la participación presupuestaria puede utilizarse como medio para paliar este problema. Finalmente, es importante mencionar que los gerentes son las personas capaces de participar y modificar los niveles de presupuesto. (Ge & Deng, 2018)

### Dimensión 1: Planificación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como la etapa donde se establecen los objetivos y metas que una entidad se propone para alcanzarles en un corto o largo plazo. En gran parte de los casos las expectativas planteadas en la planificación serán argumentadas por planes de acción o asignación de recursos. Por medio de las cifras, el presupuesto muestra los resultados que se van a obtener en caso se cumpla lo planificado. Dicho de otro modo, existen ciertos aspectos subjetivos de las metas a alcanzarse las cuales se modifican en elementos capaces de ser medidos y objetivos, de forma que se tenga una perceptiva financiera o económica, donde establece información de los requerimientos que cada individuo necesita dentro de la entidad. (Puertos del Estado, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto equilibrado	1. Los recursos asignados a la institución legal son adecuados para garantizar su presupuesto equilibrado.	4	4	4	
Alineación presupuestaria	2. Los recursos asignados están alineados a la capacidad presupuestaria de la institución.	4	4	4	
Rentabilidad	3. La institución es capaz de generar rentabilidad con los recursos asignados.	4	4	3	
Control de costos	4. La institución controla y maneja adecuadamente sus costos para garantizar un presupuesto equilibrado.	4	4	3	

Cumplimiento de Objetivos	5. La institución logra cumplir con los objetivos establecidos en su planificación presupuestal.	4	3	3	
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	--

## Dimensión 2: Elaboración Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la base de aquellas planeaciones que han sido aprobadas para cada grado funcional dado por el área de gerencia, para así ingresar en la etapa en la que se le dan sus atribuciones monetarias. Por otro lado, es importante mencionar que las actividades a realizarse están en función primero de la formulación de gastos y costos, para luego preparar la programación los cuales se llevarán a cabo por medio de cálculos rutinarios, generando informes para que el gerente conozca la situación y así pueda revisar los informes presupuestales. Finalmente se realizarán algunos ajustes para aprobarlos y publicarlos. (Hidalgo y otros, Presupuestos empresariales, 2020)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Tiempo de elaboración del presupuesto.	1.La elaboración del presupuesto, para cada área, se realiza en un periodo de tiempo adecuado.	4	4	4	
Calidad del presupuesto.	2.El presupuesto elaborado prioriza las necesidades de la institución, dando relevancia a los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Participación de los interesados.	3. Los interesados tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones al momento de la elaboración del presupuesto.	4	4	4	
Precisión del presupuesto.	4. En la elaboración del presupuesto se asignan recursos para los proyectos prioritarios.	4	4	4	
Aprobación del presupuesto y alineación presupuestaria.	5. El presupuesto asignado a cada área se ajusta a sus necesidades específicas, satisfaciendo las prioridades estratégicas.	4	4	4	

## Dimensión 3: Ejecución Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es la asignación de recursos dentro de la gestión presupuestal se lleva a cabo por medio de un enfoque micro, el cual parte de las personas para poder llegar a los agregados globales. Una vez iniciado el proceso, cada área ejecutora se encarga de planificar sus requerimientos en función de sus planeaciones presupuestarias, los cuales son enviados al ente competente. Los planificadores de presupuesto ayudan a diferenciar los procedimientos importantes, así como la forma en la que se gestiona y las actividades que se llevan a cabo. Un presupuesto se define en función de los insumos que se hayan identificado durante la elaboración de dicha planeación, la cual no se revisa constantemente. Por otro lado, se debe mencionar que la unidad ejecutora es la encargada de obtener los requerimientos. (OECD, 2023)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Presupuesto asignado vs. presupuesto utilizado,	1. El presupuesto que se asigna a la institución está acorde al presupuesto utilizado.	4	4	4	
Porcentaje de recursos asignados a cada fase del proyecto	2. El porcentaje de recursos asignados esta adecuadamente distribuido a cada fase del proyecto.	4	4	4	
Eficiencia en el uso de los recursos.	3. Los recursos asignados a los proyectos son utilizados de forma eficiente.	4	4	4	

#### Dimensión 4: Control Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es el proceso de control de la gestión presupuestal se da inició gracias a los encargados de las instituciones legales, tales como el jefe del área de presupuesto y el jefe administrativo siendo los responsables de la adecuada aplicación del presupuesto, sustentado siempre con la ley de presupuesto. El encargado de esta área se dedica a efectuar la gestión presupuestaria en las fases tanto de planificación, elaboración, control, asignación, y evaluación. (Puertos del Estado, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Control de gastos.	1. Frecuentemente se realizan controles de gasto para reducir los gastos de la institución.	4	4	4	
Cumplimiento presupuestario.	2. Se ha cumplido con las metas del presupuesto asignado para la institución.	4	4	3	
Monitoreo de presupuesto,	3. El presupuesto empleado para la institución ha sido monitoreado constantemente por las autoridades pertinentes.	4	4	4	
Análisis de variaciones y rentabilidad.	4. Existe una variación entre el presupuesto previsto y el utilizado en la institución.	4	3	3	

#### Dimensión 5: Evaluación Presupuestal

Definición de la dimensión:

Es considerada como uno de los últimos procesos donde se realiza el análisis ordenado y constante de la forma en la que se ha ido desempeñando la gestión presupuestal, así como evidenciar sus logros en función de las metas estratégicas formuladas en la entidad, todo ello con la finalidad de mejorar la calidad o forma en la que se da el gasto público. Por otro lado, esta tapa también conlleva realizar el seguimiento, así como el mismo proceso evaluativo en sí. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento de objetivos.	1. El presupuesto empleado cumple con los objetivos previstos.	4	4	4	
Satisfacción del cliente	2. Los usuarios perciben que el presupuesto asignado se utilizó de forma adecuada.	4	4	4	
Impacto social	3. El presupuesto empleado en la institución genera un impacto en la sociedad.	4	4	4	



NOMBRE Y APELLIDOS *William Vera Aquino*  
 FIRMA  
 DNI *47016521*

.....  
*William Vera Aquino*  
 MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA



