

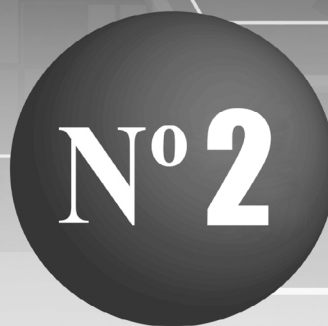
INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA



VOLUMEN XI

Julio - Diciembre 2025



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores





INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE

Dra. Janeth Hernandez - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2274-687X>

COEDITOR

Dra. Marisela Zabala - ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8289-9133>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Lisette Sanchez Díaz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-594X>

Dr. Edgar A. Prieto - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4817-5195>

Dr. Deivi Fuentes Doria - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-286X>

Dr. Romer Alvarez M - ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1740-5430>

Dra. Sahilys Urdaneta - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4743-0142>

Dr. Oswaldo Vergara - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-9581>

Dr. William Pirela - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

CONSEJO ASESOR

Dra. Migdalia Caridad - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-7226>

Dra. Annherys Paz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Dr. Angel Acevedo Duque - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>

Dr. Ronald Prieto - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Dr. Faber Alzate Ortiz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-7666>

Dr. Ender Carrasquero - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Msc. Geryk Nuñez - ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3648-0949>

Dra. Branda Molina - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8624-8095>

Lcdo. Harvin Fernández - ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

2025, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com



Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration

ABSTRACT: The study aimed to analyze cash flow as a tool for financial decision-making in a paramunicipal entity providing essential urban services. Specialized sources on cash management and corporate finance were consulted, notably Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), Brealey et al. (2017), Brigham and Ehrhardt (2017), and Copeland et al. (2005). A non-experimental, cross-sectional field design with an analytical correlational quantitative approach was employed. The entire population of thirteen managers and administrative staff was surveyed using a written Likert-scale questionnaire. Items were grouped thematically and interpreted with a bespoke rating scale. The relationship between budgetary management of cash flow and financial planning was evaluated via Spearman's correlation coefficient. Results indicated that managers rated income and expenditure management ($\mu = 3.91$), cash control ($\mu = 3.92$), its impact on financial stability ($\mu = 3.90$), and its influence on decision-making ($\mu = 3.90$) very positively, while staff ratings remained high ($\mu = 2.85-2.99$). A strong positive correlation was observed between budgetary management and financial planning for managers ($p = 0.84$) and staff ($p = 0.81$). It was concluded that cash flow is perceived as a cornerstone of institutional financial health and strategic planning, although hierarchical discrepancies suggest a need to harmonize understanding and practices. Moreover, rigorous budgetary management was confirmed to enhance the effectiveness of financial planning.

KEYWORDS: Cash flow, Financial decision, Budgetary management, Planning, Public sector.

Fluxo de caixa: Ferramenta para decisões financeiras na Administração Pública

RESUMO: O estudo teve como objetivo analisar o fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisões financeiras em uma entidade paramunicipal de serviços urbanos essenciais. Foram consultadas fontes especializadas em gestão de caixa e finanças corporativas, destacando-se Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), bem como Brealey et al. (2017), Brigham e Ehrhardt (2017) e Copeland et al. (2005). A metodologia adotou um desenho não experimental, transversal e de campo, com abordagem quantitativa analítica correlacional. A população incluiu, por censo, treze pessoas: três gestores e dez funcionários administrativos. Foi aplicado um questionário escrito com escala Likert, cujos itens foram agrupados por categorias temáticas e interpretados com base em uma escala própria. A relação entre a gestão orçamentária do fluxo de caixa e o planejamento financeiro foi avaliada por meio do coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados evidenciaram que os gestores valorizam muito positivamente a gestão de receitas e despesas ($\mu=3,91$), o controle do caixa ($\mu=3,92$), seu impacto na estabilidade financeira ($\mu=3,90$) e sua influência na tomada de decisões ($\mu=3,90$). Os funcionários atribuíram notas altas ($\mu=2,85-2,99$). A correlação entre gestão orçamentária e planejamento financeiro foi forte para gestores ($p=0,84$) e funcionários ($p=0,81$). Conclui-se que o fluxo de caixa é percebido como um pilar da saúde e da estratégia financeira institucional, embora as diferenças hierárquicas sugiram alinhar conhecimentos e práticas. Confirma-se também que uma gestão orçamentária rigorosa potencializa a eficácia do planejamento financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de caixa, Decisão financeira, Setor público.

Flux de trésorerie : Outil pour les décisions financières dans l'Administration publique

RÉSUMÉ: L'étude visait à analyser le flux de trésorerie comme outil d'aide à la décision financière dans une entité paramunicipale de services urbains essentiels. Des sources spécialisées en gestion de trésorerie et en finances d'entreprise ont été consultées, notamment Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), ainsi que Brealey et al. (2017), Brigham et Ehrhardt (2017) et Copeland et al. (2005). La méthodologie adoptée était de type non expérimental, transversal et de terrain, avec une approche quantitative analytique corrélative. La population comprenait, par recensement, treize personnes : trois cadres et dix employés administratifs. Un questionnaire écrit avec une échelle de Likert a été appliqué, les items regroupés par catégories thématiques et interprétés selon une grille propre. La relation entre la gestion budgétaire du flux de trésorerie et la planification financière a été évaluée à l'aide du coefficient de corrélation de Spearman. Les résultats ont montré que les cadres valorisent très positivement la gestion des recettes et des dépenses ($\mu=3,91$), le contrôle de la trésorerie ($\mu=3,92$), son impact sur la stabilité financière ($\mu=3,90$) et son influence sur la prise de décision ($\mu=3,90$). Les employés ont attribué des notes élevées ($\mu=2,85-2,99$). La corrélation entre gestion budgétaire et planification financière était forte chez les cadres ($p=0,84$) et les employés ($p=0,81$). Il en ressort que le flux de trésorerie est perçu comme un pilier de la santé et de la stratégie financière institutionnelle, bien que les différences hiérarchiques suggèrent d'aligner les connaissances et les pratiques. Il est également confirmé qu'une gestion budgétaire rigoureuse renforce l'efficacité de la planification financière.

MOTS-CLÉS: Flux de trésorerie, Décision financière, Secteur public.

Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública

Jinlueisker Chacín

Licenciado en Administración mención Gerencia Industrial (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"). Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt").

Correo Electrónico: JinChacin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6761-7932>

RESUMEN: El estudio tuvo como objetivo analizar el flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones financieras en una entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. Se consultaron fuentes especializadas en gestión de efectivo y finanzas corporativas, entre las que sobresalen Ortiz (2018), Rodríguez (2008), Prieto (2024), Bárcenas (2025), así como Brealey et al. (2017), Brigham y Ehrhardt (2017) y Copeland et al. (2005). La metodología adoptó un diseño no experimental, transversal y de campo, con enfoque cuantitativo analítico correlacional. La población incluyó en censo a trece personas, tres directivos y diez empleados administrativos. Se aplicó un cuestionario escrito con escala Likert, los ítems se agruparon por categorías temáticas y se utilizó un baremo propio para su interpretación. La relación entre la gestión presupuestaria del flujo de caja y la planificación financiera se evaluó mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron que los directivos valoran muy positivamente la gestión de ingresos y egresos ($\mu=3,91$), el control del efectivo ($\mu=3,92$), su impacto en la estabilidad financiera ($\mu=3,90$) y la influencia en la toma de decisiones ($\mu=3,90$). Los empleados otorgaron calificaciones altas ($\mu=2,85-2,99$). La correlación entre gestión presupuestaria y planificación financiera fue fuerte para directivos ($p=0,84$) y empleados ($p=0,81$). Se concluye que el flujo de caja es percibido como un pilar de la salud y la estrategia financiera institucional, aunque las diferencias jerárquicas sugieren alinear conocimientos y prácticas. Asimismo, se confirma que una gestión presupuestaria rigurosa potencia la eficacia de la planificación financiera.

PALABRAS CLAVE: Flujo de caja, Decisión financiera, Sector público.

Introducción

En los últimos años, la gestión empresarial global ha experimentado una transformación significativa, impulsada por el éxito de modelos operativos basados en calidad, eficiencia, eficacia y solidez financiera. En este contexto, las organizaciones operan bajo la influencia de factores técnicos, productivos y políticos que interactúan con la optimización de recursos. La gestión financiera gerencial busca integrarse al sistema organizacional, aunque la uniformidad de criterios resulta compleja (Ortiz, 2018). Destacando la necesidad de decisiones que sincronicen los flujos monetarios para el cumplimiento de obligaciones y el mantenimiento de relaciones favorables.

El flujo de caja emerge como un indicador crucial en la gestión financiera contemporánea, determinando la estabilidad y sostenibilidad en entornos económicos volátiles. Su inadecuada gestión puede generar crisis de liquidez, afectando la operatividad organizacional. Por ello, el análisis y proyección del flujo de caja son

esenciales para la toma de decisiones financieras (Rodríguez, 2008). Sin embargo, su implementación sigue siendo un desafío, especialmente en el sector público.

En Latinoamérica, la gestión del flujo de caja ha cobrado relevancia frente a las constantes fluctuaciones económicas, lo que obliga a optimizar recursos para garantizar la supervivencia y estimular el crecimiento; asimismo, anticipar y gestionar desequilibrios financieros resulta clave para fundamentar decisiones estratégicas e impulsar la adopción de sistemas de información y análisis financiero (Prieto, 2024). La marcada heterogeneidad regional añade complejidad a este proceso, por lo que se requiere una planificación rigurosa y una elevada capacidad de adaptación (Bárceñas, 2025).

Para las MIPYMES (Micro, Pequeñas y medianas empresas, como se denomina en Colombia), el flujo de caja es vital para la liquidez y rentabilidad (Murcia et al., 2020), aunque enfrentan limitaciones para su gestión eficiente. En Venezuela, la situación económica (hiperinflación, inestabilidad cambiaria) intensifica la criticidad de la gestión del flujo de caja para la supervivencia empresarial (Pernía, 2024), limitando las opciones de financiamiento y exigiendo una optimización de recursos.

En el contexto regional de Lara, Venezuela, la gestión del flujo de caja se ve directamente afectada por desafíos macro y microeconómicos. De acuerdo con Alejo (2025), la actividad comercial local se encuentra significativamente mermada debido a dos factores principales: la elevada carga impositiva y las deficiencias en la prestación de servicios básicos. Estos elementos actúan como un lastre para las empresas, generando presiones financieras y obstaculizando la liquidez, lo cual subraya la importancia de una planificación financiera rigurosa para mitigar estos impactos adversos.

En el sector público, la gestión del flujo de caja presenta desafíos para cumplir obligaciones y garantizar servicios esenciales. La iliquidez puede interrumpir estos servicios, haciendo imperativa la eficiencia financiera y la búsqueda de financiamiento alternativo. Esta realidad se extiende a una entidad paramunicipal local en la región, cuya misión se centra en la gestión de servicios urbanos esenciales. Los desafíos propios del sector público, exacerbados por la economía nacional, pueden comprometer su capacidad operativa. La inestabilidad de costos, la dependencia de insumos y la necesidad de inversiones complican la proyección del flujo de caja en esta organización.

Por lo tanto, resulta pertinente analizar el flujo de caja como una herramienta fundamental para la toma de decisiones financieras dentro de esta entidad pública. Esta indagación busca discernir las principales dificultades que enfrenta la organización en la gestión de sus recursos financieros y, a partir de ello, delinear posibles estrategias

de mejora. Las experiencias compartidas por directivos y empleados de instituciones paramunicipales de la región sugieren una dinámica en la planificación financiera relacionada con el flujo de caja, donde las proyecciones y los estados financieros requieren ajustes continuos ante la variabilidad del efectivo, lo que subraya la necesidad de una comprensión profunda de estos movimientos para una gestión financiera más adaptativa y eficaz en el contexto local.

Fundamentación Teórica

Flujo de caja

El flujo de caja se define como el movimiento de dinero que entra y sale de una entidad durante un período específico (Martínez et al., 2022). Este concepto es fundamental para la gestión financiera, ya que permite visualizar la liquidez disponible para hacer frente a las obligaciones y realizar inversiones. La comprensión del flujo de caja proporciona una perspectiva clara sobre la capacidad de una organización para generar efectivo y, por ende, su salud financiera a corto plazo.

La planificación del flujo de caja es una herramienta crucial, especialmente en contextos como proyectos de construcción, donde la dinámica de los ingresos y egresos puede ser compleja (Castañeda-Parra et al., 2021). Al anticipar los momentos de entrada y salida de efectivo, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de sus recursos, la necesidad de financiamiento externo y la optimización de sus operaciones. Esta planificación contribuye a minimizar los riesgos de iliquidez y a asegurar la continuidad de las actividades.

En el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la evaluación de las decisiones operacionales que generan flujo de caja resulta esencial (Martínez et al., 2022). Analizar cómo las actividades diarias impactan en la disponibilidad de efectivo permite identificar áreas de mejora y optimizar la gestión financiera general. Por lo tanto, el flujo de caja no solo es un indicador del pasado, sino también una herramienta prospectiva para la toma de decisiones y la planificación financiera.

Ingresos

El ingreso representa el incremento de los recursos económicos que experimenta una organización o sistema contable, traducido en un aumento del patrimonio neto derivado de la venta de bienes, la prestación de servicios u otras operaciones habituales. Esta definición abarca tanto las entradas generadas por la actividad ordinaria como aquellas no recurrentes que refuerzan la liquidez disponi-

ble, contribuyendo de manera directa a la salud financiera de la entidad (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025; Equipo editorial Etecé, 2025).

Esta concepción de ingreso adquiere una dimensión particular cuando se aplica a los organismos públicos, donde las principales fuentes de recursos incluyen la recaudación tributaria (impuestos, tasas y contribuciones especiales) y las transferencias corrientes o de capital procedentes de otros niveles de gobierno. La obligatoriedad de los tributos y la periodicidad de las asignaciones intergubernamentales no solo permiten financiar los servicios urbanos esenciales, sino que también son fundamentales para garantizar la estabilidad presupuestaria y la capacidad de respuesta ante necesidades comunitarias (Equipo editorial Etecé, 2025).

Al trasladar esta perspectiva a la confección del estado de flujos de caja de las organizaciones públicas, los ingresos se registran como entradas de efectivo distribuidas en tres actividades: operativas, de inversión y de financiación. En las operativas se incluyen los cobros por impuestos, tarifas y servicios públicos; en las de inversión, la enajenación de activos y los rendimientos financieros; y en las de financiación, los recursos obtenidos mediante préstamos, emisión de deuda o transferencias externas. Este desglose permite evaluar la capacidad de autofinanciamiento, la sostenibilidad de las operaciones y el grado de dependencia de fuentes externas de recursos (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

Egresos

Los egresos representan las salidas de recursos económicos que realiza una organización, configurándose como partidas que disminuyen el patrimonio neto al traducirse en desembolsos financieros para cubrir gastos internos o realizar inversiones con expectativas de rendimiento futuro (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025; Pérez & Gardey, 2021). En su carácter contable, los egresos incluyen tanto los gastos operativos, como el pago de servicios y arrendamientos, que reducen de inmediato los beneficios, como las inversiones, cuyos desembolsos pretenden generar ingresos posteriores al transformarse en activos productivos (Pérez & Gardey, 2021).

Cuando se aplican al sector público, los egresos adquieren una dimensión de interés colectivo, pues se destinan a financiar el funcionamiento de los organismos estatales y la provisión de bienes y servicios urbanos esenciales, tales como remuneraciones de personal, adquisiciones de bienes de consumo público, mantenimiento de infraestructura y transferencias de subsidios o aportes a otros niveles de gobierno. Estos gastos se planifican y se autorizan mediante presupuestos anuales y multianuales,

garantizando la vinculación entre las prioridades de política pública y la capacidad de gasto estatal (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

En el estado de flujos de caja de las organizaciones públicas, los egresos se contabilizan como salidas de efectivo clasificadas en actividades operativas, de inversión y de financiación. Las actividades operativas incluyen pagos por servicios públicos y gestión administrativa; las de inversión cubren la adquisición de activos e infraestructura; y las de financiación contemplan amortizaciones de deuda y transferencias salientes a otras entidades. Este esquema permite evaluar la disponibilidad de liquidez, la capacidad de renovación de activos y el grado de dependencia de fuentes externas de endeudamiento (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2025).

Toma de Decisiones

La toma de decisiones se define, en términos generales, como un proceso cognitivo que implica la evaluación sistemática de diferentes alternativas disponibles con el fin último de elegir la opción que se considere más adecuada para alcanzar un objetivo previamente definido. Según Robbins et al. (2017), este proceso abarca varias etapas cruciales, que incluyen la identificación y la definición clara del problema en cuestión, la generación de un abanico de opciones posibles para su resolución, la evaluación exhaustiva de las potenciales consecuencias asociadas a cada una de estas opciones, y finalmente, la selección de aquella que se considere la más pertinente y eficaz. Este proceso no se limita a un ámbito específico, sino que es fundamental en todos los aspectos de la vida, incluyendo de manera significativa el dominio financiero.

En el contexto particular del ámbito financiero, la toma de decisiones adquiere una especificidad, refiriéndose a la elección de alternativas que tienen una naturaleza monetaria, y que se basan en análisis y cálculos financieros que deben ser rigurosos y fundamentados. Brigham y Ehrhardt (2017) argumentan que las decisiones financieras comprenden un amplio espectro de actividades, que van desde la crucial asignación de capital y el financiamiento de diversos proyectos, hasta la gestión proactiva del riesgo financiero y la planificación detallada del flujo de efectivo.

Estas decisiones, por su naturaleza, requieren un análisis profundo de la información financiera disponible y la aplicación experta de herramientas y técnicas financieras especializadas. De manera similar, se considera que la toma de decisiones financieras es el proceso mediante el cual se determinan las mejores acciones que una empresa debe emprender en relación con la obtención estratégica y la utilización eficiente de los recursos financieros de los que dispone (Copeland et al., 2005).

En el intrincado contexto de la toma de decisiones financieras, resulta esencial la consideración de factores interrelacionados como el riesgo inherente a cada alternativa y el rendimiento esperado de la misma. Según Brealey et al. (2017), el riesgo se refiere a la incertidumbre que se asocia a una decisión financiera particular y puede influir de manera significativa en la elección final entre las diferentes alternativas disponibles.

Por otro lado, el rendimiento se relaciona directamente con el retorno que se espera obtener de una inversión o de la ejecución de un proyecto específico. Ambos factores deben ser cuidadosamente sopesados al momento de tomar decisiones financieras con el objetivo primordial de maximizar el valor a lo largo del tiempo. Adicionalmente, la toma de decisiones financieras puede implicar la aplicación de diversas teorías y enfoques conceptuales, como la teoría de la cartera y la teoría de las opciones reales (Ross et al. 2018), que proporcionan marcos para tomar decisiones más informadas.

Decisiones Financieras

Las decisiones financieras se definen como aquellas en las que el objetivo primordial es elegir la mejor opción desde una perspectiva monetaria, basándose para ello en un análisis financiero que sea profundo y exhaustivo. De acuerdo con Brigham y Ehrhardt (2017), estas decisiones pueden abarcar una amplia gama de actividades críticas para la salud financiera de una organización, que incluyen la asignación estratégica de capital, el financiamiento adecuado de proyectos, la gestión prudente del riesgo financiero y la planificación meticulosa del flujo de efectivo. El objetivo central que persiguen estas decisiones es el de lograr un aumento sostenido de la riqueza y los ingresos de una empresa o de un individuo a largo plazo.

Una de las características distintivas y fundamentales de las decisiones financieras es la imperiosa necesidad de llevar a cabo un análisis y un cálculo financiero que sean rigurosos y precisos. Esto implica la aplicación experta de diversas técnicas y herramientas financieras, entre las que se encuentran los cálculos de valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad (Fajardo et al., 2019).

El análisis financiero desempeña un papel crucial al permitir la evaluación objetiva de la rentabilidad potencial de una inversión y la determinación de su viabilidad a largo plazo, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones informadas. Otro aspecto de suma importancia en el proceso de toma de decisiones financieras es la cuidadosa consideración tanto del nivel de riesgo asociado a cada opción como del rendimiento que se espera obtener de ella.

Métodos

Desde una perspectiva epistemológica, esta investigación se enmarca en el enfoque positivista, el cual privilegia la observación objetiva, la medición sistemática y el análisis empírico de fenómenos sociales. Bajo esta orientación, se asume que la realidad puede ser conocida, descrita y explicada mediante el uso de métodos científicos que permiten establecer relaciones entre variables observables. En consecuencia, se emplearon técnicas cuantitativas que facilitaron la recolección y análisis de datos de manera estructurada, con el propósito de identificar patrones y correlaciones entre el flujo de caja y la toma de decisiones financieras en la entidad pública estudiada.

La metodología empleada fue de tipo analítica correlacional, orientada a describir con precisión el fenómeno estudiado y a descomponer las variables que inciden en el flujo de caja, así como su influencia en la toma de decisiones dentro de la entidad. El diseño adoptado fue no experimental, transversal y de campo, lo que implicó la observación de los sujetos en su contexto natural sin manipulación de variables. La recolección de datos se realizó en un único momento, con el propósito de caracterizar las variables en el estado en que se encontraban al momento del estudio. Este enfoque permitió obtener información directa y contextualizada sobre el comportamiento del flujo de caja y su impacto en las decisiones financieras.

La población objeto de estudio estuvo conformada por trece (13) personas que laboran en las direcciones y coordinaciones administrativas de la entidad, distribuidas en tres (3) directivos y diez (10) empleados administrativos. Dado que se trató de una población finita y accesible, se optó por incluirla en su totalidad como muestra censal, lo que permitió trabajar directamente con todos los sujetos involucrados en los procesos de planificación y ejecución financiera. Esta decisión metodológica garantizó una cobertura completa de las unidades de análisis, fortaleciendo la validez interna del estudio.

Para la recolección de datos se empleó como técnica principal la encuesta en su modalidad escrita, por su capacidad para captar percepciones, opiniones y comportamientos de los participantes en relación con las variables estudiadas. Como instrumento, se utilizó un cuestionario estructurado con escala de respuesta tipo Likert (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca), aplicado al personal administrativo. Este instrumento fue diseñado para explorar aspectos vinculados al flujo de caja y la toma de decisiones financieras.

Para facilitar el análisis, los ítems fueron categorizados agrupando aquellos que abordaban categorías temáticas similares, lo que permitió identificar patrones de respuesta y establecer relaciones más precisas entre las variables evaluadas. Para el procesamiento e interpreta-

ción de los datos obtenidos, se empleó un baremo de análisis de creación propia, elaborado específicamente para este estudio, con el fin de establecer rangos de valoración que facilitaran la lectura cuantitativa y cualitativa de los resultados.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a directivos y empleados de la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. El análisis se estructuró en función de las categorías clave del estudio, incluyendo la gestión de ingresos y egresos, el control y eficiencia del efectivo, el impacto en la estabilidad financiera y el proceso de toma de decisiones.

El análisis de la categoría Gestión de ingresos y egresos reveló una percepción generalmente positiva sobre las estrategias gerenciales empleadas en esta área dentro de la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales. Los directores encuestados mostraron un promedio de 3,91, lo que se categorizó como Muy alta, con una desviación estándar de 0,41. Esto indica una fuerte convicción por parte de la dirección sobre la efectividad de las estrategias para administrar los ingresos y egresos de la organización. Por otro lado, los empleados presentaron un promedio de 2,92, categorizado como Alta, con una desviación estándar de 0,41. Si bien también valoran positivamente estas estra-

tegias, su percepción es ligeramente menos intensa que la de los directores. La similitud en la desviación estándar entre ambos grupos sugiere una dispersión comparable de opiniones dentro de cada uno.

En la categoría Control y eficiencia del efectivo, la evaluación por parte de ambos grupos también fue positiva. Los directores mostraron un promedio de 3,92, categorizado como Muy alta, con una desviación estándar de 0,43, lo que denota una fuerte creencia en la existencia de mecanismos de control y eficiencia del efectivo de alto nivel. La visión de los empleados arrojó un promedio de 2,85, categorizado como Alta, con una desviación estándar de 0,38, indicando también una valoración positiva de estas prácticas, aunque con una intensidad ligeramente inferior a la de la dirección.

Respecto a la categoría Impacto en la estabilidad financiera, se evidenció que los directores mostraron un promedio general de 3,90 con una desviación estándar de 0,39, ubicándose en la categoría Muy alta. Esto sugiere una fuerte percepción de que la gestión del flujo de caja tiene un impacto muy alto en la estabilidad financiera de la entidad. Por su parte, los empleados reportaron un promedio general de 2,99 con una desviación estándar de 0,43, correspondiente a la categoría Alta, lo que indica que los empleados también perciben un impacto significativo de la gestión del flujo de caja en la estabilidad financiera, aunque en un nivel ligeramente menor que el de los directores.

Cuadro 1. Baremo para el análisis de los datos

Rango	Intervalo	Categoría	Escala
5	3.21 – 4.00	Muy alta	Indica un muy alto nivel de estrategias gerenciales en el flujo de caja
4	2.41 – 3.20	Alta	Indica la existencia de un alto nivel de estrategias gerenciales en el flujo de caja
3	1.61 – 2.40	Moderada	Indica que las estrategias gerenciales en la toma de decisiones que se dan con frecuencia moderada
2	0.81 – 1.60	Baja	Expresa un bajo nivel de estrategias gerenciales en la toma de decisiones
1	0.00 – 0.80	Muy baja	Expresa un muy bajo nivel de estrategias gerenciales en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2025).

En cuanto a la categoría Proceso de toma de decisiones, la evaluación reveló que los directores presentaron un promedio general de 3,90 con una desviación estándar de 0,42, situándose en la categoría Muy alta. Esto sugiere una fuerte percepción de que el flujo de caja influye de manera muy alta en el proceso de toma de decisiones financieras dentro de la entidad paramunicipal. Los empleados, por otro lado, reportaron un promedio general de 2,95 con una desviación estándar de 0,37, correspondiente a la categoría Alta, indicando también una influencia significativa del flujo de caja en la toma de decisiones financieras, aunque en un nivel ligeramente inferior al de la dirección.

Finalmente, el análisis de correlación Rho de Spearman entre la gestión presupuestaria en el flujo de caja y la planificación financiera arrojó un coeficiente de correlación de 0,84 para los directores y de 0,81 para los empleados. Ambos valores indican una correlación positiva fuerte entre estas variables según la percepción de ambos grupos de encuestados dentro de la organización paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

Discusión

Para contextualizar la interpretación de los hallazgos, la presente discusión aborda los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas, contrastándolos con investigaciones previas sobre las variables en estudio. Buscando así ofrecer una comprensión más profunda del fenómeno estudiado en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

La percepción generalmente positiva sobre la Gestión de ingresos y egresos por parte de directores y empleados de la entidad sugiere una base para la planificación financiera. La ligera diferencia en la intensidad de esta percepción podría indicar distintos niveles de involucramiento o comprensión de las estrategias entre los niveles jerárquicos. Este hallazgo se relaciona con la importancia del control presupuestario y los estados proforma, sugiriendo que la entidad podría estar implementando algunos de estos aspectos, aunque con posibles variaciones en su percepción a nivel organizacional.

En cuanto al Control y eficiencia del efectivo, la valoración positiva de ambos grupos apunta a la existencia de mecanismos adecuados en la gestión del efectivo, lo cual es fundamental para la estabilidad financiera y operativa. Esta percepción podría indicar que la entidad ha implementado elementos encontrados deficientes en otro sector. Sin embargo, la diferencia en la apreciación entre directores y empleados podría señalar la necesidad de mejorar la transparencia o la participación de los empleados en los procesos de control, lo que a su vez podría fortalecer la planificación financiera.

La concordancia en la percepción de que el flujo de caja tiene un Impacto significativo en la estabilidad financiera, aunque con una ligera diferencia en la intensidad, subraya la importancia del flujo de caja para la salud financiera de la entidad. Esto se alinea con la relación positiva entre el flujo de caja y la rentabilidad y la relevancia de una buena gestión interna del flujo de caja, especialmente en contextos donde el acceso a financiamiento externo podría ser limitado. Además, refuerza la conexión entre el flujo de caja y el control presupuestario.

La alta valoración de la influencia del flujo de caja en el Proceso de toma de decisiones por ambos grupos indica que la información del flujo de caja es considerada un elemento importante en las decisiones financieras de la entidad. Si bien otros estudios se enfocaron en otros aspectos de la toma de decisiones y en diferentes sectores, todos resaltan la importancia de la información en la formulación de decisiones estratégicas. En el caso de la entidad, la información del flujo de caja parece ser un insumo clave para las decisiones financieras.

Finalmente, la fuerte correlación positiva encontrada entre la gestión presupuestaria en el flujo de caja y la planificación financiera, tanto para directores como para empleados, sugiere que una gestión presupuestaria sólida dentro del flujo de caja se asocia fuertemente con una planificación financiera efectiva en la entidad. Este hallazgo es consistente con la importancia que se otorga a la planificación financiera y apoya la relevancia del control presupuestario. La similitud en los valores de correlación entre directores y empleados sugiere una visión compartida sobre esta relación dentro de la organización.

Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis del flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones financieras en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales.

En primer lugar, el estudio revela una percepción positiva generalizada sobre la gestión del flujo de caja en la entidad paramunicipal de servicios urbanos esenciales, tanto en lo referente a la administración de ingresos y egresos como al control y eficiencia del efectivo. No obstante, se identificaron diferencias en la intensidad de estas percepciones entre directores y empleados, lo que sugiere oportunidades para mejorar la alineación en la comprensión y aplicación de las estrategias financieras a lo largo de la organización.

En segundo lugar, se concluye que existe un reconocimiento significativo del impacto del flujo de caja en la estabilidad financiera de la entidad y su relevancia en el proceso de toma de decisiones financieras, tanto desde la

perspectiva de la dirección como de los empleados. Esto subraya la importancia del flujo de caja como una herramienta fundamental para la solidez financiera y la guía de las decisiones económicas dentro de la organización.

Finalmente, los resultados evidencian que una administración del flujo de caja que incorpora prácticas presupuestarias rigurosas se asocia directamente con una planificación financiera más efectiva, según la percepción compartida por directores y empleados. Esta relación refuerza la idea de que el flujo de caja, cuando se gestiona con criterios presupuestarios sólidos, no solo contribuye a la estabilidad financiera, sino que también potencia la capacidad estratégica de la entidad para anticipar y orientar sus decisiones económicas.

En conjunto, los hallazgos destacan el papel central del flujo de caja en la salud financiera institucional, al tiempo que señalan oportunidades para fortalecer la integración de perspectivas entre los distintos niveles organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Alejo, J. (2025, marzo 14). Actividad comercial en Lara lastrada por altos impuestos y fallas en servicios. Banca y Negocios de <https://www.bancaynegocios.com/actividad-comercial-en-lara-lastrada-por-altos-impuestos-y-fallas-en-servicios/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2025, marzo 13). ¿Qué son los egresos e ingresos y qué tipos existen? BBVA de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-egresos-e-ingresos-y-que-tipos-existen/>
- Bárceñas, L. (2025, febrero 5). Estiman que casi todas las empresas del país están enfrentando un problema de flujo de caja. Banca y Negocios de <https://www.bancaynegocios.com/estiman-que-casi-todas-las-empresas-del-pais-estan-enfrentando-un-problema-de-flujo-de-caja/>
- Brealy, R., Myers, S., & Alle, F. (2017), Principios de Finanzas Corporativas, México, McGraw Hill Education.
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2017), Finanzas Corporativas, México, Cengage Learning Editores, S.A.
- Castañeda-Parra, K., Sánchez, O., & Porras, H. (2021, enero). Planificación del flujo de caja de proyectos de construcción basada en BIM y dinámica de sistemas. En tramado, pp. 272–288.
- Copeland, T., Weston, J., & Shastri, K. (2005), Teoría financiera y política corporativa, Boston, Addison-Wesley.
- Fajardo, L., Grión, M., Vásquez, C., Fajardo, L., Zúñica, X., Solís, L., & Pérez, J. (2019). Valor actual neto y tasa interna de retorno como parámetros de evaluación de las inversiones. Revista Investigación Operacional, pp. 469–474.
- Martínez, A., Edilson, M., & Velásquez, O. (2022). Evaluación de las decisiones operacionales que generan flujo de caja en las MIPYMES. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, pp. 60–82.
- Murcia, C., Sánchez, L., & Sánchez, I. (2020). Importancia del flujo de caja para toma de decisiones financieras para las MIPYMES en Villavicencio [Tesis de pregrado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Villavicencio.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2021, mayo 24). Egresos – Qué es, definición y concepto. Definición.de de <https://definicion.de/egresos/>
- Prieto, Y. (2024, septiembre 11). La gestión del flujo de caja: Una prioridad estratégica para las empresas LATAM en 2024. LatinPyme de <https://latinpyme.com/la-gestion-del-flujo-de-caja-una-prioridad-estrategica-para-las-empresas-latam-en-2024/>
- Raffino, Equipo editorial, Etecé. (2025, abril 23). Ingreso. Enciclopedia Concepto de <https://concepto.de/ingreso-2/>
- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017), Fundamentos de Administración, México, Pearson.
- Rodríguez, J. (2008). Flujo de Caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. PANORAMA, 2(4), pp. 4–12.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2017), Fundamentos de Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

Julio - Diciembre 2025

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

Esta publicación se cuenta indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas** 06
Elements of Organizational DNA: Genetic Footprint of Private Universities
Harvin Fernández, Losangela Palmar
- **Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años** 13
Scientific Production and Intellectual Capital in Venezuela: A 20-Year Analysis
María Eugenia Crespo, Maribel Ordoñez, Juan Carlos Linares
- **Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública** 22
Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm
Jennifer Quintero Medina, Bárbara Ordoñez Soto
- **Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública** 30
Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration
Jinlueisker Chacín
- **Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores** 37
PESTEL Analysis of Formal Tax Obligations in the Liquor Trade
Dicson Javier Leal López, Verónica Chiquinquirá Vera Villalobos
- **Estrategia psicoeducativa para desarrollo del aprendizaje en niños con TDAH** 44
Psycho-educational strategy for learning development in children with adhd
Adriana Patricia Tovar Hernández, Marco Adrian Peñaloza Tovar
- **Impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio en empresas de servicio** 52
Impact of artificial intelligence on service quality in service companies
Xavier Alexander Urdaneta González, Eloy David Oropeza Fuenmayor
- **El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa** 58
Benefits of the Flipped Classroom in University Teacher Training
Miriam Peña, Danyelis Báez
- **Evaluar la auditoría en el contexto de la inteligencia Artificial** 66
Evaluate auditing in the context of artificial intelligence
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa** 73
Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management
Yendry Ramón González Bravo, Alice Paola Sánchez Carrizo