

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE POSGRADO**



**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ESTRATÉGICO PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE CHICLAYO EN 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS  
PERSONAS**

**AUTORES**

**ANIBAL TEODORO DIAZ ORREGO  
CARLOS ARMANDO MONJA SAMAMÉ**

**ASESOR**

**JORGE ANTONIO FUPUY CHUNG**  
<https://orcid.org/0000-0001-7872-891>

**Chiclayo, 2020**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ESTRATÉGICO  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE CHICLAYO EN 2016**

PRESENTADA POR:  
**ANIBAL TEODORO DIAZ ORREGO  
CARLOS ARMANDO MONJA SAMAMÉ**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y  
GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

APROBADA POR:

Jorge Alfredo Huarachi Chávez

PRESIDENTE

Mirtha Flor Cervera Vallejos  
SECRETARIO

Jorge Antonio Fupuy Chung  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su ejemplo para esforzarme como profesional y lograr mis objetivos. A mi esposa, por su paciencia y colaboración en estos años de estudio. A mis hijos Carlo Fabián y Daniel Antonio por motivarme a seguir luchando cada día.

**CARLOS MONJA**

A mis hijas Andrea y Anna que son el argumento para seguir luchando, a mi padre que desde el cielo me protege, a mi madre por su apoyo, a mi esposa y a todas las personas que me han apoyado a sacar este proyecto adelante.

**ANIBAL DÍAZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiarnos en este esfuerzo y darnos salud en estos años para culminar satisfactoriamente la Tesis.

A nuestros profesores Dra. Mirtha Cervera, al Phd Jorge Huarachi y al Mgter. Jorge Fupuy, por asesorarnos y guiarnos en el desarrollo satisfactorio de la Tesis.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por el apoyo en la realización de esta maestría, a los docentes por sus conocimientos impartidos, que nos han permitido culminar este trabajo de investigación.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>                          | <b>17</b> |
| <b>1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....</b>                                 | <b>17</b> |
| <b>1.2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL .....</b>                               | <b>22</b> |
| <b>1.2.1 Estilo de dirección.....</b>                                     | <b>22</b> |
| <b>1.2.2 Modelo de Costeo .....</b>                                       | <b>27</b> |
| <b>1.2.2.1 Costos por absorción .....</b>                                 | <b>28</b> |
| <b>1.2.2.2 Costeo variable o directo.....</b>                             | <b>32</b> |
| <b>1.2.2.3 Costeo Basado en Actividades (ABC).....</b>                    | <b>33</b> |
| <b>1.2.2.3.1 Costos en una empresa de servicios .....</b>                 | <b>34</b> |
| <b>1.2.2.3.2 Características de las empresas de servicios .....</b>       | <b>35</b> |
| <b>1.2.3 Gestión financiera .....</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>1.2.3.1 El Presupuesto .....</b>                                       | <b>42</b> |
| <b>1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....</b>                           | <b>44</b> |
| <b>1.3.1 Estilo de dirección.....</b>                                     | <b>44</b> |
| <b>1.3.2 Modelo de costeo estratégico.....</b>                            | <b>44</b> |
| <b>1.3.3 Gestión financiera.....</b>                                      | <b>44</b> |
| <b>1.3.4 Actividades críticas.....</b>                                    | <b>45</b> |
| <b>CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>                              | <b>46</b> |
| <b>2.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>    | <b>46</b> |
| <b>2.2 POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO y MUESTREO .....</b>                 | <b>46</b> |
| <b>2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b> | <b>47</b> |
| <b>2.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>                     | <b>47</b> |
| <b>2.5 PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS .....</b>             | <b>50</b> |
| <b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>                         | <b>52</b> |
| <b>3.1 RESULTADOS.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>3.1.1 Estructura de costos.....</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>3.1.2 Presupuesto del proyecto.....</b>                                | <b>55</b> |
| <b>3.1.3 Información para usuarios externos. ....</b>                     | <b>58</b> |
| <b>3.1.4 Evaluación de la Gestión financiera.....</b>                     | <b>59</b> |
| <b>3.2 DISCUSIÓN.....</b>   | <b>64</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE COSTEO ESTRATÉGICO</b> | <b>69</b>  |
| <b>4.1 IDENTIFICAR LA FASE DE SISTEMA DE COSTOS</b>           | <b>69</b>  |
| <b>4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>                          | <b>69</b>  |
| <b>4.3 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>           | <b>73</b>  |
| <b>4.4 Definir la estructura Contable y de costos</b>         | <b>77</b>  |
| <b>4.4.1 Estado de Ingresos y gastos (Overhead)</b>           | <b>89</b>  |
| <b>4.4.3 Flujo de caja semestral</b>                          | <b>100</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>103</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>104</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                             | <b>105</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>108</b> |

## ÍNDICE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro N° 1: Estado de resultados por función.....   | 29  |
| Cuadro N° 2: Estado de resultados por Naturaleza.....  | 31  |
| Cuadro N° 3: Estado de resultados variable .....   | 33  |
| Cuadro N° 4: Análisis horizontal.....  | 40  |
| Cuadro N° 5: Análisis vertical .....   | 40  |
| Cuadro N° 6: Estructura costos de un evento .....  | 52  |
| Cuadro N° 7: Presupuesto de postgrado o especialidad .....                                   | 54  |
| Cuadro N° 8: Presupuesto de pregrado.....  | 55  |
| Cuadro N° 9: Certificaciones y afiliaciones .....  | 55  |
| Cuadro N° 10: Inversión .....  | 55  |
| Cuadro N° 11: Gastos Administrativos .....   | 56  |
| Cuadro N° 12: Gastos de Promoción y Admisión .....   | 56  |
| Cuadro N° 13: Detalle de los ingresos.....   | 57  |
| Cuadro N° 14: Detalle de los gastos .....  | 57  |
| Cuadro N° 15: Detalle de la inversión .....  | 58  |
| Cuadro N° 16: Análisis vertical de los Resultados por función .....                          | 58  |
| Cuadro N° 17: Análisis vertical de los Resultados por naturaleza .....                       | 59  |
| Cuadro N° 18: Ratios financieros .....   | 60  |
| Cuadro N° 19: Análisis de la ejecución del Plan estratégico institucional (2016 – 2021)..... | 61  |
| Cuadro N° 20: Perspectivas y Objetivos estratégicos.....                                     | 75  |
| Cuadro N° 21: Balance scorecard 2016-2020.....   | 76  |
| Cuadro N° 22: Unidades de negocio.....   | 77  |
| Cuadro N° 23: Unidad de negocio Ciencias empresariales .....                                 | 77  |
| Cuadro N° 24: Centros de costos.....   | 78  |
| Cuadro N° 25: Cuentas contables de gastos e ingresos .....                                   | 80  |
| Cuadro N° 26: Estado de Resultados por función .....   | 82  |
| Cuadro N° 27: Estado de Resultados por Naturaleza .....                                      | 83  |
| Cuadro N° 28: Gastos de Planilla docente.....  | 84  |
| Cuadro N° 29: Gastos de Planilla administrativa .....  | 84  |
| Cuadro N° 30: Gastos Administrativos .....   | 85  |
| Cuadro N° 31: Gastos de Marketing y ventas y otros gastos no operativos.....                 | 86  |
| Cuadro N° 32: Estado de Ingresos y Gastos (Overhead).....                                    | 89  |
| Cuadro N° 33: Distribución de los ingresos .....   | 90  |
| Cuadro N° 34: Distribución de los gastos de Planilla.....                                    | 91  |
| Cuadro N° 35: Distribución de los gastos de Planilla.....                                    | 92  |
| Cuadro N° 36: Distribución de los gastos de ventas.....                                      | 93  |
| Cuadro N° 37: Aporte de Overhead de cada Unidad.....   | 94  |
| Cuadro N° 38: Aporte de Overhead de cada Escuela .....                                       | 95  |
| Cuadro N° 39: Presupuesto de un programa o proyecto.....                                     | 98  |
| Cuadro N° 40: Flujo de caja semestral (resumen) .....  | 99  |
| Cuadro N° 41: Flujo de caja semestral (completo).....  | 100 |
| Cuadro N° 42: Flujo de caja anual.....   | 101 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de articulación entre Sub-variables y dimensiones con sus respectivos ítems del cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID S (2013). ..... | 47 |
| Figura 2. Organigrama 2016.....   | 71 |
| Figura 3. Modelo de información para Reportes gerenciales .....   | 87 |

## RESUMEN

**OBJETIVOS:** General: Establecer el impacto que existe entre el modelo de costeo estratégico empleado y la mejora de la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú. Y como objetivos específicos: Conocer los modelos de costeo y su aplicación en las empresas; analizar la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú identificando las actividades críticas que optimicen el Modelo de costeo estratégico; evaluar el estilo de dirección en la universidad y diseñar un Modelo de Costeo estratégico que ayude a mejorar la gestión Financiera. **MÉTODO:** investigación cuantitativa, descriptiva no experimental. La población y muestra la conformo 55 directivos a quienes se aplicó un cuestionario con criterios de validez y confiabilidad. Los datos obtenidos se procesaron con la herramienta tecnológica de Microsoft Excel 2013 y SPSS, también se utilizó la observación y la técnica documental. En la investigación se consideraron principios éticos y de rigor científico. **CONCLUSIÓN:** la universidad en estudio tiene fortalezas, un Plan estratégico institucional que la guía y un sistema de gestión moderno, pero también se identificaron actividades críticas entre ellas reglamentos que regulen la gestión financiera y que estén totalmente alineados con el sistema de gestión, así como establecer un modelo de costeo estratégico que permita integrar toda la información desde lo reglamentado, lo planificado y lo ejecutado.

Palabras claves: Costeo estratégico, gestión financiera,

## ABSTRACT

**OBJECTIVES:** General: To establish the impact that exists between the strategic costing model used and the improvement of the financial management of a private University in the Northern region of Peru. As specific objectives: Know the costing models and their application in companies; analyze the financial management of a private University in the Northern region of Peru, identifying the critical activities that optimize the Strategic Costing Model; evaluate the management style in the university and propose a strategic costing model that contributes to improve financial management. **METHOD:** quantitative, descriptive non-experimental research. The population and sample conform 55 managers to whom a questionnaire was applied with criteria of validity and reliability. The data obtained was processed with the Microsoft Excel 2013 and SPSS technological tool, observation and documentary technique were also used. In the research, ethical principles and scientific rigor were considered. **CONCLUSION:** the university under study has strengths, an institutional Strategic Plan that guides it and a modern management system, but also identified critical activities among them regulations that regulate financial management and that are fully aligned with the management system, as well as establish a strategic costing model that allows integrating all information from the regulated, planned and executed.

Keywords: Strategic costing, financial management,

## INTRODUCCIÓN

El marco en el que se desenvuelven las Universidades peruanas ha variado los últimos tiempos debido a nuevas regulaciones del estado, en especial por la Ley N° 30220 denominada “Ley universitaria”, la cual requiere que toda universidad en el Perú brinde educación de calidad y altos estándares de investigación.

Debido a la promulgación de esta ley se creó la Superintendencia Nacional de educación Universitaria (SUNEDU), la cual es la institución del estado que requiere información académica y económica a las universidades sobre el uso adecuado de los resultados o excedentes económicos y las inversiones que incrementen la calidad universitaria. Para ello ha establecido formatos y canales virtuales en donde todas las universidades deben enviar su información. SUNEDU también requiere el licenciamiento de las universidades, para certificar la calidad educativa y se cuente con el permiso para operar.

Asimismo la Superintendencia nacional de administración tributaria y aduanas (SUNAT) también solicita periódicamente información de Estados financieros, declaración de libros contables, declaraciones de impuestos y otros de carácter tributario. Otras entidades que solicitan información son el Instituto nacional de estadística e informática (INEI), el Gobierno regional de Lambayeque, Instituciones financieras, proveedores y otros usuarios interesados. No dejemos de lado a los usuarios internos de las Universidades que también requieren información más analítica y oportuna para planificar sus operaciones y medir el logro de objetivos.

En la última década, en el Perú existen alrededor de 140 universidades, la mayoría de ellas privadas (64%). Asimismo en el 2016, la población universitaria superó el millón de estudiantes, el 70% de ellos perteneciente también a universidades privadas. Estas universidades privadas cuentan con un aproximado de 70,000 docentes, los cuales en su mayoría (78%) contaban con contrato de trabajo a tiempo parcial, es decir no tenían una dedicación exclusiva. Esto fue uno de los principales motivos para que se

promulgue la nueva Ley N° 30220, con el objetivo de mejorar la calidad universitaria (Zaragoza, 2015)

Para medir la calidad universitaria existen rankings que miden básicamente: la reputación académica de las universidades, la confianza de las empresas de los diversos sectores hacia los egresados, el nivel de la plana docente, el número de doctorados, de productividad de trabajos de investigación, publicaciones, presencia en internet y redes sociales, entre otros. (Zaragoza, 2015))

El primer ranking estuvo a cargo de la prestigiosa QS World University Rankings, la cual emitió el ranking de las 300 mejores universidades de Latinoamérica. Este ranking es liderado por Brasil con 78 universidades, y en la cual solo aparecen 16 universidades peruanas de las 140 existentes, esto indica que el Perú ocupaba el 11% y el sexto puesto.

En el top 100 de este ranking Perú solo tiene tres universidades: En el puesto 30 la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en el puesto 57 la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Peruana Cayetano Heredia en el puesto 65. (*Situación del sistema universitario peruano / Educación al Futuro, s/f*)

El ranking publicado por la revista América Economía en el 2016 coincide con el anterior ranking en la ubicación de las tres mejores universidades. Sin embargo, este ranking, tiene una limitación ya que solo participaron 14 universidades peruanas, es decir el 10% del total. (*Situación del sistema universitario peruano / Educación al Futuro, s/f*).

Este Ranking de América Economía también mostraba lo siguiente:

Ley Universitaria del Perú, propone principalmente que todas las universidades deben contar por lo menos con un 25% de sus profesores a tiempo completo en relación con el total de la plana docente. Estos pequeños cambios empezaron a evidenciar mejoras de las mejores universidades peruanas en el ranking América Economía. Por ejemplo en el 2015 las universidades mostraban un ratio promedio de profesores de tiempo

completo de 23,1%, pero en la edición del 2017 presentan un promedio de 28,5%. (Alcántara, 2016)

Otros requisito de la Ley es que todos los docentes universitarios deberán contar con al menos una maestría. En el Ranking de 2015 el ratio de profesores magíster era de 34%, mientras que en el 2017 fue de 37%. (Alcántara, 2016)

Respecto a la acreditación de los programas académicos, de las 20 universidades que se analizaron en 2017, el 29% cuentan con alguna acreditación, en comparación al 2015 que eran del 23%.

En el 2016 la universidad peruana tenía 67,798 docentes, de los cuales 23,487 laboran en universidades públicas y 46,251 en universidades privadas. En la universidad pública el 76% (17,963) de ellos son profesores ordinarios, el 18% contratados y el 5% jefes de práctica. Mientras que en la universidad privada el 17% (8,010) son profesores ordinarios, 78% profesores contratados y 5% son jefes de prácticas. (Zaragoza, 2015).

La categoría de docentes ordinarios está conformado por profesores en tres categorías (principales, asociados y auxiliares) y, de acuerdo con el vínculo laboral con la universidad, pueden ser a dedicación exclusiva, a tiempo completo o a tiempo parcial. Al 2015 más de la mitad de las universidades privadas contaban con profesores en su mayoría contratados y tiempo parcial. Este era un factor clave que se buscaba cambiar para que las universidades ejerzan la investigación y realicen publicaciones. No es casualidad que el Ranking de América Economía muestra que las mejores universidades peruanas con las que contaban con más docentes con doctorados son la PUCP (21%), UPCH (20%) y UNMSM (17%), y docentes a tiempo completo como son la UNMSM (49%), Piura (46%) y PUCP (27%). Finalmente, en publicaciones el ranking lo lideraban La UPCH y la PUCP. (Zaragoza, 2015).

Otro factor a tener en cuenta es la oferta de las universidades peruanas, respecto a sus costos de pensiones. En un estudio a las principales universidades de Lima, se observa que más del 80% las incrementó 6% en promedio en el costo de las pensiones. Este

aumento de las pensiones se ha mantenido los últimos años según información estadística del INEI. Estos incrementos se pueden sustentar en el alto grado de gasto de planillas y de inversiones que deben realizar las universidades para lograr y mantener una adecuada calidad para lograr el tan ansiado licenciamiento.

Lógicamente para llevar una información financiera y académica clara y oportuna se necesita contar con un buen sistema estratégico de costos para afrontar toda la inversión que se requiere y mantener los altos estándares requeridos y tomar buenas decisiones de índole financiera.

Por ello surgió el siguiente problema ¿Cómo mejorar la Gestión Financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú identificando y modificando actividades críticas del modelo de Costeo estratégico?

La Hipótesis planteada fue: “Si introducimos cambios en las actividades críticas que optimicen el Modelo de costeo estratégico se conseguirá mejorar la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú”.

**El objetivo general de la Tesis fue:** Establecer el impacto que existe entre el modelo de costeo estratégico empleado y la mejora de la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú.

**Como objetivos específicos se propusieron:**

- Analizar la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú identificando las actividades críticas que optimicen el Modelo de costeo estratégico.
- Evaluar la influencia del estilo de dirección para mejorar la gestión financiera de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Proponer un Modelo de Costeo estratégico que contribuya a mejorar la gestión Financiera.

Se justificó la tesis debido a que los trabajadores de las Universidades deben estar capacitados en conceptos de estrategia y de costos para tener un mejor desempeño que le permitan establecer un modelo propio que contribuya con la gestión lo cual se logró con el Marco teórico conceptual.

Se analizó la gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú que permitió definir la situación actual para revisar los indicadores de medición requeridos los cuales se aplican por los que dirigen la organización y definir las actividades críticas del modelo de costeo estratégico actual y proponer las mejoras que se deben implementar.

Se evaluó la influencia del estilo de dirección para mejorar la Gestión financiera de una Universidad privada de la región Norte del Perú mediante el análisis y discusión de los mismos, estableciendo una relación entre este y la Buena gestión.

Se justifica metodológicamente al aplicarse un estudio multidisciplinario para conocer en qué consiste un modelo de costeo estratégico y cuál será su impacto en la situación financiera de una Universidad privada del norte del Perú. Se aplicaron instrumentos de medición de la situación actual y de discusión de resultados, para justificar la hipótesis propuesta.

Por lo descrito el presente trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera:

**Capítulo 2.** Marco teórico, en donde se exponen los antecedentes de estudio y las bases teóricas científicas.

**Capítulo 3:** Metodología, en este apartado se enuncia el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procedimiento de los datos.

**Capítulo 4.** Resultados y discusión, en esta sección se muestra el análisis descriptivo de la metodología aplicada en una Universidad privada de la región Norte del Perú. Los resultados se apoyan con tablas y gráficos para su mayor comprensión.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Con la finalidad de otorgarle rigor científico a la presente tesis, se presentan publicaciones que demuestran la importancia de mantener una buena gestión de costos en el sector universitario, también los movimientos empresariales de las universidades peruanas más reconocidas y también consultas bibliográficas de investigaciones sobre modelos de costos, tales como:

- Benites, C. y Chávez, T. (2014) en su tesis denominada “El sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de calzado RIP Land SAC”, Trujillo, p. 19 enunciaron lo siguiente: La filosofía del costo basado en actividades (ABC) considera varios enfoques a través del tiempo, los cuales se pueden resumir en la propuesta del sistema de costos ABC de cuatro generaciones Mecimore y Bell. Esta propuesta explica que primero se debe tener una noción de costos de los productos o servicios que brinda la empresa, en el cual la finalidad fue obtener un sistema de cálculo de los costos más exacto. Aquí se prioriza el uso de los recursos, Identificando las actividades generan o no valor, y se establecieron dos categorías de inductores de costos. Con este sistema de costos ABC, se demuestra que en algunas ocasiones, los productos con bajos volúmenes de producción eran menos rentables de lo que se mostraba en la contabilidad de costos tradicional. Esto último debido a que estos recursos no habían sido correctamente distribuidos en las actividades que luego iban a estos productos, tal como indica el enfoque ABC.

Luego se menciona la Propuesta del sistema costos ABC de cuatro fases de Kaplan y Cooper, la cual explica la evolución de los sistemas de costos ABC de la siguiente manera:

Los sistemas de fase I: Son utilizados por negocios pequeños o en una primera etapa de funcionamiento, o simplemente empresas que no quieren avanzar

estratégicamente. Estos sistemas son sencillos de trabajar y cumplen su función de captar, registrar y medir la información económica y financiera de los procesos.

Los sistemas de la fase II, son aquellos que aun teniendo mejores condiciones que en la fase I, son mayormente paquetes de software adquiridos y que no están hechos para la necesidad individual de la empresa. Estos sistemas no satisfacen iniciativas de la reingeniería de procesos o la calidad total, ni permiten propiciar una mejora o aprendizaje continuo de la organización.

Los sistemas de la fase III: Contemplan los sistemas de costos ABC o basados en actividades. Aquí se puede llegar a tener sistemas simultáneos de contabilidad tradicional y contabilidad de costos ABC, ya que los primeros son ideales para elaborar y presentar información a los usuarios externos, mientras que los segundos son ideales para usuarios internos y toma de decisiones.

Po Último, la fase IV, tiene como objetivo integrar todos los anteriores, ya que aquí se cuenta con sistemas de planificación de los recursos de la empresa integrados con los sistemas contables y de costos, y permiten suministrar información en tiempo real.

- Monteza, L (2015) (*No Title*), s/f). En su tesis denominada Diseño de un sistema de costeo basado en actividades para mejorar la eficiencia de la empresa de fabricación calzado andino del Perú, Analiza que normalmente los costos de las universidades públicas son mayores a la de las universidades privadas, pero que los resultados de eficiencia y eficacia de las universidades privadas son mejores. La investigación de los estudiantes en universidades privadas alcanzó el 11,19% y en las universidades públicas solo lograron llegar al 9,16%. Esto da un indicador de que no hay una relación entre los costos de las universidades con los resultados en su calidad de estudiantes.

Define al sistema de costos ABC, el cual consiste en imputar o asignar primer todos los costos indirectos de una empresa a las actividades que realiza, luego estos costos se deben distribuir a los productos o servicios que ofrece. Estos sistemas también permiten identificar el origen del costo de las actividades de toda la empresa (para esto es importante tener definidos los procesos y actividades que realiza la empresa) para poder contribuir en la toma de decisiones de los gerentes y directivos. Por lo tanto el sistema de costos ABC permitirá obtener costos de productos y servicios más acertados, para tomar decisiones de precios finales, combinaciones de productos, decidir si producir o tercerizar, hacer más eficientes las actividades de la empresa identificando a las que generan valor y a las que no.

- Para García (2006), los procesos que disminuyen los costos de las instituciones educativas superiores privadas son los siguientes:
  - a) Modelos de negocio diferenciado por curso o evento: es decir, se puede tomar el escenario actual y el escenario deseado.
  - b) Buena gestión de los costos fijos.
  - c) Detectar que cursos o eventos tienen margen de contribución positivo y cuales negativo. Hay veces en que los cursos que dan margen de contribución negativo se deben mantener ya que absorben costos fijos.
  - d) Gestión de la marca de la empresa para diferenciarse de otras.
  - e) Gestión de la matrícula: todo el proceso de admisión, inscripciones y matrículas es vital para estas instituciones y conllevan fuertes gastos de publicidad.
  - f) Acciones de visibilidad no publicidad: Son alternativas o servicios adicionales que hacen las universidades para hacerse publicidad y darse a conocer al público, por ejemplo en investigación, responsabilidad social, etc.

También clasifica a los gastos de las universidades en cuatro áreas principales: los costos de la enseñanza, la investigación y costos de extensión, los costos administrativos y costos de mantenimiento. De los anteriores, los costos

administrativos y costos de mantenimiento se consideran indirectos, ya que no forman parte de la actividad principal de una universidad, pero si brindan el soporte necesario. Por lo que una inadecuada gestión de los costos fijos impide la eficiencia financiera en las universidades, y esas recurren primero a reducir los gastos en la parte académica para impedir pérdidas financieras. Esto no es lo ideal, ya que no se recomienda reducir costos en las actividades finales o del núcleo del negocio, sino más bien en las actividades intermedias.

- Arboleda, M, Chávez, C. & Samaniego, M. (2006) plantearon que el diseñar un sistema de control de gestión basado en el *Balanced Scorecard* y Gestión por procesos permitió a la empresa gestionar adecuadamente sus actividades principales y secundarias. Para el buen uso del *Balanced Scorecard*, es necesario que se haya hecho una buena la planificación estratégica por medio de un diagnóstico del negocio para el análisis de la competencia, análisis FODA, definir la misión y visión de la organización para poder determinar las estrategias, incluyendo la identificación de los *Stakeholders* y la determinación del cuadro estratégico con el fin de determinar los temas estratégicos.

Se utilizó técnicas estadísticas que ayudaron a conocer si la empresa verdaderamente está cumpliendo con los objetivos trazados para posteriormente finalizar con una auditoria al sistema de gestión de indicadores dividiéndolos en cuatro etapas, con el propósito de encontrar las principales deficiencias existentes en cada una de éstas.

- Para McMillan y Schumacher (2005), los costos pueden ser analizados de cuatro maneras, como un costo-beneficio, costo-efectividad, costo-utilidad y la viabilidad económica. El análisis de costo-beneficio significa evaluar alternativas comparando los costos y los beneficios que obtendrá la sociedad. El costo efectividad consiste en el uso del análisis económico.
- Kraemer (2004) postula que se debe determinar el costo por estudiante, el cual contendrá toda la información de costos directos o indirectos, de todas las áreas,

ya sean académicas, de investigación, de extensión, y de las áreas de apoyo de la universidad.

- Minogue (2003) que se debe administrar el número de estudiantes, profesores y personal administrativo. Esto quiere decir que si hay exceso de estudiantes, esto conlleva a que se contraten más docentes y personal administrativo. Por lo tanto lo más importante es tener una adecuada gestión financiera en las universidades, evitando la pérdida de personal calificado y deficiencias en la calidad de los servicios ofrecidos.
- Según Morgan (2003), las instituciones educativas se diferencian de otro tipo de empresas en que su mayor costo es su mano de obra, es decir los gastos de planilla o de personal. Este gasto representa su punto más alto en la estructura de costos. Por esto es necesario que se optimice la gestión del personal en estas instituciones.

Asimismo Morgan (2003) clasifica a los costos de las instituciones educativas en internos y externo. Los costos internos son los académicos, servicios al estudiante, mantenimiento y apoyo académico. Uno de los factores que determinan el costo de la educación es la productividad de la facultad. Es misión de la universidad que define los costos asociados con las unidades de apoyo. Estos costos sin embargo, varían entre las instituciones debido a la misión, el número de estudiantes, el número de unidades académicas y otros.

- Lemos Junior y Pinto (2002) postulan que es necesario contar con un sistema de información y gestión y abordar tres aspectos importantes como son la planificación, ejecución y control con la finalidad de la adecuada toma de decisiones. También mencionan que es necesario conocer el costo por alumno.
- Según Bahiense (2002), en una investigación a universidades privadas en Brasil, indica que una de las principales fuentes de financiación de las universidades es a través de las matriculas de pregrado, y las pensiones de pregrado y estas conllevan a altos costos operativos.

Esto también puede ser una debilidad y riesgo debido a que un aumento de precios puede llevar a cuentas por cobrar más altas, que luego pueden convertirse en pérdidas financieras. Por lo tanto el adecuado manejo de los precios de las matrículas y pensiones son críticas en estas instituciones

- Estrada, R.J.S. (2000) en su Tesis denominada: “Planeamiento estratégico en la Universidad pública” concluye que la tendencia en las universidades es que se está abriendo paso a una nueva generación de rectores, directores y gerentes más preparados en los aspectos más importantes como son el académico, el financiero, el tecnológico, lo cual conllevará a que la calidad de las universidades aumente en los próximos años.

## **1.2 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL**

### **1.2.1 Estilo de dirección**

Mcgregor (1994) decía que las actitudes y decisiones que tomen los líderes hacia la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de aquellas.

Respecto a los estilos de dirección y liderazgo, House & Aditya (1997) plantean que aunque el tema del liderazgo existe desde la antigüedad, tomó importancia para estudio desde la tercera década del siglo pasado. De acuerdo a estos estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas:

- La teoría de rasgos, que determina las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.
- Las teorías del comportamiento, que explica los estilos distintivos de los líderes, o definen la naturaleza de su labor. Esto es dirigir con el ejemplo.

- Las teorías contingenciales, establecen el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.
- La teoría integral. Explica por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

Luego a partir de estas cuatro perspectivas teóricas se ha propuesto un modelo bidimensional, que luego de ser sometidos a métodos de investigaciones cuantitativas y cualitativas permitieron caracterizar y analizar de manera integral los estilos de dirección y liderazgo.

La dificultad de definición del término liderazgo y la falta de coincidencia de niveles significativos entre todos, respecto a los términos liderazgo y líder, hacen necesaria una revisión de los aspectos más importantes de ambos.

Existe un paradigma tradicional que define al líder como el guía, el que dirige, estableciendo una definición de metas, porque proporciona respuestas a preguntas esenciales sobre qué se debe hacer, o hacia dónde debe dirigirse el grupo. Ejemplos de grandes líderes a través de la definición de metas han sido Gandhi, Martin Luther King o Winston Churchill.

Sin embargo, muchos de estos líderes hicieron algo más que definir metas o apuntar para seguir el camino en una u otra dirección, inspiraron al resto.

No obstante, dentro del paradigma tradicional el líder es también el que manda, el que encabeza. Esto nos lleva a ejemplos de liderazgo autoritario como el que ejerció Hitler, Stalin o Napoleón Bonaparte, que no son nada inspiradores, sino más bien impositores.

A día de hoy, pasados más de dos mil años desde que el concepto fuera utilizado por Platón en su obra La República, la noción ha variado muy poco, pero sí lo ha hecho la relación que se establece entre el líder y sus seguidores: el ejercicio de la

influencia del líder nunca utiliza la violencia sino la inspiración y la motivación partiendo del respeto y la consideración por los seguidores.

El nuevo paradigma del líder es el que motiva, organiza, orienta y focaliza la atención para la consecución de un trabajo adaptativo socialmente útil que permite al grupo encontrar repuestas por sí mismos. El liderazgo dentro de este nuevo paradigma tiene que involucrar a la gente en el desafío y no basarse en la figura de autoridad.

Una de las estructuraciones clásicas de los ejemplos de liderazgo (Lewin y Lippit, 1938; Lewin, Lippit y White, 1939) comprende los siguientes tipos:

- Estilo autoritario

Es aquel líder designado por una persona o elegido por el grupo. Utiliza un estilo basado en el control, él toma las decisiones de forma unilateral.

Considera que la manera de mantener un ambiente de trabajo satisfactorio es ejerciendo una dirección que supervisa cualquier acción, por lo que la participación de los subordinados se ve muy limitada.

Este tipo de líder espera que sus subordinados le obedezcan sin mediar discusión sobre puntos de vista y otorga arbitrariamente sanciones o recompensas. Una de las ventajas de este estilo es la rapidez en la toma de decisiones, sin embargo esta virtud posee una doble lectura. Cuando se ejerce el liderazgo de forma tan directiva, genera en el grupo el deterioro de las relaciones, el trabajador se siente frustrado y esto se ve reflejado en las tareas que realiza.

- Estilo democrático

Este tipo de líder comparte el liderazgo al igual que el poder, es decir se basa en el consenso y la participación de todos. Se ocupa de recoger la información

proporcionada por el grupo (feedback o retroalimentación) y las valora para proponer nuevos procedimientos o estrategias que mejoren las dinámicas de trabajo.

Fomenta un clima de respeto y libertad para exponer las opiniones y lo facilita impulsando los momentos para comunicarse. Establece mecanismos para relacionar grupo y mejorar la integración y la cooperación entre ellos.

Los miembros del equipo se sienten motivados gracias a la implicación y la participación que se les pide. La motivación permite una mejor resolución de problemas y un mejor alcance de los objetivos.

El problema que puede tener este tipo de liderazgo es que los equipos no estén lo suficientemente motivados y no realicen las aportaciones necesarias.

Esto supondría que el líder no pueda valorar las diferentes opciones y problemas y que los procesos de toma de decisiones se alarguen demasiado.

- Estilo liberal o ‘laissez-faire’

Este líder es más pasivo, no participa ni se compromete con el grupo, aunque está allí por si se le necesita, y da libertad total para tomar decisiones. Se orienta a potenciar las acciones individuales y espontáneas, pero no funciona muy bien cuando se trata de encaminar a un grupo.

El inconveniente del liderazgo liberal en grupos de trabajo es la falta de coordinación y objetivos comunes. Esto puede desembocar en la desintegración del grupo por falta de interés.

- Estilo paternalista

El líder ejerce una posición central pero trata a cada miembro del grupo de forma personalizada, de alguna manera se comporta como un padre, escucha y supervisa pero también vigila.

Suele ser conciliador y evitar discusiones tratando de atender todas las necesidades. Sin embargo, no delega ni facilita el aprendizaje del grupo, por lo que debilita las posibilidades de desarrollo del mismo.

Los estilos de liderazgo han sido completados actualmente por otros enfoques provenientes de la psicología.

- Estilo transaccional

Este estilo de liderazgo nace en la Revolución Industrial, asociado al estilo de Henry Ford o estilo “fordista”, en donde el objetivo era conseguir un número determinado de piezas en un tiempo estimado. Actualmente funciona y es bastante efectivo en proyectos a corto plazo porque hace hincapié en las funciones tradicionales de la administración.

Acá se produce un intercambio entre el líder o la organización y los seguidores. El líder reconoce las necesidades y propone cómo satisfacerlos a cambio de que se realicen tareas y se cumplan objetivos.

Por lo tanto, la finalidad de este estilo es que se logren los objetivos, recompensar si se logran o sancionar si no se consiguen.

Es importante que todos los líderes manejen este tipo de habilidades para aplicarlas puntualmente. Sin embargo, los condicionantes de la empresa en la actualidad, sus constantes cambios, hacen necesaria la utilización de planteamientos más amplios.

- **Estilo transformacional**

Este estilo es divergente con el anterior porque busca la transformación de la empresa y los trabajadores, cambiando la motivación por la recompensa para convertirla en un compromiso por los objetivos, la empresa y las personas. Es un liderazgo que transmuta la visión, la estrategia y la cultura de la organización para conseguir innovaciones que mejoren los productos, las personas y a la propia empresa.

Se concentra en la visión en vez de en las reglas, en los valores compartidos en lugar de en las instrucciones, en las ideas, en vez de en los incentivos. El líder no establece un intercambio con sus seguidores, sino que transforma a través de las creencias.

Son líderes inspiradores y entusiastas que se comprometen a cumplir objetivos con uno mismo y con la organización.

El problema de este estilo es que debe ser en todo momento apoyado por los directivos para enfocar el trabajo rutinario. Es necesario cierto liderazgo transaccional para asegurar el trabajo diario de forma fiable. (EAE Business school, s.f.)

### **1.2.2 Modelo de Costeo**

Bellido (2003) nos dice que se debe clarificar los temas relacionados con los sistemas tradicionales de costos, así como aprender las características de los métodos tradicionales para la distribución de los Costos Indirectos de Fabricación, para compararlos luego con el Costeo Basado en Actividades.

### **1.2.2.1 Costos por absorción**

Este modelo o sistema tradicional es el que actualmente se utiliza en las empresas debido a que cumple con normas tributarias y normas de contabilidad sobre cómo se deben aplicar los costos a los productos y servicios. Divide los Costos del producto o servicio en tres elementos:

- **Materiales directos:** Son aquellas existencias o inventarios que luego de un procesamiento formarán parte del producto final y cuyos costos podrán ser aplicados directamente a ellos de una manera económica factible.
- **Mano de Obra Directa:** Es el costo de las remuneraciones y beneficios sociales de las personas que trabajan en la fabricación de un producto; por labores, que pueden identificarse específicamente con el producto o asociarse con la producción de una manera económicamente factible.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** Son los costos asociados con el proceso de producción o fabricación que no pueden identificarse o ser imputados fácilmente en el producto o trabajos específicos. Ejemplos de CIF son los siguientes:

Depreciación de maquinarias, de instalaciones, de edificaciones, seguro de planta, la fuerza motriz, lubricantes, gasolina, supervisor de planta, tiempo ocioso, mantenimiento, reparaciones, entrenamiento y capacitación de personal de planta, control de calidad de los procesos productivos, preparación de máquinas, etc.

Los costos de materiales directos o de la mano de obra directa son sencillos de distribuir de forma directa a los productos mediante un rastreo de costos preciso. Los costos indirectos de fábrica son los que han llevado a pensar varias formas o métodos para poder distribuirlos.

Con los materiales directos y mano de obra directa tienen una relación física que

se puede observar, pero no pasa lo mismo con los costos indirectos, por ello su distribución se basa en el rastreo mediante bases de asignación de costos. De otro lado recientemente debido a la automatización de la producción y el control por sistemas mecanizados ha cambiado la proporción existente entre costos directos e indirectos prevaleciendo en forma importante estos últimos.

El resultado de los costos según el sistema de Costos por absorción permite reflejar los resultados por función o por naturaleza tal como se muestra en los cuadros N° 1 y 2:

Cuadro N° 1: Estado de resultados por función

|  | SERVICIO 1 | SERVICIO 2 | SERVICIO 3 |
|--|------------|------------|------------|
| Ingresos por ventas                      |            |            |            |
| (-) Costo de ventas o costo del servicio |            |            |            |
| Utilidad Bruta                           |            |            |            |
| (-) Gastos de Ventas                     |            |            |            |
| (-) Gastos de Administración             |            |            |            |
| Utilidad operativa                       |            |            |            |
| Ingresos Financieros                     |            |            |            |
| (-) Gastos Financieros                   |            |            |            |
| (+/-) Diferencias de Cambio neto         |            |            |            |
| Utilidad antes de impuestos              |            |            |            |

Fuente: Elaboración propia.

En este reporte los costos o gastos provienen de las cuentas analíticas del Plan contable de la empresa (clase 9), es decir todos los Gastos serán distribuidos según la función que cumplen, gastos de ventas para la publicidad y personal de ventas, gastos administrativos para el personal administrativo y los materiales de uso administrativo y los gastos financieros para los intereses de financiamientos. En el costo de ventas irán los costos del producto o servicio cuando se produce la venta. Los gastos administrativos y ventas son aplicados al periodo. Los costos del producto que aún no se han vendido quedan en las existencias (inventarios) del Estado de situación financiera (Balance general).

Cuadro N° 2: Estado de resultados por Naturaleza

|  | UNIDAD 1 | UNIDAD 2 | UNIDAD 3 |
|--|----------|----------|----------|
| Ingresos por ventas                            |          |          |          |
| (-) Compras                                    |          |          |          |
| (+/-) Variación de existencias                 |          |          |          |
| Margen Comercial                               |          |          |          |
| (-) Gastos de servicios prestados por terceros |          |          |          |
| Valor agregado                                 |          |          |          |
| (-) Gastos de personal                         |          |          |          |
| (-) Gastos Tributarios                         |          |          |          |
| Excedente Bruto de explotación                 |          |          |          |
| (+) Otros ingresos                             |          |          |          |
| (-) Otros Gastos de Gestión                    |          |          |          |
| (-) Provisiones del ejercicio                  |          |          |          |
| Resultado de explotación                       |          |          |          |
| Ingresos Financieros                           |          |          |          |
| (-) Gastos Financieros                         |          |          |          |
| (+/-) Diferencias de Cambio neto               |          |          |          |
| Utilidad antes de impuestos                    |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia.

En este reporte los costos o gastos provienen de las cuentas del Plan contable de la empresa de una manera más entendible por los usuarios (clase 6). Muestra si los gastos fueron utilizados para la compra, pago de planillas, servicios de terceros, gastos de gestión, etc.

### 1.2.2.2 Costeo variable o directo

También podemos encontrar otro sistema de contabilización de los costos llamada sistema de costos variable o directo como alternativa a los Costos por absorción. Cabe indicar que este sistema no cumple con la Normas tributarias ni Normas internacionales de contabilidad, por lo que se usa de forma interna o gerencial en las empresas ya que permite determinar el Punto de equilibrio o relación costo volumen utilidad con mayor facilidad que el sistema por absorción. En este sistema se clasifica los Costos indirectos de fabricación en variables o fijos, y los gastos del periodo también en variables o fijos.

- Los costos variables son aquellos que cambian en proporción directa a los cambios en los niveles de actividad. Los niveles de actividad pueden ser las unidades producidas, los kilómetros recorridos, el número de pacientes, el número de pedidos, las horas máquina, horas hombre etc.

El costo de las materias primas, los envases y embalajes, los suministros de fábrica como los combustibles, los lubricantes, los repuestos, las comisiones de ventas son considerados costos variables.

- Los costos fijos, son aquellos que permanecen constantes en total, independientemente de los cambios en los niveles de actividad.

Se pueden considerar como costos fijos por ejemplo: el costo del alquiler, la depreciación de la maquinaria y el equipo, el impuesto predial, los seguros, los sueldos del personal administrativo.

- Los costos Mixtos son aquellos que tienen una parte de costos fijos y otra de costos variables. También se denomina costos semifijos o semivARIABLES.

Por ejemplo el sueldo de un vendedor incluye una asignación fija más una comisión por ventas, el recibo de energía eléctrica incluye un cargo

fijo por alumbrado público y mantenimiento y el consumo medido en Kilovatios/ Hora.

El resultado de los costos y gastos según el costeo variable se presenta en el estado de resultados variable según el cuadro siguiente:

Cuadro N° 3: Estado de resultados variable

|                                  | UNIDAD 1 | UNIDAD 2 | UNIDAD 3 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Ingresos por ventas              |          |          |          |
| (-) Costos variables             |          |          |          |
| (-) Gastos variables             |          |          |          |
| Margen de contribución           |          |          |          |
| (-) Costos fijos                 |          |          |          |
| (-) Gastos fijos                 |          |          |          |
| Utilidad operativa               |          |          |          |
| Ingresos Financieros             |          |          |          |
| (-) Gastos Financieros           |          |          |          |
| (+/-) Diferencias de Cambio neto |          |          |          |
| Utilidad antes de impuestos      |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia

En este sistema a las ventas se restan los costos y gastos variables para obtener el margen de contribución, luego los costos y gastos fijos se disminuyen al margen de contribución para obtener la utilidad operativa. Este sistema permite obtener un mejor Punto de equilibrio.

### 1.2.2.3 Costeo Basado en Actividades (ABC)

Para Brimson (1997) el Costeo Basado en Actividades (ABC) tiene un enfoque de procesos, a diferencia de los sistemas tradicionales de costos que se basan en un plan contable.

El costeo ABC, relaciona primero los costos con las actividades realizadas en la empresa, por lo que primero se deben identificar las actividades ya que son estas

las que consumen los recursos. Este sistema relaciona los recursos consumidos por cada actividad desarrollada con cada proceso.

Por ejemplo el proceso de atención a los estudiantes de una universidad, tendría las siguientes actividades: Recibir solicitudes, copiar documentos, analizar solicitudes, procesar lotes de solicitudes, redactar informes, remitir copias a finanzas para generación de las deudas.

Luego de determinar cuántos recursos emplean o consumen las actividades (costos de los recursos utilizados por las actividades), estos costos asumidos por las actividades se distribuyen luego a los productos o servicios. Al igual que el anterior, este sistema es de uso gerencial o interno.

#### **1.2.2.3.1 Costos en una empresa de servicios**

Una empresa de servicios es aquella que mediante diferentes procesos, que contienen actividades, es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o servicios integrados.

Las empresas de servicios no transforman materia prima, pero solucionan las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrece.

De acuerdo a lo anterior, las empresas de servicios se pueden clasificar en dos:

- Empresas orientadas a prestar un servicio específico. Son aquellas que ofrecen servicio a los consumidores de una manera permanente y más diferenciada, como por ejemplo los estudios de abogados, de arquitectura o ingeniería, estudios contables, etc.
- Empresas orientadas a prestar servicios integrados. Son aquellas que ofrecen múltiples servicios o servicios transversales a sus clientes, por

ejemplo los bancos, las compañías de seguros, los hospitales y clínicas, empresas de transporte, etc.

En las organizaciones de servicios encontramos diferencias muy significativas con las empresas comerciales o industriales, sobre todo en sus procesos, actividades y estructura del gasto.

Asimismo en las empresas de servicios encontramos tres grandes áreas en su organización: operaciones, soporte, marketing y ventas.

- **Áreas o unidades de operación:** son aquellos que pertenecen a los procesos principales y que facilitan que llegue el servicio a los clientes, por ejemplo en muchas empresas como bancos, hoteles y hospitales se utiliza la mano de obra, los materiales y recursos de la tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Áreas o unidades de soporte:** son aquellos que están en los procesos de apoyo en la empresa, y varían con el tipo de empresa dependiendo el servicio que se ofrece. Por ejemplo, el área de mantenimiento en una fábrica, el área de archivo en un hospital, el área de desarrollo de sistemas o de contabilidad en una universidad, etc.
- **Áreas o unidades de marketing y ventas:** son importantes debido a que a través de ellos se contacta al cliente, se promueve el servicio y se desarrollan nuevos servicios. Pero se debe tener en cuenta que cuando se lanza un nuevo servicio es indispensable el apoyo de todas las áreas de soporte de la empresa.

#### **1.2.2.3.2 Características de las empresas de servicios**

En este tipo de empresas existen características propias y diferencias de las empresas industriales y comerciales:

- a) En las empresas de servicios, los costos indirectos de fabricación son los que tienen mayor peso porcentual que los materiales directos y la mano de obra directa. Pero en el caso de las universidades, el costo de la mano de obra si es más representativo.
- b) En las empresas de servicios no existen los costos del producto debido a que no hay inventarios, pero si se obtiene el costo del servicio y los gastos del periodo. Pero el costo del servicio es considerado un costo del periodo también, ya que no tienen inventario inicial ni final. Por lo tanto el costo del servicio es mostrado en el estado de resultados como un costo del periodo.
- c) Cada servicio que se ofrece tiene un costo diferente de acuerdo a las actividades que se realizan, por eso es necesario contar con un buen sistema de costos. Conociendo correctamente el costo se puede fijar el precio correcto para el cliente.
- d) Algunos de los sistemas de costos que permiten medir la trazabilidad del costo, son los costos por órdenes de trabajo y los costos por procesos. En las empresas de servicios mayormente se utiliza en sistema de costo por órdenes de trabajo, debido a que cada servicio es diferente de acuerdo a lo que solicita el cliente (especialmente en empresas que brindan servicios específicos).
- e) En las empresas de servicios, los materiales directos o materia prima no representan un porcentaje importante del costo, como si sucede en las empresas industriales o comerciales.
- f) Mientras que en las empresas industriales o comerciales, el producto que se ofrece al público es tangible, en las empresas de servicios no. El producto final en las empresas de servicios es alguna solución a una necesidad, una experiencia o un reporte o informe, todas ellas con un gran valor agregado para los clientes.

g) Por último, el principal insumo que utilizan las empresas de servicios para brindar el servicio es el recurso humano. Esto contiene los sueldos y salarios, los beneficios sociales y todos los pagos que se hacen a los trabajadores.

Aquí se pueden identificar costos de recursos humanos que se están en los procesos principales, los cuales serán costos directos, y los costos de recursos humanos que dan el soporte a los procesos, los cuales serán costos indirectos.

Por lo tanto los costos indirectos en este tipo de empresa, normalmente se atribuyen o se asignan en función del costo de la mano de obra, al tiempo empleado, o a las horas trabajadas para que se generen los servicios finales al cliente.

Una universidad es una empresa de servicios, la cual tiene la siguiente estructura de costos:

- El costo académico: la base es el costo por hora del docente por programa (incluye beneficios sociales)
- Costo del personal administrativo de apoyo: la base sería las horas de apoyo a determinado programa. (incluye beneficios sociales)
- Costos indirectos: Están dados básicamente por: Vigilancia, consumo de energía, consumo de agua, consumo de otros servicios, consumo de útiles de oficina, otros costos (movilidades, catering, viáticos), provisiones contables: depreciaciones y amortizaciones.
- Gastos administrativos: sueldos (incluye beneficios sociales) y consumos del personal administrativo.
- Gastos de marketing y ventas: sueldos (incluye beneficios sociales) y consumos del personal de marketing y ventas.
- Gastos financieros: intereses pagados a instituciones financieras.

### 1.2.3 Gestión financiera

Gestión financiera se refiere al manejo de las finanzas de una empresa, entendiéndose como tal a los activos, pasivos y patrimonio de la misma.

Producto del manejo de estos elementos se obtienen los ingresos, gastos y los resultados.

Aquí hay que tener en cuenta principios contables como el devengado y percibido, por ejemplo si una empresa registra una factura de gasto en noviembre y recién lo paga en febrero del siguiente año, económicamente produjo el gasto en noviembre, pero financieramente en febrero del próximo año afectará a su caja. (Extraído de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/financiero>)

Gitman (2000) define la planeación financiera como los elementos importantes de las operaciones de la empresa, es transversal a todas las áreas pero casi siempre son administradas por un área en particular pudiendo ser la Gerencia financiera. La gestión financiera proporciona la guía para planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades que involucren manejo del dinero, para que la empresa logre los objetivos establecidos en el año y en el largo plazo.

La planeación financiera tiene dos aspectos importantes: la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades (resultados). El proceso de planeación financiera contiene los objetivos estratégicos financieros de la empresa, es decir aquellos a largo plazo, que a su vez conducen a formular planes de corto plazo u operativos (anuales) con sus respectivos presupuestos.

Según Diez & López (2001) “La planeación financiera consiste en anticipar cual es el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en el entorno que se pueden presentar antes de que estos ocurran y no haya tiempo para reaccionar para luego poder estimar el resultado futuro”.

Para Weiberger (2009) la planeación financiera es importante porque permite:

- Canalizar las necesidades de recursos económicos de las áreas de la empresa para que puedan cumplir sus planes.
- Conocer la capacidad de la empresa de generar ingresos.

- Determinar los costos totales y costos unitarios de la empresa, para la producción, comercialización y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial y de las inversiones posteriores necesarias que necesita la empresa o un proyecto.
- Buscar el financiamiento adecuado al menor costo.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera de la empresa o proyecto.

### **Políticas financieras**

Las políticas son normas que ayudaran con el propósito que se quiere obtener con las operaciones financieras.

Para Chandrasekhar (2007) las políticas financieras ayudan a :

- Definir la estructura financiera de la empresa.
- Regular actividades de las personas que manejar los recursos financieros en la empresa.
- Utilizar elementos de la estructura financiera para llevar a cabo metas previamente específicas.

Diez & López (s. f) las empresas deben establecer las siguientes políticas:

A. Políticas de inversiones: Para llevar a cabo esta política es necesario elaborar una hipótesis de partida para los activos inmovilizados que se encuentran en el Estado de Situación financiera inicial.

B. Políticas de financiamiento: ayudan para el manejo de la deuda histórica de la empresa, así como todos los nuevos financiamientos que se tomarán a futuro, siempre al mejor costo financiero y en la moneda adecuada.

C. Escenario futuro: Aquí se recogerá toda la hipótesis relacionada con la evolución futura, tanto de precios como de demanda de los productos de la empresa. Dentro de los precios se debe incluir, no solo el de los artículos, sino también de los factores productivos necesarios para poder elaborar los mismos.

D. Estrategia de circulante: Aquí se debe recoger todas las actuaciones que la empresa pretende llevar a cabo en materia de gestión, de partidas de activo y pasivo en el corto plazo. Para esto se debe centrar en las cuentas o partidas que nos garantice un mínimo de liquidez para poder gestionar adecuadamente la empresa.

E. Políticas de existencia: Se trata de cuantificar el nivel óptimo de los almacenes para lograr una rentabilidad adecuada, sin que se resienta la atención a la demanda.

F. Políticas de cobros y gestión de efectos: Se debe establecer los plazos óptimos de cobro convenientes para los objetivos de la empresa.

G. Políticas de pagos: En este caso la empresa debe hacer un intervalo óptimo para liquidar sus deudas con proveedores y acreedores.

H. Nivel deseado de tesorería: Se debe fijar un saldo idóneo de tesorería, el cual se suele expresar como un porcentaje de las ventas del periodo o bien como un saldo en términos absolutos

I. Fiscalidad: Para completar las políticas se debe contemplar el efecto de los distintos tipos de impuestos que afectan a la actividad empresarial.

### **Análisis financiero**

La medición de la gestión financiera actual se puede dar a través del análisis horizontal y el análisis vertical:

a) Análisis horizontal: variaciones y tendencias que permitirán comparar los resultados obtenidos frente a otros periodos, calculando las diferencias económicas obtenidas a favor o en contra y los porcentajes de crecimiento o disminución frente a otros periodos como se muestra en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Análisis horizontal

|                                  | <b>Año 2015</b> | <b>Año 2014</b> | <b>VARIACION</b> | <b>TENDENCIA</b> |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Ingresos por ventas              | 500,000.00      | 450,000.00      | 50,000.00        | 11%              |
| (-) Costo de ventas              | -245,000.00     | -210,000.00     | -35,000.00       | 17%              |
| Utilidad Bruta                   | 255,000.00      | 240,000.00      | 15,000.00        | 6%               |
| (-) Gastos de Ventas             | -82,000.00      | -75,000.00      | -7,000.00        | 9%               |
| (-) Gastos de Administración     | -15,000.00      | -25,000.00      | 10,000.00        | -40%             |
| Utilidad operativa               | 158,000.00      | 140,000.00      | 18,000.00        | 13%              |
| Ingresos Financieros             | 38,000.00       | 42,000.00       | -4,000.00        | -10%             |
| (-) Gastos Financieros           | -35,000.00      | -38,000.00      | 3,000.00         | -8%              |
| (+/-) Diferencias de Cambio neto | 5,000.00        | -8,000.00       | 13,000.00        | -163%            |
| Utilidad neta                    | 166,000.00      | 136,000.00      | 30,000.00        | 22%              |

b) Análisis vertical: porcentajes y ratios que permitirán comparar los resultados obtenidos en el mismo periodo, calculando los márgenes obtenidos entre cada partida de ingresos, costos o gastos como se muestra en el cuadro N° 5

Cuadro N° 5: Análisis vertical

|                                  | <b>Año 2015</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Ingresos por ventas              | 500,000.00      | 100%              |
| (-) Costo de ventas              | -245,000.00     | -49%              |
| Utilidad Bruta                   | 255,000.00      | 51%               |
| (-) Gastos de Ventas             | -77,000.00      | -15%              |
| (-) Gastos de Administración     | -8,000.00       | -2%               |
| (-) Depreciación y amortización  | -12,000.00      | -2%               |
| Utilidad operativa               | 158,000.00      | 32%               |
| Ingresos Financieros             | 38,000.00       | 8%                |
| (-) Gastos Financieros           | -35,000.00      | -7%               |
| (+/-) Diferencias de Cambio neto | 5,000.00        | 1%                |
| Utilidad neta                    | 166,000.00      | 33%               |

**Ratios:**

## 1) Margen bruto

|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| Utilidad Bruta      | 255,000.00 | 51% |
| Ingresos por ventas | 500,000.00 |     |

## 2) Margen operativo

|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| Utilidad operativa  | 158,000.00 | 32% |
| Ingresos por ventas | 500,000.00 |     |

## 3) Margen Neto

|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| Utilidad neta       | 166,000.00 | 33% |
| Ingresos por ventas | 500,000.00 |     |

## 4) Caja operativa (EBITDA)

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| Utilidad operativa + Depreciación<br>+ amortización | 170,000.00 | 34% |
| Ingresos por ventas                                 | 500,000.00 |     |

**1.2.3.1 El Presupuesto:**

Es una herramienta que permite planificar los recursos que se van a utilizar en determinado periodo. Muestra los ingresos, gastos e inversión que se espera obtener en un período. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en unidades necesarias para la operatividad, tomando en cuenta todos los planes operativos que tiene la empresa, por ejemplo si la empresa está planeando contratar más personas para un determinado proyecto, esto debe verse reflejado en el presupuesto.

Los presupuestos son útiles para proyectar:

- Los ingresos.
- Los costos de producción y gastos operativos.
- La necesidad de inventarios, mano de obra, y gastos generales.
- La necesidad de efectivo.

Se pueden considerar a los siguientes tipos de presupuesto.

A. presupuesto general: Es el presupuesto que contiene todos los ingresos y gastos de la empresa para un periodo en particular. Estos gastos pueden ser un egreso de efectivo o de recursos que no sean efectivo, por ejemplo el gasto por depreciación de las máquinas.

Con el presupuesto se puede determinar si una empresa será rentable en un determinado periodo, ya que la empresa deberá cubrir todos sus gastos y generar una utilidad o ganancia, para que se considere rentable la empresa.

B. Flujo de caja: Es una proyección de los ingresos y egresos de efectivo. El flujo de caja o efectivo nos ayuda a identificar la cantidad exacta de efectivo que necesita la empresa para operar durante un determinado periodo.

El flujo de caja facilitará lo siguiente:

- Asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para cumplir sus obligaciones a corto plazo, como el pago de sueldos, pago a proveedores y pago de deudas bancarias.
- Decidir en que utilizar el dinero cuando se cuente con excedente, por ejemplo aprovechar el precio bajo de las materias primas.
- Tomar financiamientos con mejores condiciones cuando exista déficit de dinero.

### **1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **1.3.1 Estilo de dirección.**

La dirección es la guía, establece una definición de metas, porque proporciona respuestas a preguntas esenciales sobre qué se debe hacer, o hacia dónde debe dirigirse el grupo. Los tipos de dirección son:

- Estilo autoritario
- Estilo democrático
- Estilo liberal o ‘laissez-faire’
- Estilo paternalista
- Estilo transaccional
- Estilo transformacional

#### **1.3.2 Modelo de costeo estratégico.**

Según Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1990) son conjuntos de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros.

#### **1.3.3 Gestión financiera.**

(Flores, 2015) señala que consiste en la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos que buscan medir y aumentar la rentabilidad, así como evaluar proyectos del negocio. La gestión financiera nos indica de qué manera se adquieren y utilizan los recursos financieros.

Por lo tanto es un proceso en el cual la empresa genera valor mediante el uso eficiente de sus recursos y la generación de beneficios económicos, con la finalidad de realizar un análisis y de acuerdo a ello tomar decisiones de índole financiera.

#### 1.3.4 Actividades críticas.

Una actividad será un conjunto de acciones que tienen como objetivo fundamental añadir valor al proceso productivo de la empresa. Por lo tanto actividades críticas son aquellas que no están siendo eficientes o no agregan valor y necesitan ser revisadas y mejoradas.

## **CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

El autor Arias (2012) realiza la investigación descriptiva en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

El presente trabajo de Investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Descriptivo - No experimental, debido a que se recopilaron datos de costos que desarrolló la Universidad, detectando actividades críticas y proponiendo mejoras que influyan en la gestión financiera.

### **2.2 POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO y MUESTREO**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (P.114)

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo (1997) afirma que la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38)

La población estuvo representada por 55 trabajadores de la Universidad responsables del objetivo estratégico del Plan estratégico institucional F1: Lograr sostenibilidad financiera.

Muestreo: no probabilístico

Para la muestra se consideró al total de la población debido a la facilidad del acceso de la información y el apoyo para la ejecución de este proyecto.

### 2.3 **MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos utilizados fueron los siguientes:

Observación:

Se usó esta técnica tratando de enfatizar el diagnóstico y contexto de cómo es que se desarrolla la Gestión financiera de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y cómo influye el estilo de dirección actual en el logro de los objetivos.

- Análisis:

Técnica que permitió evaluar y clasificar la información recogida en el modelo de costeo usado actualmente por la empresa en estudio, detectando actividades críticas que no generan valor y que deben ser revisadas, para lo cual se propondrán las mejoras respectivas.

- Cuestionario:

Técnica que permitió recolectar información primaria de la investigación, para el cumplimiento de los objetivos planteados (anexo N°2).

- Técnica Documental:

Técnica que permitió recolectar información de libros, revistas, informes de investigación y de documentos de gestión de la institución motivo de estudio.

### 2.4 **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- El instrumento utilizado fue CELID S en la medida a que se consideró era coherente con el planteamiento del problema y los objetivos de este estudio, el cual cuenta con base teórica completa y clara que contribuye a la

credibilidad científica, además de criterios de validez y confiabilidad pertinentes, coherentes con el paradigma cuantitativo de investigación.

### **Cuestionario de Estilos de liderazgo CELID S**

El CELID S, Cuestionario de Estilos de Liderazgo, versión para "seguidores o visto por otros", es decir, que el cuestionario se aplica a los subordinados y ellos responden sobre la presencia de comportamiento y actitudes de sus jefe según sea el estilo (ver anexo 02); este cuestionario fue desarrollado por Castro, Nader y Casullo (2004) adaptado y validado en Argentina, se conforma por 34 ítems que operacionalizan el Modelo de Rango Total de Bass y Avolio (1987), es derivado de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire MLQ de adaptación española, realizada por Morales y Molero (1995). Este instrumento se compone por tres estilos diferentes de liderar, con sus respectivas dimensiones (ver figura 01).

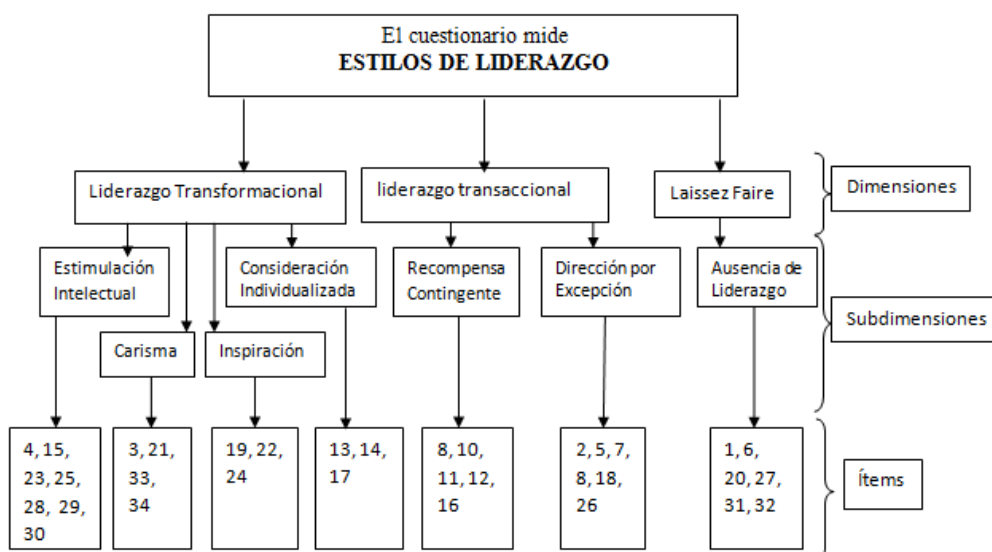


Figura 1. Modelo de articulación entre Sub-variables y dimensiones con sus respectivos ítems del cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID S (2013).

Con respecto a las propiedades psicométricas, el instrumento cuenta con una consistencia interna de .64 y .77 según sea la dimensión, determinado a través de la prueba Alpha de Cronbach, lo que indica adecuados niveles de confiabilidad. Se realizó un análisis factorial exploratorio con la versión original de 70 ítems, analizando inicialmente la correlación de cada ítem con la escala correspondiente originalmente, y se eliminaron aquellos que

presentaron correlaciones menores a .30; en seguida se sometió a un análisis factorial confirmatorio, de tal manera que se establecieron tres factores (Ruiz, 2017). Los resultados que arrojan el análisis factorial exploratorio y el confirmatorio indican que este instrumento es capaz de cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para el cual fue diseñado, ya que están las evidencias empíricas que legitiman la interpretación de las puntuaciones que arroja este test.

Para mayor claridad y comprensión de los ítems del instrumento CELID S dentro del contexto de aplicación y para que las preguntas del mismo sean acorde a los objetivos de medición de éste, se realizó la validación de la prueba usando la validez por jueces y por prueba piloto, con base a esto se realizaron las modificaciones pertinentes a las preguntas poco comprensibles. Con respecto a la aplicación de la prueba piloto, se tomó al azar 15 nombres de la lista de personal administrativo y docentes de la Facultad de ingeniería y se aplicó la prueba previamente modificada; posteriormente, se hizo el análisis de los resultados por medio de un análisis factorial.

Con respecto a las propiedades psicométricas encontradas, el instrumento cuenta con una consistencia interna de .64 y .9 según sea la dimensión, determinado a través de la prueba Alpha de Cronbach, lo que indica adecuados niveles de confiabilidad. Se realizó un análisis factorial exploratorio de los 34 ítems que conforman el cuestionario, analizando inicialmente la correlación de cada ítem con la escala correspondiente originalmente, encontrando correlaciones de .30 a .9. Lo anterior indica que este instrumento es capaz de cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para el cual fue diseñado, ya que están las evidencias empíricas que legitiman la interpretación de las puntuaciones que arroja este test.

En la aplicación los funcionarios que conformaron la muestra respondieron los ítems del cuestionario, cada uno respondió en una escala de 1 a 5 cuán frecuentemente su jefe presenta la conducta o actitud señalada en el ítem, siendo que 1= nunca, 2 = rara vez, 3= a veces, 4 = a menudo y 5 = siempre. La puntuación mínima es de 34 puntos y la máxima de 170 puntos.

- Para el procesamiento de los datos se utilizarán herramientas tecnológicas como Microsoft Excel 2013 y SPSS.

## **2.5 PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS**

Los trabajos de campo para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación están enmarcados en el desarrollo de las siguientes actividades:

Se analizó la información actual de la empresa referente a la gestión financiera y al modelo de costos, detectando actividades críticas que no generan valor y que deben ser revisadas, para lo cual se propondrán las mejoras respectivas.

- Se obtuvo información de la muestra objeto de estudio, respecto al estilo de dirección y su influencia en la gestión financiera, mediante la aplicación de las encuestas en la empresa en estudio para su procesamiento correspondiente.
- Para poder mantener los datos recogidos por las encuestas con un orden y estos puedan ser procesados de la mejor manera para así obtener los resultados o conclusiones sobre lo que falta o se mejorara para la relación del cliente, se utilizó la herramienta SPSS, el cual es un software confiable y preciso.

Los cuales fueron ordenados en tablas y cuadros para una mejor comprensión, así mismo se utilizan cuadros de flujo contable comparativos para poder apreciar los cambios que se darían de aplicar la propuesta. Los cuales sirvieron para hacer el diagnóstico y la propuesta de mejora.

## **2.6 Principios éticos y de rigor científico**

Durante el proceso de la investigación se tuvo en cuenta los principios de la bioética principalita según el informe de Belmont (*INFORME BELMONT: Principios éticos y normas para el desarrollo de las investigaciones que involucran a seres humanos.*\* / *Revista Medica Herediana*, s/f)

Principio de autonomía: en primer lugar, se les invito a participar a los trabajadores de forma voluntaria, se les explico de manera clara el objetivo de la investigación, asimismo si el trabajador por algún motivo quería dejar de participar en la investigación, podía hacerlo en cualquier momento. Para participar en la investigación los sujetos dieron su consentimiento mediante la firma del mismo (Anexo N °01).

Principio de justicia: en segundo lugar los investigadores dieron un trato equitativo y apropiado a cada uno de los sujetos de estudio de la investigación sin distinción de raza, nivel económico, etc.

Principio de beneficencia: finalmente no se dieron riesgos por participar en este estudio de investigación

(Instituto nacional de ciencias médicas y nutrición Salvador Zubirán. Informe Belmont [Internet] México DF; 2013. [Actualizado el 31 de mayo del 2012]; [citado el 30 de noviembre del 2018]. Disponible en : <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>)

## **2.7 Rigor científico**

El rigor científico de la siguiente investigación estuvo sustentado en los criterios de fiabilidad, objetividad, y validez (Hernández 2016)

(Hernández Sampieri, R; Metodología de la Investigación. México, D.F, 6<sup>ta</sup>. ed. McGraw-Hill. 2016)

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para ver los resultados se procedió a analizar la situación actual de la Universidad respecto a sus costos actuales, los reglamentos que norman el diseño de los proyectos y programas, y la información con la que se cuenta. También se hizo un análisis financiero de la situación actual, para determinar cómo influyó la Dirección de la universidad en el logro de los objetivos. En la discusión se determinaron las actividades críticas que deben ser tomados en cuenta y de la cual desprenderemos la propuesta de mejora.

### **3.1 RESULTADOS**

#### **3.1.1 Estructura de costos.**

Actualmente la estructura de ingresos y costos de un proyecto se diseña de acuerdo al reglamento de Educación continua REGL-ECON-2016, del 02 de Diciembre del 2016 (ver anexo 03), ya que no se cuenta con reglamentos para Pregrado y postgrado. La estructura es la siguiente:

Cuadro N° 6: Estructura costos de un evento

Esta estructura se explica de la siguiente manera:

| Concepto                                   | Detalle   | Porcentaje referencial (*) |
|--|---|----------------------------|
| Administración USAT                        | Resultado   | 35%                        |
| Coordinador Académico del Programa         | Pago al docente que gestiona y organiza el evento.  | Hasta 7%                   |
| Gastos de docentes para el evento          | Pagos de remuneraciones de docentes así como todos los gastos relativos a los mismos tales como pasajes, hospedaje, movilidad local, impuestos aéreos, alimentación, entre otros. | Hasta el 40%               |
| Materiales del evento                      | Pago de útiles de escritorio y material propio del evento.  | Hasta el 3%                |
| Gastos administrativos del evento          | Pago de alquiler de muebles e inmuebles, refrigerios.   | Hasta el 2%                |
| Marketing                                  | Estudio de mercado y colocación del evento.   | Hasta 8%                   |
| Venta y post venta del producto académico. | Involucra seguimiento para cancelación de cuotas y eliminación de morosidad.  | Hasta 5%                   |

Fuente: reglamento de Educación continua REGL-ECON-2016

**Condiciones aplicables al Diseñador del Programa Académico:**

El Diseñador del Programa Académico recibirá una bonificación por productividad que constituye la retribución por su aporte. El importe será del 3% al 5% de los ingresos logrados al cierre y aprobación financiera del mismo. Ese porcentaje está incluido en el concepto “Administración”.

Al cierre financiero del Programa de Educación Continua, el Consejo de Administración puede evaluar el incremento de la bonificación por productividad al Diseñador del mismo, que no podrá ser mayor del 5% del excedente sobre el 35% destinado a la Universidad y en atención a los resultados financieros que se hayan obtenido.

### **Condiciones aplicables al Coordinador Académico del Programa:**

La remuneración complementaria que se le asigne al Coordinador Académico del Programa constituye una bonificación por productividad que retribuye el resultado alcanzado así como cualquier esfuerzo o contribución adicional del trabajador docente que interviene en esa condición. Por ello, las actividades o coordinaciones que despliegue no podrán afectar sus obligaciones ordinarias así como la atención de actividades propias del cargo que desempeña. El pago es mensual, ajustado al seguimiento y monitoreo que realice la Unidad de Presupuesto a los resultados efectivos del evento. En el caso de eventos con duración mayor a 3 meses, el pago se programará en base al 6% de ingresos presupuestados, entendiendo que el 1% restante se recibirá como beneficios sociales por ingresos complementarios (CTS, Gratificación). La Dirección de Finanzas podrá observar estos pagos, en los eventos que no reporten resultados de acuerdo a la Propuesta aprobada.

### **Condiciones aplicables a los trabajadores que intervienen en calidad de Docentes de Programas de Educación Continua**

La remuneración complementaria que se asigne a los trabajadores que intervienen en calidad de docentes de Programas de Educación Continua retribuye cualquier prestación o esfuerzo adicional al ordinario que hayan ejecutado. El pago se ejecutará cada vez que culmine su participación en el mismo. El monto a cancelar será como sigue: De hasta 100 soles la hora para magister y 120 soles para Doctor considerando el tope de 40% del presupuesto total. Los docentes extranjeros recibirán una contribución de hasta \$100 por hora que no incluye el impuesto de No Domiciliados.

Luego de diseñado el programa o proyecto, se elabora un presupuesto o propuesta del evento, el cual contiene conceptos de ingresos, gastos e inversión el cual se detallará en el siguiente punto.

### 3.1.2 Presupuesto del proyecto.

El presupuesto de un proyecto o evento de postgrado, educación continua o especialidad se elabora en un archivo Excel que ayuda a los usuarios a estimar los ingresos y gastos que tendrá cada proyecto mediante la siguiente estructura:

Cuadro N° 7: Presupuesto de postgrado o especialidad

| PLAN DE FINANCIAMIENTO   |  | % de Distribución de egresos  | Total      |
|--------------------------|--|-------------------------------|------------|
| MAESTRÍA EN .....        |  | Gastos Administrativos - USAT | 78,833.60  |
| Año de Inicio de Clases  |  | Equipo de Coordinación        | 9,000.00   |
| Duración (presupuestada) |  | Remuneración de docentes      | 169,684.00 |
| Término de Clases        |  | Materiales                    | 750.00     |
|                          |  | <b>65.0%</b>                  |            |

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Año de Inicio de Clases  | Mar-17 |
| Duración (presupuestada) | 18     |
| Término de Clases        | Oct-18 |

#### Ingresos

| Ítem   | Cantidad | Precio Unitario | Nº veces | Tipo    | %           | Sub Total         |
|--|----------|-----------------|----------|---------|-------------|-------------------|
| Derecho de Inscripción                         | 25       | 100             | 1        | Ingreso | 0.87%       | 2,500.00          |
| Matrícula de ciclo                             | 25       | 300             | 3        | Ingreso | 7.82%       | 22,500.00         |
| Pago de participantes externos (mensualidades) | 7        | 600             | 18       | Ingreso | 26.26%      | 75,600.00         |
| Pago de participantes externos (mensualidades) | 9        | 540             | 18       | Ingreso | 30.39%      | 87,480.00         |
| Pago de participantes USAT (mensualidades)     | 3        | 300             | 18       | Ingreso | 5.63%       | 16,200.00         |
| Pago de participantes externos (mensualidades) | 4        | 400             | 18       |         | 10.00%      | 28,800.00         |
| Pago de participantes USAT (mensualidades)     | 2        | 300             | 18       | Ingreso | 3.75%       | 10,800.00         |
| Grado Académico                                | 22       | 2,000           | 1        | Ingreso | 15.28%      | 44,000.00         |
| <b>Total de Ingresos</b>                       |          |                 |          |         | <b>100%</b> | <b>287,880.00</b> |

#### Egresos

| Ítem   | Cantidad | Precio Unita | Veces | Tipo                          | %            | Sub Total         |
|--|----------|--------------|-------|-------------------------------|--------------|-------------------|
| Coordinador Académico                          | 1        | 500.00       | 18    | Equipo de Coordinación        | 3.13%        | 9,000.00          |
| Coordinador Administrativo                     | 1        | 300.00       | 18    | Equipo de Coordinación        | 1.88%        | 5,400.00          |
| Diseño del Proyecto                            | 1        | 3,000.00     | 1     | Remuneración de docentes      | 1.04%        | 3,000.00          |
| Pasaje Terrestre Nacional, Equipo Coordinación | 5        | 160.00       | 1     | Gastos Administrativos - USAT | 0.28%        | 800.00            |
| Imprevistos                                    | 1        | 500.00       | 2     | Gastos Administrativos - USAT | 0.35%        | 1,000.00          |
| Papel Bond A-4, 75 gr (Resma x 500 hojas)      | 3        | 15.00        | 3     | Materiales                    | 0.05%        | 135.00            |
| Papel Membretrado A-4, bond 75 grs             | 500      | 0.03         | 1     | Materiales                    | 0.01%        | 15.00             |
| Sobres con Ventana USAT                        | 500      | 0.50         | 1     | Gastos Administrativos - USAT | 0.09%        | 250.00            |
| Gastos de mensajería                           | 300      | 2.00         | 1     | Gastos Administrativos - USAT | 0.21%        | 600.00            |
| Útiles de oficina en general                   | 1        | 7.00         | 1     | Materiales                    | 0.00%        | 7.00              |
| Útiles de oficina en general                   | 1        | 0.30         | 2     | Materiales                    | 0.00%        | 0.60              |
| <b>Total Egresos</b>                           |          |              |       |                               | <b>65.0%</b> | <b>187,103.60</b> |

| TOTAL          |        |         |
|----------------|--------|---------|
| Total Ingresos | 100.0% | 287,880 |
| Total Egresos  | 65.0%  | 187,104 |
| Utilidad       | 35%    | 100,776 |

El presupuesto de un programa de pregrado, también se elabora en un archivo Excel con diferente estructura al presupuesto de proyectos o eventos como se ve a continuación:

Cuadro N° 8: Presupuesto de pregrado

Ingresos y Costos por semestre

|                       |               |                    | SEMESTRE 0 | SEMESTRE 1     | SEMESTRE 2     | SEMESTRE 3     | SEMESTRE 4     | SEMESTRE 5       | SEMESTRE 6       | SEMESTRE 7       | SEMESTRE 8       | SEMESTRE 9       | SEMESTRE 10      |
|-----------------------|---------------|--------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>       |               |                    |            |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                       | COSTO MENSUAL | CANT. POR SEMESTRE |            |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresantes           |               |                    |            | 90             | 40             | 90             | 40             | 100              | 45               | 100              | 45               | 105              | 50               |
| Población             |               |                    |            | 90             | 130            | 220            | 260            | 360              | 405              | 505              | 550              | 655              | 705              |
| Nro Grupos            |               |                    |            | 2              | 3              | 5              | 6              | 9                | 10               | 12               | 11               | 14               | 14               |
| Matrícula             | 480           | 1                  | 43,200     | 62,400         | 105,600        | 124,800        | 172,800        | 194,400          | 242,400          | 264,000          | 314,400          | 338,400          |                  |
| PENSIONES             | 616           | 5                  | 277,200    | 400,400        | 677,600        | 800,800        | 1,108,800      | 1,247,400        | 1,555,400        | 1,694,000        | 2,017,400        | 2,171,400        |                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |               |                    | -          | <b>320,400</b> | <b>462,800</b> | <b>783,200</b> | <b>925,600</b> | <b>1,281,600</b> | <b>1,441,800</b> | <b>1,797,800</b> | <b>1,958,000</b> | <b>2,331,800</b> | <b>2,509,800</b> |
| <b>EGRESOS</b>        |               |                    |            |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                       | COSTO HORA    | NRO HRS / GRUPO    |            |                |                |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| DOCENTES USAT         | 30            | 306                | 18,360     | 27,540         | 45,900         | 55,080         | 82,620         | 91,800           | 110,160          | 100,980          | 128,520          | 128,520          |                  |
| DOCENTES INVITADO     | 80            | 456                | 36,480     | 36,480         | 36,480         | 36,480         | 36,480         | 36,480           | 36,480           | 36,480           | 36,480           | 36,480           |                  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |               |                    | -          | <b>216,840</b> | <b>226,020</b> | <b>244,380</b> | <b>253,560</b> | <b>281,100</b>   | <b>290,280</b>   | <b>308,640</b>   | <b>299,460</b>   | <b>327,000</b>   | <b>327,000</b>   |
| <b>SALTO TOTAL</b>    |               |                    | -          | <b>103,560</b> | <b>236,780</b> | <b>538,820</b> | <b>672,040</b> | <b>1,000,500</b> | <b>1,151,520</b> | <b>1,489,160</b> | <b>1,658,540</b> | <b>2,004,800</b> | <b>2,182,800</b> |

|                               | CAT. CURSOS | CANTIDAD DE HORAS | HRS. X CICLO |
|-------------------------------|-------------|-------------------|--------------|
| DOCENTES USAT                 | 4           | 18                | 306          |
| DOCENTES INVITADOS            | 2           | 10                | 170          |
| DOCENTE DE PLANTA             |             |                   |              |
| 28 horas por semana por ciclo |             | 28                | 476          |

64.29%

35.71%

68

Cuadro N° 9: Certificaciones y afiliaciones

| CERTIFICACIONES       | INICIAL | PAGO ANUAL   |              |              |              |              |
|-----------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                       |         | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|                       | 2,160   |              | 4,080        | 1,920        | 1,920        | 1,920        |
|                       | 1,150   | 5,350        | 4,200        | 4,200        | 4,200        | 4,200        |
| <b>TOTAL</b>          |         | <b>5,350</b> | <b>8,280</b> | <b>6,120</b> | <b>6,120</b> | <b>6,120</b> |
| <b>PAGO SEMESTRAL</b> |         | <b>2,675</b> | <b>4,140</b> | <b>3,060</b> | <b>3,060</b> | <b>3,060</b> |

Cuadro N° 10: Inversión

|  | PRECIO               |
|--|----------------------|
| Actualización y capacitación de Software's | 20,000               |
| Infraestructura                            | -                    |
| Equipos de cómputo                         | -                    |
| Muebles                                    | 0                    |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>S/. 20,000.00</b> |

Cuadro N° 11: Gastos Administrativos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS                             |      |                |                      |  |
|--|------|----------------|----------------------|--|
| EGRESOS  | PAGO | CANT. DE MESES | CANT. TOTAL          |  |
| Planillas  |      | 12             | 0                    |  |
| Movilidad  | 0    | 12             | 0                    |  |
| Hospedaje  |      | 12             | 0                    |  |
| Alimentación (Almuerzos, break's, etc.)            |      | 12             | 0                    |  |
| Útiles de oficina                                  | 3600 | 2              | 7200                 |  |
| Convenios  | 300  | 12             | 3600                 |  |
| Mantenimiento de talleres                          | 200  | 12             | 2400                 |  |
| Reunión con docentes                               | 200  | 12             | 2400                 |  |
| Supervisión de aulas                               | 40   | 12             | 480                  |  |
| Supervisión de visitas prácticas pre profesionales | 80   | 12             | 960                  |  |
| Talleres con estudiantes                           | 50   | 12             | 600                  |  |
| Reunión con grupos de interés                      | 400  | 4              | 1600                 |  |
|  |      | 12             | 0                    |  |
|  |      | 12             | 0                    |  |
|  |      | 12             | 0                    |  |
|  |      | 12             | 0                    |  |
| <b>TOTAL EGRESOS ANUALES</b>                       |      |                | <b>S/. 19,240.00</b> |  |
| <b>TOTAL EGRESOS SEMESTRALES</b>                   |      |                | <b>S/. 9,620.00</b>  |  |

Cuadro N° 12: Gastos de Promoción y Admisión

| EGRESOS   |                |
|---|----------------|
| Marketing de escuela                                  | -              |
| Visitas a colegios                                    | 3,000          |
| Participación en eventos                              | 2,000          |
| Eventos de Captación                                  | 25,000         |
| Área de marketing y admisión                          | 60,000         |
| Cámara fotográfica + accesorios                       | 2,500          |
| Cámara filmadora + accesorios                         | 2,000          |
| Evento por semana naranja                             | 25,000         |
| Otros eventos   | 10,000         |
| Evento Corpus Christi                                 | 1,000          |
| Uniformes deportivos de la escuela (para estudiantes) | 1,500          |
| Ceremonia de graduación                               | 3,000          |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                               | <b>135,000</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Información para usuarios externos.

La Superintendencia Nacional de educación Universitaria (SUNEDU) solicita regularmente que las universidades envíen información de Estados financieros, los cuales ya tienen formatos definidos de acuerdo a Normas de contabilidad y también solicitan información que permita saber si la Universidad tiene solidez financiera y que cada programa o proyecto tiene sostenibilidad y es rentable. Lo que solicitan tiene la siguiente estructura:

Ingresos: Todos los conceptos por los que se percibirán ingresos mientras dure un proyecto y los factores o variables que puedan afectar como por ejemplo la deserción, el tiempo, la inflación, etc.

Cuadro N° 13: Detalle de los ingresos

| <b>INGRESOS</b>                         |
|---|
| N° Total de Participantes               |
| N° Participantes que Culminan Programa  |
| Matrícula                               |
| Derecho de Inscripción                  |
| Participantes externos (mensualidades)  |
| Participantes externos (mensualidades)  |
| Participantes (mensualidades)           |
| Grado Académico                         |
| Tiempo                                  |
| Deserción Total del Programa            |
| N° de versiones en el período del flujo |

Cuadro N° 14: Detalle de los gastos

| <b>GASTOS</b>          |
|------------------------|
| DOCENTES               |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS |
| MARKETING Y VENTAS     |
| INVESTIGACION          |

Cuadro N° 15: Detalle de la inversión

| INVERSION           |
|---------------------|
| DISEÑO DE PROYECTO  |
| EQUIPAMIENTO        |
| INFRAESTRUCTURA     |
| ACERVO DOCUMENTARIO |

### 3.1.4 Evaluación de la Gestión financiera

En este punto se procedió a realizar un análisis de la Gestión financiera de una universidad en los últimos dos años, para evaluar el cumplimiento de las metas financieras:

Cuadro N°16: Análisis vertical de los Resultados por función

|  | Dic-16        | Dic-15        |
|--|---------------|---------------|
| Ingresos por servicios educativos            | 100.00%       | 100.00%       |
| Costos por Servicios Educativos              | -80.37%       | -65.45%       |
| <b>Utilidad Bruta</b>                        | <b>19.63%</b> | <b>34.55%</b> |
| <b>Gastos operacionales y otros ingresos</b> |               |               |
| Gastos de administración                     | -10.53%       | -18.75%       |
| Gastos de ventas                             | -4.01%        | -2.36%        |
| Otros ingresos                               | 1.84%         | 0.77%         |
| Total costos y gastos operativos             | -12.70%       | -20.34%       |
| <b>Utilidad operativa</b>                    | <b>6.93%</b>  | <b>14.22%</b> |
| <b>Otros ingresos (gastos)</b>               |               |               |
| Ingresos financieros                         | 1.01%         | 0.54%         |
| Gastos financieros                           | -2.23%        | -2.62%        |
| Total costos y gastos operativos             | -1.21%        | -2.09%        |
| <b>Utilidad Neta</b>                         | <b>5.72%</b>  | <b>12.13%</b> |

Mediante Análisis vertical se observa la estructura de ingresos y gastos de la Universidad. En el año 2016 el costo educativo representa el 80.37% de los ingresos, los gastos

administrativos el 10.53%, los gastos de ventas el 4.01 % y los gastos financieros el 2.23%. Los ingresos y los gastos del 2016 aumentaron en relación al año anterior, lo que hizo que se obtuviera menor utilidad neta.

Cuadro N° 17: Análisis vertical de los Resultados por naturaleza

|  | Dic-16        | Dic-15        |
|--|---------------|---------------|
| Ingresos por Servicios Educativos          | 100.00%       | 100.00%       |
| Compras                                    | -2.63%        | -2.02%        |
| Variación de Existencias                   | -0.05%        | -0.01%        |
| <b>Margen Comercial</b>                    | <b>97.32%</b> | <b>97.97%</b> |
| Gastos de Servicios prestados por terceros | -10.44%       | -8.33%        |
| <b>Valor Agregado</b>                      | <b>86.89%</b> | <b>89.64%</b> |
| Gastos de planilla                         | -68.79%       | -65.76%       |
| Gastos Tributarios                         | -3.45%        | -2.64%        |
| <b>Excedente Bruto de Explotación</b>      | <b>14.65%</b> | <b>21.24%</b> |
| Otros ingresos de Gestión                  | 1.84%         | 0.77%         |
| Otros Gastos de Gestión                    | -5.07%        | -3.33%        |
| Provisiones                                | -4.49%        | -4.47%        |
| <b>Resultado de Explotación</b>            | <b>6.93%</b>  | <b>14.22%</b> |
| Ingresos Financieros                       | 1.01%         | 0.54%         |
| Gastos Financieros                         | -2.23%        | -2.62%        |
| <b>Utilidad neta</b>                       | <b>5.72%</b>  | <b>12.13%</b> |

Mediante Análisis vertical de Resultados por naturaleza se aprecia que en el 2016 el gasto de planilla representa el 68.79 % de los ingresos, los gastos por compras y variación de existencias el 2.68%, Gastos de servicios prestados por terceros el 10.44%, otros gastos de gestión el 5.07% y gastos por provisiones el 4.49%. Los ingresos y los gastos del 2016 aumentaron en relación al año anterior, lo que hizo que se obtuviera menor utilidad neta.

Mediante Análisis de ratios financieros se determina si la universidad cuenta con liquidez, rentabilidad y solvencia:

Cuadro N°18: Ratios financieros

| RATIOS                               | Dic-16 | Dic-15 |
|--------------------------------------|--------|--------|
|                                      | %      | %      |
| <b>LIQUIDEZ</b>                      |        |        |
| Liquidez General                     | 0.92   | 1.82   |
| Liquidez inmediata                   | 0.56   | 1.45   |
| <b>RENTABILIDAD</b>                  |        |        |
| % Utilidad neta                      | 5.72%  | 12.13% |
| EBITDA(Caja Operativa)               | 11.42% | 18.68% |
| ROE (Utilidad neta sobre patrimonio) | 7.17%  | 20.56% |
| ROA (utilidad neta sobre activos)    | 4.93%  | 10.34% |
| Ingresos por educación continua %    | 4.15%  | 4.61%  |
| Ingresos por postgrado %             | 3.50%  | 3.91%  |
| <b>COBERTURA</b>                     |        |        |
| Endeudamiento                        | 0.54   | 0.77   |
| Apalancamiento Financiero            | 3.56   | 2.28   |

Los ratios de liquidez o capacidad de pago del 2016 son menores a los del 2015 (0.92 frente a 1.82). Esto se explica debido a que en el 2016 las deudas a corto plazo son mayores a los activos a corto plazo en comparación al 2015.

Los ratios de rentabilidad en el 2016 fueron menores a los del 2015:

6% de utilidad neta frente a 12% del 2015, debido a que los Gastos incrementaron en mayor proporción que los ingresos, disminuyendo el margen porcentual.

Los ratios de solvencia indican que en el 2016 se disminuyó la deuda con terceros frente al 2015 (0.54 frente a 0.77), sin embargo se cuenta con mayor apalancamiento financiero, es decir mayores intereses y gastos financieros por pagar (3.56 frente a 2.28).

Cuadro N°19: Análisis de la ejecución del Plan estratégico institucional (2016 – 2021)

| Objetivos estratégicos               | Indicadores  | Meta 2016 | Valor alcanzado |
|--------------------------------------|--|-----------|-----------------|
| F.1 Lograr sostenibilidad financiera | F1.1 Utilidad Neta (%)   | 13%       | 6%              |
|                                      | F1.2 Ingresos por Educación continua x 100/ Ingresos totales (%)       | 5%        | 4.13%           |
|                                      | F1.3 Ingresos por Posgrado x 100/ Ingresos totales (%)                 | 3%        | 3.66%           |
|                                      | F1.4 Ingresos por Servicios especializados x 100/ Ingresos totales (%) | 2%        | 0.06%           |
|                                      | F1.5 Cumplimiento de meta de las vacantes ofertadas (%)                | 100%      | 100% (pregrado) |

Fuente: Plan estratégico Institucional 2016-2020

Según el indicador Porcentaje de excedente (F1.1), los ingresos se ubicaron en S/. 3'096M por debajo de lo presupuestado, en tanto que los gastos se excedieron en S/. 1'227M. Esto determinó un efecto negativo en resultados equivalente a – S/. 4'323 que redujo el excedente al 6% de los ingresos

En el indicador de Educación Continua (F1.3) sólo se alcanzó el 82.6% de la meta, considerando que en gran medida estos ingresos obedecen al aporte de programas de años anteriores.

Los ingresos de los programas de postgrado (F1.2) sobrepasaron la meta en 0.66 puntos porcentuales.

En lo que se refiere a Servicios Especializados (F1.4) sólo se alcanzó el 3% de la meta.

F1.5. Se cumplió con la meta de vacantes de Pre grado (F1.5), aún no se tiene un registro de vacantes de los cursos de educación continua, segundas especialidades y postgrado.

De los 5 indicadores del objetivo estratégico, solo se cumplieron 3.

### **Resultado de los cuestionarios:**

Al realizarse la evaluación de liderazgo en la Universidad se identificaron tres estilos de liderazgo los cuales presentaban niveles similares. Como podemos observar en el cuadro siguiente, en la Universidad de estudio encontramos similar proporción en cada nivel, lo que nos lleva a pensar que no hay un estilo de liderazgo definido.

| ESTILO DE LIDERAZGO        |        |          |        |
|----------------------------|--------|----------|--------|
| sub-variable               | ALTO   | MODERADO | BAJO   |
| Laissez Faire              | 34.62% | 38.46%   | 26.92% |
| Liderazgo Transformacional | 34.62% | 34.62%   | 30.77% |
| Liderazgo Transaccional    | 38.46% | 38.46%   | 23.08% |

## 3.2 DISCUSIÓN

Para poder indicar que fortalezas o deficiencias que tiene la Universidad en lo que respecta a su estilo de Dirección y liderazgo en su modelo de costeo y su gestión financiera, las vamos a enunciar mediante Actividades críticas.

Una actividad crítica es un conjunto de acciones que tienen como objetivo fundamental añadir valor al proceso productivo de la empresa. Por lo tanto actividades no críticas son aquellas que no están siendo eficientes o no agregan valor y necesitan ser revisadas y mejoradas.

Del análisis hecho se ha obtenido que las Actividades críticas del modelo de costeo estratégico a las cuales hay que prestarle atención para hacer los cambios respectivos y lograr optimizar la gestión financiera son las siguientes:

- Definir Reglamentos que regulen la gestión financiera:  
Sobre el Reglamento de educación continua debería facilitar el logro de los objetivos estratégicos y estar alineados con el Sistema de gestión y a todos los reportes que deriven de él.

Se apreció en el análisis que la estructura propuesta en el reglamento está plasmada en el presupuesto Excel del proyecto, pero no está alineada con la estructura del Sistema de gestión actual (Plan operativo anual, de los presupuestos y de la Contabilidad).

Asimismo Postgrado y Pregrado no tienen reglamentos aprobados para que haya un mejor orden.

- Establecer un Modelo de costeo estratégico:  
En el caso del archivo Excel del Presupuesto del proyecto, no contienen los mismos Rubros e ítems creados en el sistema de gestión actual. Por lo tanto esta información no está sistematizada y no es comparable.

Es necesario que el Sistema de gestión esté integrado tanto para para el presupuesto del proyecto (propuesta) y para obtener reportes gerenciales del Plan operativo anual, reportes presupuestales, y la Contabilidad (ejecución), debiendo tener uniformidad con los Reglamentos y que sean útiles para los usuarios internos y externos.

Asimismo después de haber analizado la situación actual de costos de la Universidad, se concluye que actualmente se encuentra en la Fase III de los Sistemas de Costos según la teoría de Kaplan y Cooper, y que se cuenta con la información necesaria para dar pase a la FASE IV de la implementación del sistema de costeo, en la cual se deben integrar el sistema de planificación y el sistema de costos.

- Fomentar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan estratégico institucional:

Mediante la evaluación a la gestión financiera de ha determinado que en el año 2016 se obtuvieron menores indicadores que el año 2015.

Se aprecia que el gasto más importante es el gasto de personal o gasto de planillas con un 68% de los ingresos en el 2016, mientras que en el 2015 fue el 65%. Según la información obtenida este incremento se debió básicamente al ajuste en el costo de vida (homologación de sueldos) por s/2'000,000, el reconocimiento de beneficios sociales de años anteriores por s/ 1'743,019, provisión de vacaciones por s/700,000 e indemnizaciones por s/250,000, haciendo un total de s/4'693,019 de incremento.

En los reportes del sistema de gestión no se aprecia cuanto corresponde a planilla docente y cuanto a planilla administrativa; esto es necesario ya que la planilla docente tiene un costo adicional debido a los 60 días de vacaciones al año de los docentes. Actualmente los reportes de gestión no permiten apreciar rápidamente esta información.

Los gastos generales (compras, servicios, otros gastos) representan el 21.64% de los ingresos y son en su mayoría costos fijos por lo cual deben ser monitoreados constantemente. Un mejor monitoreo permitirá obtener el costo por estudiante y el punto de equilibrio. Actualmente los gastos generales son asumidos por la UNIDAD PRINCIPAL y las demás unidades académicas no saben exactamente cuándo consumen de estos gastos.

Las provisiones contables son referentes a la depreciación de inmuebles, maquinarias y equipos y tienen un peso de 4.49% de los ingresos en el 2015 y de 4.47% en el 2016, no significando un incremento relevante.

Los gastos financieros fueron 2.23% en el 2016 frente a 2.62% en el 2015, tampoco son muy relevantes. Hay que tener en cuenta que obtener nuevos préstamos bancarios incrementarían este gasto, ya que se prevé para el 2017 realizar nuevas inversiones. Esto también incrementaría los gastos de Depreciaciones de Propiedad, planta y equipo.

Respecto al cumplimiento de los indicadores del Plan estratégico Institucional, se puede apreciar que la expectativa en el presupuesto del 2016 fue mayor a lo ejecutado, tanto en ingresos como en egresos (gastos e inversión). En ingresos se logró un 5% menos de lo esperado, debido a que no se iniciaron eventos académicos, programas de profesionalización o maestrías. Asimismo los gastos reales fueron mayores a los presupuestados en un 2%.

También influyeron los gastos e inversiones imprevistas, es decir que no estuvieron presupuestadas, pero que fueron necesarias que se lleven a cabo. Entre estos tenemos: consultoría para la Reestructuración Facultad de Ciencias Empresariales por s/63,091, gastos para INDECI y prevención del Fenómeno del Niño por s/246,600, señalización del cruceo peatonal por s/53,000, proyecto pago en línea con banco BCP por s/36,000, otros trabajos en campus por s/16,000, Acreditación Escuelas (Medicina, Odontología,

Derecho, Educación) por s/200,000, servicios médicos con clínica universitaria por s/760,000, servicio de buses para estudiantes por s/ 112,824, y gastos por incremento en el sueldo mínimo vital por s/1'600,000, lo que hizo un total de s/3'071,515.

Esto significa que no se incluyeron en el presupuesto anual de la Universidad todos los gastos e inversión que se iban a atender en el 2016, por lo que es necesario una mejor planificación.

Asimismo es necesario que se implemente el seguimiento constante a las áreas comerciales de la universidad que ayuden al logro de las metas. Lo indicado aquí deberá ser de cumplimiento así se revise y modifique el Plan estratégico institucional.

Incluso cabe mencionar la influencia en los resultados obtenidos en el 2016 frente al año 2015, el no tener un estilo de Dirección definido o que ninguno de estos pueda sobresalir sobre el otro ya que podría marcar una tendencia a futuro de no hacer los ajustes necesarios.

En esta etapa de reorganización y crecimiento de la Universidad se debe optar por un estilo transformacional de Dirección en la institución, porque este estilo busca la transformación de la empresa y los trabajadores, cambiando la motivación por la recompensa para convertirla en un compromiso por los objetivos, la empresa y las personas. Es un liderazgo que transmuta la visión, la estrategia y la cultura de la organización para conseguir innovaciones que mejoren los productos, las personas y a la propia empresa. La universidad necesita líderes inspiradores y entusiastas que se comprometen a cumplir objetivos con uno mismo y con la organización.

Por lo tanto se confirma la Hipótesis planteada: “Si introducimos cambios en las actividades críticas que optimicen el Modelo de costeo estratégico se conseguirá mejorar la gestión financiera de una Universidad privada de la

región Norte del Perú”, es decir modificando las actividades críticas, definitivamente se logrará mejorar la gestión financiera en la Universidad en los próximos años.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE COSTEO ESTRATÉGICO**

La implementación de un Modelo de Costeo estratégico para una Universidad requiere lo siguiente:

- a. Identificar en qué fase del sistema de costos se encuentra la institución.
- b. Actualizar la estructura organizacional acorde a la institución.  
Identificar las áreas de negocios (centros de costos de negocios) y las áreas de soporte (centros de costos de soporte), para definir los niveles de Usuarios y los reportes que deben tener tanto para el Input como para el Output de información.
- c. Establecer un Plan estratégico acorde a la necesidad.
- d. Definir la estructura contable y de costos adecuada.
- e. Definir los reportes gerenciales necesarios para los usuarios internos y externos.

### **4.1 IDENTIFICAR LA FASE DE SISTEMA DE COSTOS**

Se comprobó en la discusión de resultados que la Universidad en estudio se encuentra en la fase III y que debe iniciar la Fase IV de sistemas de costos, ya que se deben integrar los sistemas de planificación de los recursos de la empresa con los sistemas contables y de costos, para suministrar información en tiempo real.

### **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Descripción de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:**

La Universidad privada de Chiclayo es una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica de carácter privado y de duración indefinida, reafirmando su naturaleza católica al haber sido promovida y fundada por el Obispado de la Diócesis de Chiclayo y en mérito al Decreto Episcopal Prot.063/2000 y el Decreto N° 10 del 07 de Abril del año 2000.

Es un Centro de Educación Universitaria regido por Decreto Legislativo N° 882; Ley universitaria N° 23733 y normas complementarias vigentes así como por el acuerdo celebrado entre el Estado Peruano y la Santa Sede aprobada mediante Decreto Ley N° 23211, las normas del Código de Derecho canónico, la Constitución Política del Perú y el Código Civil.

Su domicilio legal está ubicado en la Avenida San José maría Escrivá de Balaguer N° 855 en el Distrito y Provincia de Chiclayo de la Región Lambayeque, Perú. En esta dirección domiciliaria que es la oficina principal, la Universidad desarrolla sus actividades de educación superior al servicio de la comunidad peruana, en cumplimiento a sus objetivos y fines enmarcados en su Estatuto y Leyes que rigen el funcionamiento y desarrollo de la Universidad como ente autónomo.

#### **Actividad económica**

La Universidad como Asociación Civil no tiene fines lucrativos sino el desarrollo de fines educativos de nivel superior y actividades conexas contribuyendo al desarrollo social, cultural, de salud y otras actividades institucionales de desarrollo profesional.

Adicionalmente a los beneficios tributarios que le corresponden por ser universidad, la Universidad privada de Chiclayo se encuentra enmarcada en el Art. 10 del Decreto Ley N° 23211 Acuerdo suscrito entre la Santa Sede y el Estado Peruano que a la Letra dice “La Iglesia y las jurisdicciones y comunidades religiosas que la integran continuarán gozando de las exoneraciones y beneficios tributarios y franquicias que les otorgan las Leyes y normas legales vigentes”.

#### **Órganos de Gobierno.-**

Los Estatutos fueron aprobados en Asamblea General de fecha 27 de julio del 2010, precisando que la Universidad está constituida por el Obispado de Chiclayo, la Parroquia Santa Maria Catedral y la Parroquia Nuestra Señora de Guadalupe representado por el Obispo y los párrocos respectivos

Los Órganos de Gobierno de la Universidad comprenden:

- La Asamblea General de Asociados
- La Cancillería a cargo del Obispo de Chiclayo
- El Consejo Directivo
- El Consejo Universitario
- El Rectorado
- Administración General
- Decanos de Facultad con cargo de confianza y de Dirección
- Órgano de Representación Legal

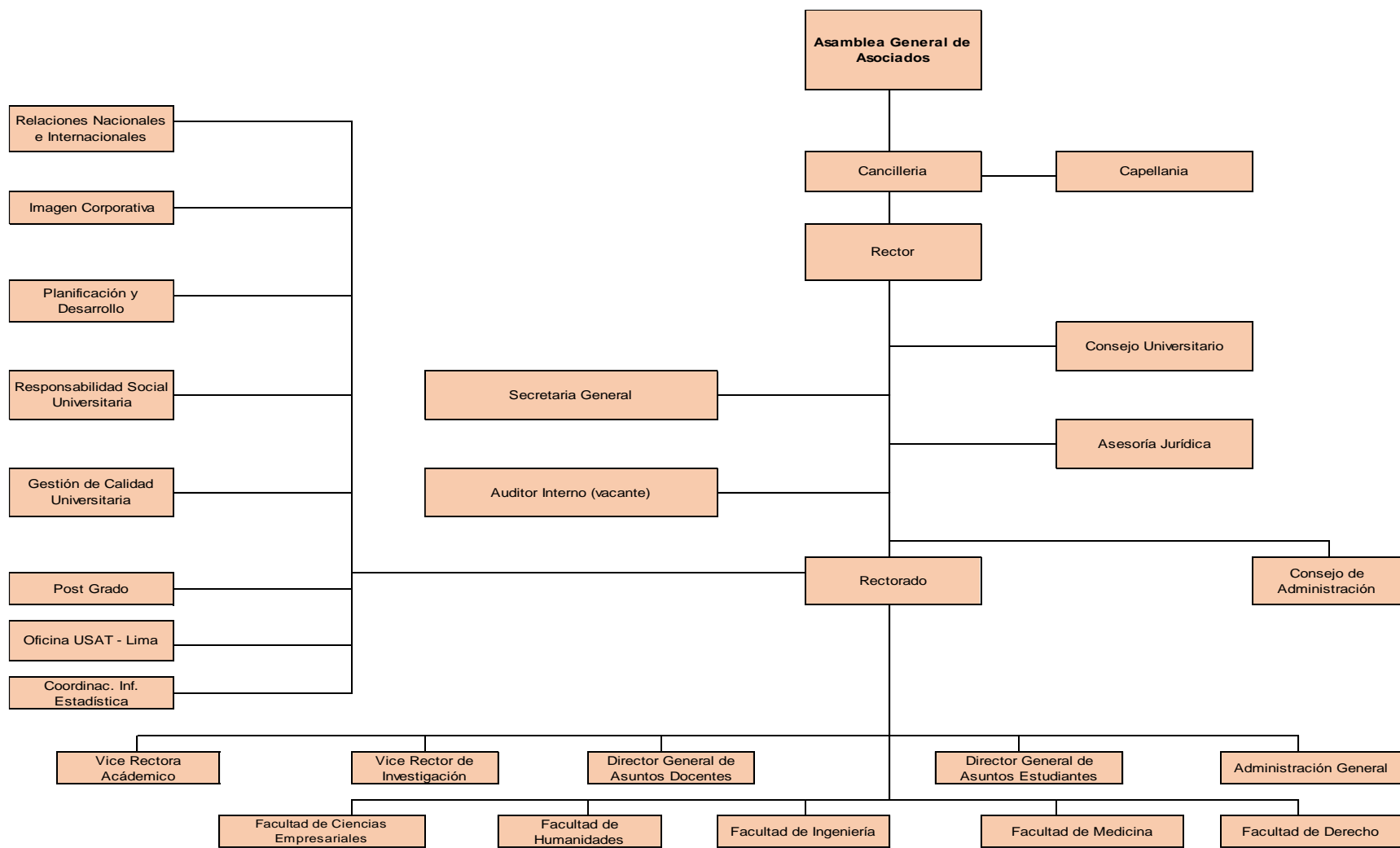


Figura 2. : Organigrama 2016

### **4.3 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020**

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo y progreso de la sociedad mediante la formación integral de los estudiantes, la responsabilidad social universitaria y la investigación e innovación, respetando la libertad de conciencia y los principios de la Iglesia Católica.

#### **Visión**

Ser una Universidad líder a nivel nacional, reconocida por su excelencia académica, que de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y su herencia cultural, cumpliendo sus funciones eficazmente dentro del sentido cristiano de la vida, la verdad y el bien común.

#### **Principios**

- Búsqueda de la verdad, la afirmación de los valores y el servicio a la sociedad a la luz de la revelación divina.
- Pluralismo y libertad de pensamiento respetando la axiología de la Universidad.
- Defensa de la dignidad de la persona humana.
- Desarrollo social, respeto a la naturaleza y a su transformación al servicio del bienestar del individuo, la familia y la sociedad.

#### **Fines**

- La consecución de una síntesis entre fe y cultura, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada por la fe cristiana.
- La formación integral mediante la enseñanza y la investigación de la realidad, a fin de contar con profesionales capaces de formular

alternativas solidarias, responsables y sostenibles a los problemas de la sociedad.

### **Lema**

Comprometidos con tu proyecto de vida.

### **Virtudes y valores**

Los valores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo se derivan de la Fortaleza, Justicia, Prudencia y Templanza.

### **Políticas generales**

- Formación integral de calidad a los estudiantes para que consoliden su proyecto de vida y contribuyan al desarrollo social conservando la identidad católica. (PO1)
- Contribuir a la construcción de una sociedad justa, con un desarrollo sostenible, privilegiando el respeto a la dignidad de la persona humana. (PO2)
- Desarrollar una gestión institucional basada en procesos de mejoramiento continuo de la calidad, en la búsqueda de la verdad, conjugando fe y cultura. (PO3)
- Asegurar la viabilidad económica y asignación presupuestal para los procesos y actividades claves. (PO4)

### **Factores Clave de éxito**

Las Autoridades de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, para los próximos cinco años, han identificado los siguientes factores relevantes para el buen desempeño de la institución y su competitividad:

- Fortaleza de la identidad católica e institucional
- Oferta educativa de excelencia

- Docentes, administrativos y directivos altamente competentes
- Responsabilidad social universitaria con impacto en la comunidad
- Investigación, innovación y desarrollo de servicios y productos
- Internacionalización
- Gestión universitaria por procesos
- Solidez económica financiera
- Clima organizacional adecuado

### **Temas estratégicos**

Para lograr la visión propuesta, la Universidad se enfocará en los siguientes temas estratégicos:

- Formación Integral: Personal y Profesional
- Responsabilidad Social Universitaria
- Investigación e Innovación
- Gestión de la Calidad

## Objetivos estratégicos

Se han identificado en total 11 objetivos estratégicos.

Cuadro N°20: Perspectivas y Objetivos estratégicos

| PERSPECTIVAS                 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |
|------------------------------|--|
| SOCIEDAD (S)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el posicionamiento institucional a nivel nacional</li> </ul>  |
| ESTUDIANTES Y EGRESADOS (E)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar de manera integral profesionales competentes fidelizados e identificados con la Universidad</li> </ul>   |
| FINANCIERA (F)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>LOGRAR SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</li> </ul>   |
| PROCESOS INTERNOS (P)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar e innovar los programas académicos acorde a la tendencia educativa. Priorizar y desarrollar línea de investigación e innovación basadas en las necesidades de la sociedad. Mejorar el impacto de la Responsabilidad Social universitaria (RSU) Incentivar la movilidad nacional e internacional Implementar el sistema de gestión de calidad institucional (SIGCUniversidad)</li> </ul> |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO (A) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el desarrollo de competencias laborales de nuestros colaboradores. Aumentar y optimizar infraestructura y recursos tecnológicos. Fortalecer y promover la identidad católica institucional</li> </ul>  |

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2020

La universidad utiliza la herramienta de Balance scorecard para el diseño de las perspectivas y objetivos financieros. Si bien es cierto, los objetivos estratégicos están relacionados e incidirán en el resultado final, esta investigación se centra en la Perspectiva Financiera y el objetivo estratégico F1. Lograr sostenibilidad Financiera.

Cuadro N°21: Balance scorecard 2016-2020

| PERSPECTIVA    | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS               | INDICADORES  | BASAL  | META |      |      |      |      | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS                |
|----------------|--------------------------------------|--|--------|------|------|------|------|------|---|
|                |                                      |  |        | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |   |
| FINANCIERA (F) | F1. Lograr sostenibilidad financiera | % Utilidad Neta  | 0.47%  | 13%  | 13%  | 15%  | 15%  | 20%  | PG de optimización económico financiero |
|                |                                      | Ingresos por Educación Continua x 100/ Ingresos totales USAT       | 14.32% | 16%  | 17%  | 18%  | 19%  | 20%  |   |
|                |                                      | Ingresos por Postgrado x 100/ Ingresos totales USAT                | 1.74%  | 3%   | 4%   | 6%   | 8%   | 10%  |   |
|                |                                      | Ingresos por servicios especializados x 100/ Ingresos totales USAT | N.A.   | 2%   | 4%   | 6%   | 7%   | 8%   | PY de servicios especializados externos |
|                |                                      | Cumplimiento de la meta de las vacantes ofertadas                  | 100%   | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | PG de admisión universitaria            |

Se aprecian los indicadores establecidos para medir la sostenibilidad financiera. Estos son ratios sencillos de entender por cualquier usuario. También se estableció una base (basal) obtenida de los resultados del año 2015. A partir de allí se propusieron metas a lograr en los siguientes 5 años.

#### 4.4 Definir la estructura Contable y de costos

En esta etapa (Fase IV) se deben integrar los sistemas de planificación de la universidad y el sistema de gestión. El primer paso es agrupar la información de acuerdo al Organigrama. Las unidades más grandes son denominadas Unidades de negocio, luego de ella derivan las Subunidades de negocio, y de cada una se desprenden unidades más pequeñas denominadas Centros de Costos.

Cuadro N° 22: Unidades de negocio

| UNIDADES DE NEGOCIO    |
|------------------------|
| CIENCIAS EMPRESARIALES |
| CIENCIAS MEDICAS       |
| DERECHO                |
| HUMANIDADES            |
| INGENIERIA             |
| PRINCIPAL              |

La Unidad de negocio “Principal” es la que contiene a las áreas de soporte o apoyo de toda la organización. De las anteriores se desprenden las sub unidades de negocios. Como ejemplo se detalla la unidad de negocios Ciencias empresariales:

Cuadro N° 23: Unidad de negocio Ciencias empresariales

| UNIDAD DE NEGOCIO      | SUBUNIDAD DE NEGOCIO                          |
|------------------------|---|
| CIENCIAS EMPRESARIALES | ADMINISTRACION DE EMPRESAS                    |
|                        | ADMINISTRACION HOTELERA                       |
|                        | CONTABILIDAD                                  |
|                        | DECANATO CC.EE.                               |
|                        | DEP. CC EMPRESARIALES                         |
|                        | ECONOMIA                                      |
|                        | Educación Continua FF.CC.EE.                  |
|                        | GESTIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO                |
|                        | GO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS     |
|                        | GO CONTABILIDAD                               |
|                        | PROFESIONALIZACIÓN ADMINISTRACION DE EMPRESAS |
|                        | PROFESIONALIZACIÓN ADMINISTRACION HOTELERA    |
|                        | PROFESIONALIZACIÓN CONTABILIDAD               |
|                        | POSGRADO FF.CC.EE.                            |

Luego de las sub unidades, se desprenden los CENTROS DE COSTOS, que vienen a ser las áreas, programas o proyectos que consumirán los recursos. Estos pueden contener ingresos, gastos, inversión y resultados según la finalidad para la que fueron creados. El CENTRO DE COSTOS puede ser de tipo académico, administrativo, de ventas o financiero.

Siguiendo con el ejemplo de la Unidad de negocio CIENCIAS EMPRESARIALES:

Cuadro N° 24: Centros de costos

| UNIDAD DE NEGOCIO                                | SUBUNIDAD DE NEGOCIO       | CENTRO COSTO  |
|--|----------------------------|---|
| CIENCIAS EMPRESARIALES                           | ADMINISTRACION DE EMPRESAS | ALIANZAS ESTRATÉGICAS 2017 ESC.ADM.                               |
|  |                            | CALIDAD E INNOVACIÓN EN ENSEÑANZA APRENDIZAJE 2017 ESC.ADM.       |
|  |                            | CERTIFICADO ESTUDIOS SEMEST.-ESC. ADM.                            |
|  |                            | DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION                            |
|  |                            | DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION                            |
|  |                            | DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS    |
|  |                            | DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MARKETING                |
|  |                            | DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES |
|  |                            | DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS     |
|  |                            | DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y MARKETING                 |
|  |                            | DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  |
|  |                            | DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINSTRACION                              |
|  |                            | GESTION ACADEMICA ADMINISTRATIVA 2017 ESC.ADM.                    |
|  |                            | GESTION DE INVESTIGACION/ESCUELA DE ADMINISTRACION                |
|  |                            | GESTION DE MATRICULAS/ESCUELA DE ADMINISTRACION                   |
|  |                            | GESTION DE PENSIONES /ESCUELA DE ADMINISTRACION                   |
|  |                            | GESTION DE TUTORIA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS          |
|  |                            | GESTION OPERATIVA 2017 ESC.ADM.EMP.                               |
|  |                            | GESTIÓN PLANILLA ESC. ADMINISTRACIÓN                              |
|  |                            | INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO 2017 ESC.ADM.                         |
|  |                            | OTROS INGRESOS-EGRESOS/ESCUELA DE ADMINISTRACION                  |
|  |                            | PROFESOR DE PRE GRADO ESCUELA DE ADMINISTRACION                   |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL ESCUELA DE ADMINISTRACION |                            |   |

**Rubros de ingresos y gastos:**

Los usuarios internos utilizan unidades mínimas de información denominadas rubros o ítems (de ingresos y gastos) para todas sus operaciones.

Por ejemplo rubros de ingresos:

- Matricula – Pregrado
- Matricula – Postgrado
- Matricula – Profesionalización
- Pensión ciclo completo
- Pensión enero

- Pensiones post grado

Rubros (ítems) de gastos:

- Remuneraciones
- Gratificaciones
- CTS
- Comisiones
- Honorarios por servicios académicos
- Papel bond
- Tablets
- Servicio de catering
- Servicio de impresiones,
- Seguros personales
- Intereses de préstamos.
- etc.

Para los usuarios es fácil identificar estos rubros o ítems, ya que son términos sencillos, los cuales facilitan poder considerarlos en sus presupuestos.

Respecto a los ítems de ingresos se van ejecutando conforme los estudiantes cancelen el servicio y se les genera su comprobante de pago (boleta de venta o factura).

Respecto a los rubros o ítems de gastos, luego de aprobados en su presupuesto anual, los usuarios pueden visualizarlos en su módulo web de pedidos y de esta forma van realizando la ejecución de gastos. La ejecución se realizará cuando contabilidad registre el comprobante de pago del proveedor (boleta de venta o factura).

#### **Plan contable:**

Los rubros o ítems desde su creación tienen asignadas una cuenta contable de acuerdo al Plan contable de la Institución. Esta cuenta contable es la que agrupa varios rubros o ítems de similar característica y luego de pasar por unos Libros contables denominados AUXILIARES CONTABLES pasan al BALANCE DE COMPROBACIÓN, el cual organiza la información como ingresos, gastos o inversión para presentación en reportes.

Cuadro N° 25: Cuentas contables de gastos e ingresos

| N° | Código | Numeración | Descripción de Cuenta Contable                  |
|----|--------|------------|---|
| 31 | 5990   | 60         | COMPRAS   |
| 32 | 6058   | 61         | VARIACION DE EXISTENCIAS                        |
| 33 | 6124   | 62         | GASTOS DE PERSONAL                              |
| 34 | 6180   | 63         | GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS     |
| 35 | 6301   | 64         | GASTOS POR TRIBUTOS                             |
| 36 | 6312   | 65         | OTROS GASTOS DE GESTION                         |
| 37 | 6336   | 67         | GASTOS FINANCIEROS                              |
| 38 | 6356   | 68         | VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES  |
| 39 | 6401   | 69         | COSTO DE VENTAS                                 |
| 40 | 6407   | 70         | VENTAS  |
| 41 | 7079   | 73         | DESCUENTOS RECABAJAS Y BONIFICACIONES OBTENIDAS |
| 42 | 6437   | 75         | OTROS INGRESOS D E GESTION                      |
| 43 | 6453   | 77         | INGRESOS FINANCIEROS                            |
| 55 | 6487   | 91         | Gastos Administrativos                          |
| 56 | 6545   | 92         | Gastos de centros de dependencias de rectorado  |
| 57 | 6558   | 93         | Gastos de servicios educativos                  |
| 58 | 7062   | 94         | GASTOS DE VENTAS                                |
| 59 | 7179   | 95         | GASTOS CLINICA                                  |
| 60 | 7064   | 97         | GASTOS FINANCIEROS                              |

Las cuentas con numeración 6 agrupan a los rubros o ítems de gastos según su naturaleza (compras, servicios de terceros, gastos tributarios, otros gastos de gestión, provisiones, gastos financieros). Esta agrupación permitirá el reporte contable: RESULTADOS POR NATURALEZA.

Las cuentas con numeración 9 distribuyen los gastos provenientes de las cuentas con numeración 6 de acuerdo a su función: costo educativo, gasto administrativo, gasto de ventas, gastos financieros. Esta distribución interna se hace de acuerdo a como fue creado el CENTRO DE COSTOS. Es decir si el centro de costos es de tipo “educativo”, el 100% de este gasto irá al Costo educativo. Esta agrupación permitirá el reporte contable: RESULTADOS POR FUNCIÓN.

Las cuentas con numeración 7 agrupan a los rubros o ítems que generan ingresos.

### **Estado de Resultados:**

Las cuentas contables son agrupadas en CONCEPTOS DE INGRESOS O GASTOS para poder presentar la información en los Estados de resultados y poder evaluar la gestión.

Se cuenta con dos reportes que consolidan esta información:

El primero es el ESTADO DE RESULTADOS (POR FUNCIÓN), dividido en ingresos, costo educativo, gasto administrativo, gasto de ventas y gastos financieros.

El segundo es un ESTADO DE RESULTADOS POR NATURALEZA, dividido en compras, servicios de terceros, gastos tributarios, otros gastos de gestión, provisiones y gastos financieros. Ambos muestran los mismos resultados, pero en diferentes presentaciones.

La información de la columna PRESUPUESTADO proviene de la “carga” del presupuesto anual que hace cada unidad de negocios, en los que los usuarios consideran rubros e ítems de ingresos, gastos e inversión de acuerdo a lo aprobado. El sistema direcciona internamente donde corresponda para poder emitir el reporte.

La información de la columna EJECUTADO proviene de la contabilidad mensual, por ejemplo los ingresos provienen de los comprobantes de pago que emitimos por nuestros servicios. Los gastos de planilla provienen de la generación de la planilla mensual. Los gastos de compras y servicios provienen de los comprobantes de pago de nuestros proveedores. Es decir, lo ejecutado es todo lo realmente realizado.

Cuadro N° 26: Estado de Resultados por función

|  | PRESUPUESTADO | EJECUTADO | CUMPLIMIENTO | % |
|--|---------------|-----------|--------------|---|
| <b>INGRESOS</b>                                  |               |           |              |   |
| PENSIONES PRE GRADO                              |               |           |              |   |
| MATRÍCULAS PRE GRADO                             |               |           |              |   |
| CICLO DE VERANO PRE GRADO                        |               |           |              |   |
| ESCUELA PRE                                      |               |           |              |   |
| SERVICIOS ACADEMICOS                             |               |           |              |   |
| EVENTOS Y SERVICIOS A TERCEROS                   |               |           |              |   |
| TRAMITES ACADEMICOS                              |               |           |              |   |
| OTROS INGRESOS                                   |               |           |              |   |
| PROFESIONALIZACION                               |               |           |              |   |
| POSTGRADO  |               |           |              |   |
| EDUCACION CONTINUA                               |               |           |              |   |
| IDIOMAS  |               |           |              |   |
| <b>EGRESOS</b>                                   |               |           |              |   |
| <b>COSTO EDUCATIVO</b>                           |               |           |              |   |
| REMUNERACIONES, CARGAS SOCIALES Y EPS            |               |           |              |   |
| PROVISION CTS                                    |               |           |              |   |
| HONORARIOS PROFESIONALES (Facturas)              |               |           |              |   |
| GASTOS GENERALES Y MANTENIMIENTO                 |               |           |              |   |
| CARGAS DE GESTION                                |               |           |              |   |
| PROVISION DEPRECIACION AMORTIZACION ACTIVOS      |               |           |              |   |
| SEGUROS  |               |           |              |   |
| CAPACITACION DOCENTE                             |               |           |              |   |
| SUMINISTROS                                      |               |           |              |   |
| PROVISION DE COBRANZA DUDOSA                     |               |           |              |   |
| OTROS  |               |           |              |   |
| PROVISION GRATIFICACION                          |               |           |              |   |
| PROVISION QUINTA ESPECIAL                        |               |           |              |   |
| <b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>                |               |           |              |   |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                    |               |           |              |   |
| REMUNERACIONES, SERVICIOS, CARGAS SOCIALES Y EPS |               |           |              |   |
| PROVISION CTS                                    |               |           |              |   |
| GASTOS GENERALES Y DE MANTENIMIENTO              |               |           |              |   |
| CARGAS DE GESTION                                |               |           |              |   |
| PROVISION DEPRECIACION ACTIVOS ADMINISTRATIVOS   |               |           |              |   |
| SEGUROS  |               |           |              |   |
| CAPACITACION AL PERSONAL                         |               |           |              |   |
| SUMINISTROS                                      |               |           |              |   |
| PROVISION GRATIFICACION                          |               |           |              |   |
| PROVISION AMORTIZACION                           |               |           |              |   |
| PROVISION QUINTA ESPECIAL                        |               |           |              |   |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                          |               |           |              |   |
| DIFUSION EN MEDIOS                               |               |           |              |   |
| AUSPICIOS Y VOLANTEO                             |               |           |              |   |
| GASTOS GENERALES Y MANTENIMIENTO                 |               |           |              |   |
| REMUNERACIONES, CARGAS SOCIALES Y EPS            |               |           |              |   |
| PROVISION CTS                                    |               |           |              |   |
| PROVISION DEPRECIACION ACTIVOS                   |               |           |              |   |
| PROVISION GRATIFICACION                          |               |           |              |   |
| PROVISION AMORTIZACION                           |               |           |              |   |
| PROVISION QUINTA ESPECIAL                        |               |           |              |   |
| SUMINISTROS                                      |               |           |              |   |
| PANELES PUBLICITARIOS                            |               |           |              |   |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                        |               |           |              |   |
| <b>INGRESOS Y EGRESOS NO OPERATIVOS</b>          |               |           |              |   |
| INGRESOS FINANCIEROS                             |               |           |              |   |
| GASTOS FINANCIEROS                               |               |           |              |   |
| DIFERENCIA NETA TIPO DE CAMBIO                   |               |           |              |   |
| OTROS INGRESOS                                   |               |           |              |   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                             |               |           |              |   |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 27: Estado de Resultados por Naturaleza

|   | ACUMULADO<br>2017 | ACUMULADO<br>2016 | VARIACIÓN | TENDENCIA(%) |
|---|-------------------|-------------------|-----------|--------------|
| <b>INGRESOS</b>                                   |                   |                   |           |              |
| PENSIONES PRE GRADO                               |                   |                   |           |              |
| MATRICULAS PRE GRADO                              |                   |                   |           |              |
| CICLO DE VERANO PRE GRADO                         |                   |                   |           |              |
| ESCUELA PRE                                       |                   |                   |           |              |
| SERVICIOS ACADEMICOS                              |                   |                   |           |              |
| EVENTOS Y SERVICIOS A TERCEROS                    |                   |                   |           |              |
| TRAMITES ACADEMICOS                               |                   |                   |           |              |
| OTROS INGRESOS                                    |                   |                   |           |              |
| PROFESIONALIZACION                                |                   |                   |           |              |
| POSTGRADO   |                   |                   |           |              |
| EDUCACION CONTINUA                                |                   |                   |           |              |
| IDIOMAS   |                   |                   |           |              |
| <b>COMPRAS</b>                                    |                   |                   |           |              |
| Suministros Varios                                |                   |                   |           |              |
| Combustibles y Lubricantes                        |                   |                   |           |              |
| Articulos de carpintería                          |                   |                   |           |              |
| Herramientas                                      |                   |                   |           |              |
| Vestimentas e Implementos                         |                   |                   |           |              |
| Accesorios de computo                             |                   |                   |           |              |
| Materiales de Limpieza                            |                   |                   |           |              |
| Accesorios y componentes eléctricos               |                   |                   |           |              |
| Utiles e implementos de enseñanza                 |                   |                   |           |              |
| Articulos Promocionales                           |                   |                   |           |              |
| <b>VARIACION DE EXISTENCIAS</b>                   |                   |                   |           |              |
| <b>MARGEN COMERCIAL</b>                           |                   |                   |           |              |
| <b>GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b> |                   |                   |           |              |
| TRANSPORTE Y COURRIER                             |                   |                   |           |              |
| ALOJAMIENTO, ALIMENTACION                         |                   |                   |           |              |
| HONORARIOS  |                   |                   |           |              |
| ASESORIAS   |                   |                   |           |              |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                      |                   |                   |           |              |
| ALQUILERES  |                   |                   |           |              |
| SERVICIOS GENERALES                               |                   |                   |           |              |
| PUBLICIDAD  |                   |                   |           |              |
| OTROS SERVICIOS                                   |                   |                   |           |              |
| <b>VALOR AGREGADO</b>                             |                   |                   |           |              |
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>                         |                   |                   |           |              |
| SUELDOS Y SALARIOS                                |                   |                   |           |              |
| GRATIFICACIONES                                   |                   |                   |           |              |
| VACACIONES  |                   |                   |           |              |
| COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS CTS          |                   |                   |           |              |
| OTRAS REMUNERACIONES                              |                   |                   |           |              |
| HONORARIOS POR SERVICIOS ACADEMICOS               |                   |                   |           |              |
| BONIFICACION EXTRAORDINARIA D.leg 29351           |                   |                   |           |              |
| INDEMNIZACIONES AL PERSONAL                       |                   |                   |           |              |
| CAPACITACION ADMINISTRATIVOS                      |                   |                   |           |              |
| CAPACITACION DOCENTES                             |                   |                   |           |              |
| ES SALUD PATRONAL 9%                              |                   |                   |           |              |
| SEGURO PARTICULAR DE SALUD EPS 2.25%              |                   |                   |           |              |
| SEGURO PARTICULAR EPS - USAT                      |                   |                   |           |              |
| OTROS   |                   |                   |           |              |
| <b>GASTOS TRIBUTARIOS</b>                         |                   |                   |           |              |
| IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS                     |                   |                   |           |              |
| OTROS   |                   |                   |           |              |
| <b>EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>             |                   |                   |           |              |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                             |                   |                   |           |              |
| <b>OTROS GASTOS DE GESTION</b>                    |                   |                   |           |              |
| SEGUROS   |                   |                   |           |              |
| COTIZACIONES, SUSCRIPCIONES Y LICENCIAS           |                   |                   |           |              |
| SUMINISTROS DIVERSOS                              |                   |                   |           |              |
| GASTOS DIVERSOS                                   |                   |                   |           |              |
| <b>PROVISIONES DEL EJERCICIO</b>                  |                   |                   |           |              |
| DEPRECIACIONES                                    |                   |                   |           |              |
| AMORTIZACIONES                                    |                   |                   |           |              |
| OTRAS PROVISIONES                                 |                   |                   |           |              |
| <b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>                   |                   |                   |           |              |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                       |                   |                   |           |              |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                         |                   |                   |           |              |
| <b>UTILIDA NETA</b>                               |                   |                   |           |              |

Fuente: Elaboración propia

## Distribución de Gastos

Para presentación final a los usuarios internos y externos de en los Reportes de resultados, se agruparán los gastos de la siguiente manera:

- Gastos de Planilla docente.
- Gastos de planilla administrativa
- Gastos administrativos
- Gastos de marketing y ventas
- Otros gastos no operativos

Luego configuramos las cuentas contables dentro de cada Tipo de Gasto.

Cuadro N°28: Gastos de Planilla docente

| Nro. Cuenta | GASTOS DE PLANILLA DOCENTE           |
|-------------|--------------------------------------|
| 62110001    | Sueldos y salarios                   |
| 62200009    | Sobre tiempo - colaboradores         |
| 62200008    | Subsidio por Incapacidad Temporal    |
| 62140001    | Gratificaciones                      |
| 62150001    | Vacaciones                           |
| 62910001    | Compensación tiempo de servicios CTS |
| 63210002    | Honorarios por servicios académicos  |
| 62400002    | Capacitación docentes                |
| 62200001    | Otras remuneraciones                 |
| 62200010    | Subvención económica                 |
| 62200003    | Bonificación Extraordinaria          |
| 62300001    | Indemnizaciones al personal          |
| 62200004    | Canasta navideña                     |
| 62711001    | Es salud patronal 9%                 |
| 62750001    | Seguro particular de salud EPS 2.25% |
| 62750002    | Seguro Particular EPS                |

Cuadro N°29: Gastos de Planilla administrativa

| Nro. Cuenta | GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA    |
|-------------|--------------------------------------|
| 62110001    | Sueldos y salarios                   |
| 62200009    | Sobre tiempo - colaboradores         |
| 62200008    | Subsidio por Incapacidad Temporal    |
| 62140001    | Gratificaciones                      |
| 62150001    | Vacaciones                           |
| 62910001    | Compensación tiempo de servicios CTS |
| 62400001    | Capacitación administrativos         |
| 62200001    | Otras remuneraciones                 |
| 62200010    | Subvención económica                 |
| 62200003    | Bonificación Extraordinaria          |
| 62300001    | Indemnizaciones al personal          |
| 62200004    | Canasta navideña                     |
| 62711001    | Es salud patronal 9%                 |
| 62750001    | Seguro particular de salud EPS 2.25% |
| 62750002    | Seguro Particular EPS                |

Cuadro N°30: Gastos Administrativos

| Nro. Cuenta | GASTOS ADMINISTRATIVOS                            | Nro. Cuenta | GASTOS ADMINISTRATIVOS                             |
|-------------|---|-------------|--|
| 9105        | Suministros                                       | 63540001    | Alquiler equipo de transporte                      |
| 9307        | Suministros                                       | 63550001    | Alquiler de Mobiliario                             |
| 63111001    | Transporte de carga                               | 63650002    | Mantenimiento Portal Web                           |
| 63112001    | Transporte de pasajeros nacionales                | 63660001    | Sistema de Alarma                                  |
| 63113001    | Transporte de pasajeros internacionales           | 63670001    | Cable  |
| 63120001    | Currier, reparto de documentos                    | 63900002    | Gastos A.F.P.                                      |
| 63131001    | Alojamiento nacionales                            | 63900004    | Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo        |
| 63210001    | Honorarios por asesoría y consultoría             | 63900005    | Servicios Supervisión                              |
| 63230001    | Asesoría y Consultoría Auditoría y Contable       | 63900006    | Servicios Proyecto DATTUM                          |
| 63430001    | Mantenimiento y Reparaciones Muebles e Inmuebles  | 64110001    | Impuesto general a las ventas                      |
| 63430002    | Mantenimiento y Reparaciones Maquinaria y Equipos | 64430001    | Otros Gastos por Tributos - Otros                  |
| 63430003    | Mantenimiento y Reparaciones Vehículos            | 64430002    | Gastos de Aduana                                   |
| 63430004    | Mantenimiento Edificio                            | 64320001    | Arbitrios Municipales y Seguridad Ciudadana        |
| 63520001    | Alquiler de local                                 | 65110001    | Seguros  |
| 63560001    | Alquiler de equipos diversos                      | 65310001    | Suscripción revistas diarios                       |
| 63610001    | Energía eléctrica                                 | 65310002    | Suscripción base de datos                          |
| 63630001    | Agua  | 65310003    | Cotizaciones                                       |
| 63640001    | Teléfono  | 65411001    | Licencias de Software                              |
| 63650001    | Internet  | 65513001    | Costo neto de enajenación de activos inmovilizados |
| 63800001    | Servicios de contratistas                         | 65514001    | Costo neto de Intangibles                          |
| 63800002    | Servicio de Vigilancia                            | 65610001    | Suministros Diversos                               |
| 63900001    | Varios  | 65610002    | Suministros Gastos diversos académicos             |
| 63900003    | Servicio de Impresiones                           | 65610003    | Suministros-libros , textos, revistas              |
| 63900007    | Servicio de fotocopiado- anillados                | 65610004    | Suministros gastos apoyo acciones de pastoral      |
| 63900008    | Servicio de Mantenimiento SOFTWARE ALEPH-HOSTING  | 65610005    | Suministros Gastos Adm. de Maqui sistema           |
| 63910001    | Portes , mantenimiento de cuenta                  | 65610006    | Suministros Gastos Institucionales                 |
| 63121001    | Encomiendas                                       | 65610007    | Suministros Gastos Clínica                         |
| 63131101    | Alojamiento internacionales                       | 65610008    | Suministros, Gastos Casa de Huéspedes              |
| 63141001    | Alimentación Nacionales                           | 65610009    | Gastos de Acreditación Carreras Profesionales      |
| 63141101    | Alimentación internacionales                      | 65610010    | Suministros y Gastos de Representación             |
| 63151001    | Otros gastos de viaje – varios                    | 65911001    | Donaciones   |
| 63430005    | Mantenimiento Vehículos                           | 65921001    | Sanciones administrativas fiscales                 |
| 63510001    | Alquiler de terrenos                              | 65932001    | Gastos diversos académicos                         |

Cuadro N°31: Gastos de Marketing y ventas y otros gastos no operativos

| Nro. Cuenta | GASTOS DE MARKETING Y VENTAS                     | Nro. Cuenta | OTROS GASTOS NO OPERATIVOS                             |
|-------------|--|-------------|--|
| 9402        | Suministros                                      | 67111001    | Gastos e intereses por pagarés y sobregiros bancarios  |
| 63710101    | Publicidad radio                                 | 67311001    | Intereses por préstamos L.P. instituciones financieras |
| 63711001    | Prensa y Difusión                                | 67611001    | Pérdida por diferencia de cambio                       |
| 63730001    | Atenciones, celebraciones e imagen institucional | 67931001    | Comisión de recaudación                                |
| 63712003    | Paneles Publicitarios                            | 68141001    | Depreciación de edificios                              |
| 63720001    | Publicaciones y Avisos                           | 68141002    | Depreciación edificio- Aulas                           |
| 63712002    | Otros de Promoción y Desarrollo                  | 68144001    | Depreciación muebles y enseres                         |
| 63711003    | Publicidad Electrónica WEBB                      | 68145001    | Depreciación equipos diversos                          |
| 63710001    | Publicidad Televisión                            | 68145002    | Depreciación Equipos de Cómputo                        |
| 63712001    | Auspicios, Volanteo y otros                      | 68153001    | Depreciación equipos de transporte                     |
| 65310004    | Suscripción Página WEB                           | 68143001    | Depreciación equipos de transporte                     |
|             |  | 68213001    | Amortización de programas de computación               |
|             |  | 68213002    | Amortización Licencia de software                      |
|             |  | 68223001    | Amortización de programas de computación               |
|             |  | 68411001    | Estimación de Pensiones de enseñanza dudosa            |
|             |  | 68412001    | Estimación de Facturas y boletas dudosa                |
|             |  | 68690001    | Provisiones Diversas                                   |

### Reportes Gerenciales:

Partiendo de la información contable analizada en los puntos anteriores, se debe hacer un mix para la distribución entre la contabilidad y la planificación y poder obtener los reportes gerenciales para usuarios internos y externos. En este punto es necesaria la información que se agrega en el Plan operativo anual correspondiente a Los programas presupuestales. El modelo que se debe utilizar para obtener los reportes gerenciales es el siguiente:

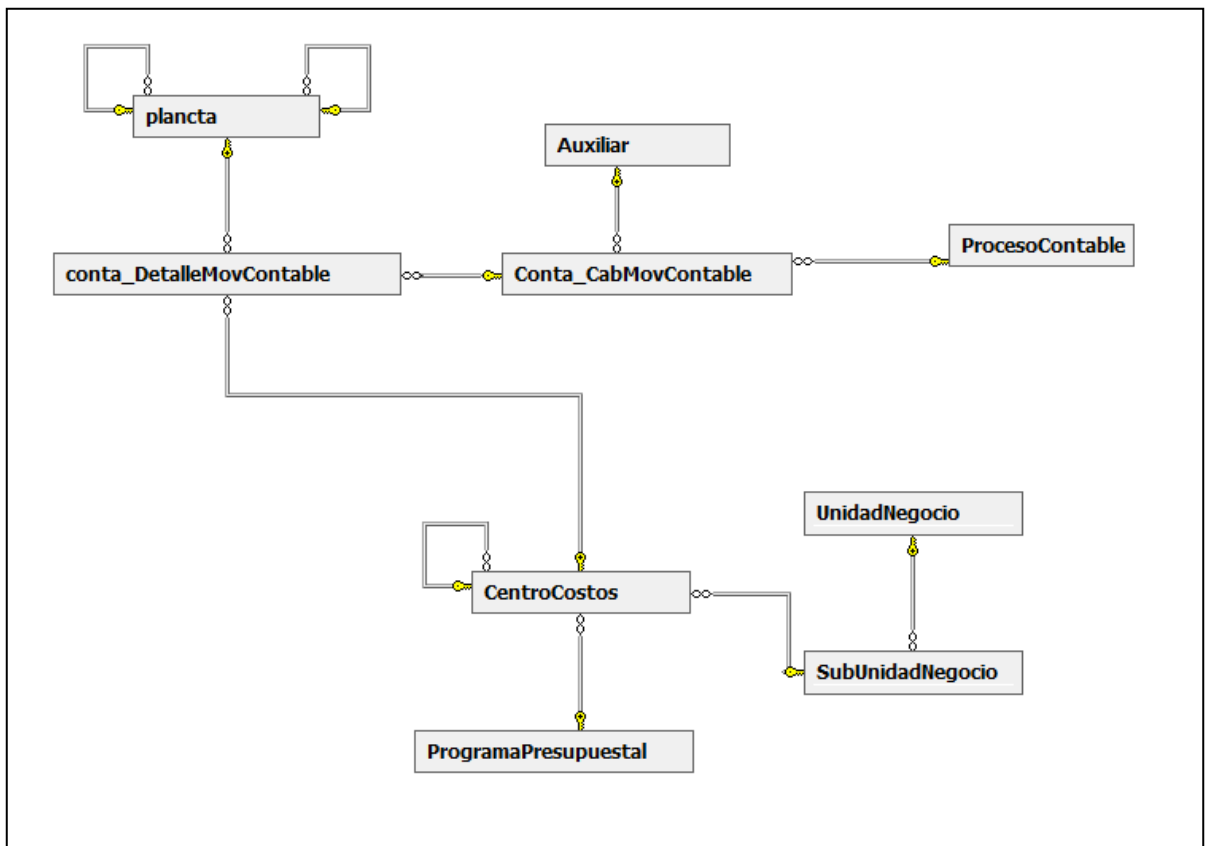


Figura 3. Modelo de información para Reportes gerenciales

#### 4.4.1 Estado de Ingresos y gastos (Overhead):

Este reporte tiene los siguientes objetivos:

- Mostrar los Resultados operativos de cada facultad y escuela profesional. Permitirá conocer los resultados operativos de cada Unidad de negocio (facultades) y subunidades de negocio (escuelas profesionales). De esta forma se podrá evaluar el resultado operativo (conocer si se obtuvo utilidad o pérdida operativa).

Los objetos de costos de los cuales se pretenderá obtener información entonces son las escuelas profesionales (escuela de administración de empresas, escuela de contabilidad, escuela de medicina, etc.).

- Distribuir los Resultados de las áreas de soporte administrativo de la Unidad (facultad) y de la Unidad principal, a las Escuelas profesionales y mostrar el Resultado Neto.

Significa que a cada escuela profesional se le debe asignar los ingresos y costos de las áreas de soporte de su Unidad (Decanato, departamento, capellanía, entre otros) y también de la Unidad principal (Rectorado, Administración general, Posgrado, etc.).

A estas áreas de soporte las denominaremos “Overhead”, los cuales contienen ingresos, gastos generales, etc.

Esto permitirá obtener el Resultado neto de las escuelas profesionales luego de que cada una asuma los overhead (áreas de soporte administrativo).

- Conocer el ingreso, costo y resultado por cada estudiante
- Conocer cuánto asume (aporte) cada escuela profesional de los overhead, para poder hacer proyecciones.
- Brindar una estructura amigable para la toma de decisiones

Cuadro N°32: Estado de Ingresos y Gastos (Overhead)

| UNIDAD DE NEGOCIO<br>SUBUNIDAD DE NEGOCIO | UNIDAD DE NEGOCIO (FACULTAD) |           |           |           |              |           | PRINCIPAL |           |
|---|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------|
|   | ESCUELA N° 01                |           | DECANATO  |           | DEPARTAMENTO |           |           |           |
| CENTRO COSTO                              | TOTAL CC                     | TOTAL CC  | TOTAL CC  | TOTAL CC  | TOTAL CC     | TOTAL CC  | TOTAL CC  | TOTAL CC  |
|   | TOTAL PRE                    | TOTAL EJE | TOTAL PRE | TOTAL EJE | TOTAL PRE    | TOTAL EJE | TOTAL PRE | TOTAL EJE |
| <b>INGRESOS</b>                           |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| PENSIONES PREGRADO                        |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| MATRICULAS PREGRADO                       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| CICLO DE VERANO PRE GRADO                 |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| ESCUELA PRE                               |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| SERVICIOS ACADEMICOS                      |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| EVENTOS Y SERVICIOS A TERCEROS            |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| TRAMITES ACADEMICOS                       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| OTROS INGRESOS                            |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| PROFESIONALIZACION                        |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| POSTGRADO                                 |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| EDUCACION CONTINUA                        |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| IDIOMAS                                   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| INGRESOS NO OPERATIVOS                    |                              |           |           |           |              |           |           |           |
|   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>GASTOS</b>                             |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE                |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS                |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN OPERATIVA                         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE PERSONAL                       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                  |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE ACREDITACIÓN                   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>GASTOS DE MARKETING Y VENTAS</b>       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN OPERATIVA                         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE PERSONAL                       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                  |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| GESTIÓN DE ACREDITACIÓN                   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>RESULTADO OPERATIVO</b>                |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>MARGEN OPERATIVO %</b>                 |                              |           |           |           |              |           |           |           |
|   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>Overhead Unidad</b>                    |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>Overhead Principal</b>                 |                              |           |           |           |              |           |           |           |
|   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>RESULTADO NETO</b>                     |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>MARGEN NETO (%)</b>                    |                              |           |           |           |              |           |           |           |
|   |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>INGRESO ANUAL POR ESTUDIANTE</b>       |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>COSTO ANUAL POR ESTUDIANTE</b>         |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>UTILIDAD ANUAL POR ESTUDIANTE</b>      |                              |           |           |           |              |           |           |           |
| <b>MARGEN % ANUAL POR ESTUDIANTE</b>      |                              |           |           |           |              |           |           |           |

Fuente: Elaboración propia

**Criterios de Distribución de las áreas de soporte administrativo (Overhead).**

Para poder distribuir los resultados de las áreas de soporte de cada facultad y de la Principal se deben utilizar criterios de distribución (bases de asignación). Se proponen los siguientes criterios de distribución:

▪ **Distribución de los Ingresos:**

Primero se determina el Importe de ingresos (s/) de las áreas de soporte (overhead) de la facultad y de la Principal, que luego se distribuirán a las escuelas.

Luego los Ingresos de los overhead se distribuirán de acuerdo a la Participación de Ingresos (%) que aporta cada Escuela frente a su facultad y frente a la Universidad.

$$\text{PARTICIPACIÓN DE INGRESOS \%} = \frac{\text{Ingresos que genera la escuela profesional}}{\text{Ingresos de la FACULTAD / PRINCIPAL}}$$

Cuadro N° 33: Distribución de los ingresos

| UNIDAD DE NEGOCIO              | UNIDAD DE NEGOCIO (FACULTAD) |           |  |  |  |           | PRINCIPAL |           |
|--------------------------------|------------------------------|-----------|--|--|--|-----------|-----------|-----------|
|                                | ESCUELA Nº 01                |           | DECANATO                                   |  | DEPARTAMENTO                                 |           |           |           |
| SUBUNIDAD DE NEGOCIO           | TOTAL CC                     | TOTAL CC  | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                     | TOTAL CC  | TOTAL CC  | TOTAL CC  |
|                                | TOTAL PRE                    | TOTAL EJE | TOTAL PRE                                  | TOTAL EJE                                  | TOTAL PRE                                    | TOTAL EJE | TOTAL PRE | TOTAL EJE |
| <b>INGRESOS</b>                |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| PENSIONES PREGRADO             |                              |           | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN TODAS LAS ESCUELAS DE LA USAT |           |           |           |
| MATRICULAS PREGRADO            |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| CICLO DE VERANO PRE GRADO      |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| ESCUELA PRE                    |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| SERVICIOS ACADEMICOS           |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| EVENTOS Y SERVICIOS A TERCEROS |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| TRAMITES ACADEMICOS            |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| OTROS INGRESOS                 |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| PROFESIONALIZACION             |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| POSTGRADO                      |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| EDUCACION CONTINUA             |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| IDIOMAS                        |                              |           |  |  |  |           |           |           |
| INGRESOS NO OPERATIVOS         |                              |           |  |  |  |           |           |           |

Fuente: Elaboración propia

- **Distribución de Gastos de Planilla:**

Primero se determina el Importe de Planillas (s/) de las áreas de soporte (overhead) de la facultad y de la Principal, que luego se distribuirán a las escuelas.

Luego Las planillas de los overhead se distribuirán de acuerdo al Número de Matriculados (%) que aporta cada Escuela frente a su facultad y frente a la Universidad

$$\text{NUMERO DE MATRICULADOS \%} = \frac{\text{Estudiantes matriculados de la escuela profesional}}{\text{Estudiantes matriculados de la FACULTAD / PRINCIPAL}}$$

Cuadro N°34: Distribución de los gastos de Planilla

| UNIDAD DE NEGOCIO                 | UNIDAD DE NEGOCIO (FACULTAD) |           |  |  |  |  | PRINCIPAL                                  |  |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|
|                                   | ESCUELA Nº 01                |           | DECANATO                                   |  | DEPARTAMENTO                               |  |  |  |
| SUBUNIDAD DE NEGOCIO              | TOTAL CC                     | TOTAL CC  | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                   | TOTAL CC                                     |
|                                   | TOTAL PRE                    | TOTAL EJE | TOTAL PRE                                  | TOTAL EJE                                  | TOTAL PRE                                  | TOTAL EJE                                  | TOTAL PRE                                  | TOTAL EJE                                    |
| <b>GASTOS</b>                     |                              |           |  |  |  |  |  |  |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE        |                              |           | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS ESCUELAS DE LA FACULTAD | DISTRIBUIDO EN TODAS LAS ESCUELAS DE LA USAT |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA |                              |           |  |  |  |  |  |  |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS        |                              |           |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

- **Distribución de Gastos Administrativos (Compras, servicios, gastos diversos)**

Primero se determina el gasto de compras y servicios (s/) de las áreas de soporte (overhead) de la facultad y de la Principal, que luego se distribuirán a las escuelas.

Luego los gastos de compras y servicios de los overhead se distribuirán de acuerdo al Consumo (%) que asume cada Escuela frente a su facultad y frente a la Universidad.

Es necesario que el área especialista de Infraestructura o mantenimiento haga una clasificación de los ambientes de la universidad por tipo de ambiente



Luego los gastos de ventas de los overhead se distribuirán de acuerdo al Número de Ingresantes (%) que aporta cada Escuela frente a su facultad y frente a la Universidad.

$$\text{NUMERO DE INGRESANTES \%} = \frac{\text{Nuevos ingresantes de la escuela profesional}}{\text{Nuevos ingresantes de la FACULTAD / PRINCIPAL}}$$

Cuadro N°36: Distribución de los gastos de ventas

| UNIDAD DE NEGOCIO<br>SUBUNIDAD DE NEGOCIO | UNIDAD DE NEGOCIO (FACULTAD) |           |  |  |  |  | PRINCIPAL |           |
|---|------------------------------|-----------|--|--|--|--|-----------|-----------|
|   | ESCUELA N° 01                |           | DECANATO   |  | DEPARTAMENTO                                     |  |           |           |
| CENTRO COSTO                              | TOTAL CC                     | TOTAL CC  | TOTAL CC   | TOTAL CC   | TOTAL CC   | TOTAL CC   | TOTAL CC  | TOTAL CC  |
|   | TOTAL PRE                    | TOTAL EJE | TOTAL PRE  | TOTAL EJE  | TOTAL PRE  | TOTAL EJE  | TOTAL PRE | TOTAL EJE |
| <b>GASTOS DE MARKETING Y VENTAS</b>       |                              |           |  |  |  |  |           |           |
| GESTIÓN OPERATIVA                         |                              |           | DISTRIBUIDO EN LAS<br>ESCUELAS DE LA<br>FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS<br>ESCUELAS DE LA<br>FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS<br>ESCUELAS DE LA<br>FACULTAD | DISTRIBUIDO EN LAS<br>ESCUELAS DE LA<br>FACULTAD |           |           |
| GESTIÓN DE PERSONAL                       |                              |           |  |  |  |  |           |           |
| GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL         |                              |           |  |  |  |  |           |           |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                   |                              |           |  |  |  |  |           |           |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                  |                              |           |  |  |  |  |           |           |
| GESTIÓN DE ACREDITACIÓN                   |                              |           |  |  |  |  |           |           |

Fuente: Elaboración propia

### **Resultado por Estudiante:**

Luego de obtener el resultado neto de cada Escuela profesional, se puede conocer el Ingreso promedio por estudiante, el costo promedio por estudiante y su utilidad promedio durante un periodo.

- Ingreso por estudiante: son los Ingresos totales (directos + overhead) de la escuela profesional entre el número de estudiantes matriculados.
- Costo por estudiante: Son los costos totales (directos + overhead) de la escuela profesional entre el número de estudiantes matriculados.
- Utilidad por estudiante: Se obtiene de restar el ingreso por estudiante menos el costo por estudiante.

$$\text{INGRESO POR ESTUDIANTE \%} = \frac{\text{Ingresos totales de la escuela profesional}}{\text{Estudiantes matriculados}}$$

$$\text{COSTO POR ESTUDIANTE \%} = \frac{\text{Costos totales de la escuela profesional}}{\text{Estudiantes matriculados}}$$

$$\text{RESULTADO POR ESTUDIANTE \%} = \frac{\text{Resultados Netos de la escuela profesional}}{\text{Estudiantes matriculados}}$$

La herramienta también permitirá conocer cuánto es el aporte de Overhead de cada Unidad respecto a la Unidad principal, y también el aporte de cada escuela profesional respecto a los Overhead de su Unidad (facultad) como de la Unidad principal.

Cuadro N°37: Aporte de Overhead de cada Unidad

| LLAVE                         | UNIDAD 1   | UNIDAD 2   | UNIDAD 3   | UNIDAD 4  | UNIDAD 5   | OVERHEAD PRINCIPAL S/ |
|-------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>               | 22%        | 23%        | 12%        | 5%        | 38%        |                       |
| <b>PLANILLAS</b>              | 25%        | 16%        | 12%        | 7%        | 40%        |                       |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | 23%        | 18%        | 8%         | 7%        | 43%        |                       |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>       | 31%        | 10%        | 11%        | 9%        | 39%        |                       |
| <b>OVERHEAD S/</b>            |            |            |            |           |            |                       |
| <b>%</b>                      | <b>25%</b> | <b>14%</b> | <b>10%</b> | <b>7%</b> | <b>43%</b> | <b>100%</b>           |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°38: Aporte de Overhead de cada Escuela

| LLAVE                         | ESCUELA 1 | ESCUELA 2 | ESCUELA 3 | ESCUELA 4 | ESCUELA 5 | OVERHEAD UNIDAD S/ | OVERHEAD PRINCIPAL S/ |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS</b>               | 22%       | 23%       | 12%       | 5%        | 38%       |                    |                       |
| <b>PLANILLAS</b>              | 25%       | 16%       | 12%       | 7%        | 40%       |                    |                       |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | 23%       | 18%       | 8%        | 7%        | 43%       |                    |                       |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>       | 31%       | 10%       | 11%       | 9%        | 39%       |                    |                       |
| <b>OVERHEAD S/</b>            |           |           |           |           |           |                    |                       |
| <b>%</b>                      | 25%       | 14%       | 10%       | 7%        | 43%       | 100%               | 100%                  |

Fuente: Elaboración propia

Esto permitirá que se puedan hacer proyecciones o estimaciones de resultados de cada escuela profesional, partiendo del resultado operativo y asignando sus overheads se obtendrán sus resultados netos.

#### 4.4.2 Presupuesto de un programa o proyecto.

El Plan operativo anual (POA) contiene las metas que se deben lograr cada año en lo que respecta a ingresos, gastos e inversión. Estas metas están valorizadas y se incorporan al Presupuesto general y al presupuesto de cada programa o proyecto, por lo que se cuenta con la información necesaria para revisar el presupuesto y evaluar su ejecución.

Los programas/proyectos muchas veces tienen duración mayor a un año, por lo que abarcan varios Planes operativos y presupuestos.

Esta información debe permitir proyectar el resultado de un programa/proyecto determinado desde que se hace el diseño y gastos pre operativo, hasta que culmina el programa/proyecto incluyendo los trámites y derechos para obtener los certificados.

Para ello se propone el Modelo de Presupuesto el cual será de utilidad para los usuarios. Este contiene:

- **Ingresos**

Se considera todos los pagos que hace el participante hasta el otorgamiento del grado.

El usuario responsable de cargar este presupuesto encontrará una relación de rubros (ítems) ya preestablecidos, y luego el sistema direccionará al tipo de ingreso que corresponda:

**Inscripción:** Un solo pago al inicio del programa que le da derecho a participar en el proceso de admisión. Puede estar incluido dentro de la matrícula.

**Matrícula:** Se genera al inicio de cada ciclo o semestre y les da los derechos como participante en ese ciclo o semestre.

**Pensión:** Pagos mensuales durante todo el evento. Considera tarifa diferenciada en el caso de los participantes internos y convenios institucionales.

**Derecho de Grado:** Derecho administrativo que se paga finalizado el servicio académico para la obtención del grado. Se considera se hacen efectivo en el momento que están habilitados para sustentar su tesis, en los 3 semestres posteriores a la culminación del programa. Se considera que un 10% de los que culmina el programa sustentan después, por lo que se ha desestimado este porcentaje en el flujo.

**Deserción:** Número de participantes que no culminan el programa. Se puede establecer un porcentaje de deserción promedio en base al comportamiento histórico de los programas anteriores.

Este porcentaje se prorroga entre los semestres 2 y 3 del programa y se está aplicando como deducción en el monto de los ingresos para efectos del flujo en estos semestres, tanto para matrícula como para pensiones en todas las modalidades de participante.

- **Egresos**

Se considera el flujo de dinero destinado a atender las necesidades de operación e inversión del programa.

El usuario responsable de cargar este presupuesto encontrará una relación de ítems ya preestablecidos, y luego el sistema direccionará al tipo de ingreso que corresponda:

**Gastos de planilla Docente:** Pago a los ponentes por el servicio académico.

**Gastos Administrativos:** Desplazamiento y estadía de los ponentes, atención a los participantes, pago a coordinadores del evento. Incluye también el Material académico utilizado para las clases, útiles, impresiones, insumos, etc.

**Gastos de Marketing y Ventas:** Material de promoción y Merchandising para los participantes.

**Investigación:** Se considera las horas presupuestadas para los profesores responsables de las asignaturas de Tesis.

- **Inversión:** Corresponde a diseño de proyecto, equipamiento, infraestructura y acervo documental.

El usuario responsable de cargar este presupuesto encontrará una relación de ítems ya preestablecidos, y luego el sistema direccionará al tipo de ingreso que corresponda:

- **Financiamiento:** Corresponde a la obtención de financiamiento externo, lo cual no es muy usual.

El usuario responsable de cargar este presupuesto encontrará una relación de ítems ya preestablecidos, y luego el sistema direccionará al tipo de ingreso que corresponda:

Cuadro N°39: Presupuesto de un programa o proyecto

| INGRESOS                                    | Cantidad por versión | Costo Unitario | Cantidad por semestre | Observaciones | Tipo | % |
|---|----------------------|----------------|-----------------------|---------------|------|---|
| Nº Total de Participantes                   |                      |                |                       |               |      |   |
| Nº Participantes que Culminan Programa      |                      |                |                       |               |      |   |
| Matrícula                                   |                      |                |                       |               |      |   |
| Derecho de Inscripción                      |                      |                |                       |               |      |   |
| Participantes corporativa (mensualidades)   |                      |                |                       |               |      |   |
| Participantes con diplomado (mensualidades) |                      |                |                       |               |      |   |
| Participantes USAT (mensualidades)          |                      |                |                       |               |      |   |
| Otros beneficios                            |                      |                |                       |               |      |   |
| Grado Académico                             |                      |                |                       |               |      |   |
| Tiempo                                      |                      |                |                       |               |      |   |
| Deserción Total del Programa                |                      |                |                       |               |      |   |
| Nº de versiones en el período del flujo     |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>EGRESOS</b>                              |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>GASTOS DE PLANILLA DOCENTE</b>           |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 001                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 002                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 003                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 004                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA</b>    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 001                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 002                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| servicio                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 004                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>               |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 005                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 006                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 007                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 008                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>GASTOS DE MARKETING Y VENTAS</b>         |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 009                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 010                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 011                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 012                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>OTROS GASTOS NO OPERATIVOS</b>           |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 013                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 014                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                        |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>INVERSION</b>                            |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>DISEÑO DE PROYECTO</b>                   |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 015                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 016                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>EQUIPAMIENTO</b>                         |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 017                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 018                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>                      |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 019                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 020                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>ACERVO DOCUMENTARIO</b>                  |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 021                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| Item 022                                    |                      |                |                       |               |      |   |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                      |                      |                |                       |               |      |   |

|   | % OPTIMO | % OPTIMO | IMPORTE |
|---|----------|----------|---------|
| TOTAL DE INGRESOS                       | 100%     | 100%     |         |
| Distribución de Gastos según Reglamento |          |          |         |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE              |          | 40%      |         |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA       |          | 7%       |         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                  |          | 2%       |         |
| GASTOS DE MARKETING Y VENTAS            |          | 13%      |         |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS              |          | 3%       |         |
| RESULTADOS                              |          | 35%      |         |

### 4.4.3 Flujo de caja semestral

Luego de haber elaborado el presupuesto del programa el cual corresponde a una versión del mismo, se obtienen los siguientes reportes los cuales proyectan esta versión en las que se desee estimar en un lapso de 10 semestres o 5 años, además permitirán obtener la Rentabilidad del programa / proyecto mediante indicadores de Valor Actual Neto y Tasa interna de retorno.

Cuadro N°40: Flujo de caja semestral (resumen)

| INGRESOS                                    | Cantidad por versión | Costo Unitario | Cantidad por semestre |
|---|----------------------|----------------|-----------------------|
| Nº Total de Participantes                   |                      |                |                       |
| Nº Participantes que Culminan Programa      |                      |                |                       |
| Matrícula                                   |                      |                |                       |
| Derecho de Inscripción                      |                      |                |                       |
| Participantes corporativa (mensualidades)   |                      |                |                       |
| Participantes con diplomado (mensualidades) |                      |                |                       |
| Participantes USAT (mensualidades)          |                      |                |                       |
| Otros beneficios                            |                      |                |                       |
| Grado Académico                             |                      |                |                       |
| Tiempo                                      |                      |                |                       |
| Deserción Total del Programa                |                      |                |                       |
| Nº de versiones en el período del flujo     |                      |                |                       |
| <b>EGRESOS</b>                              |                      |                |                       |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE                  |                      |                |                       |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA           |                      |                |                       |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                      |                      |                |                       |
| GESTIÓN OPERATIVA                           |                      |                |                       |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                    |                      |                |                       |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                     |                      |                |                       |
| GASTOS DE MARKETING Y VENTAS                |                      |                |                       |
| GESTIÓN OPERATIVA                           |                      |                |                       |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                    |                      |                |                       |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                     |                      |                |                       |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS                  |                      |                |                       |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                        |                      |                |                       |
| <b>INVERSION</b>                            |                      |                |                       |
| DISEÑO DE PROYECTO                          |                      |                |                       |
| EQUIPAMIENTO                                |                      |                |                       |
| INFRAESTRUCTURA                             |                      |                |                       |
| ACERVO DOCUMENTARIO                         |                      |                |                       |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                      |                      |                |                       |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                       |                      |                |                       |
| -   |                      |                |                       |
| -   |                      |                |                       |
| <b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>                 |                      |                |                       |
| <b>SALDO DE PERIODO</b>                     |                      |                |                       |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>                      |                      |                |                       |

Cuadro N°41: Flujo de caja semestral (completo)

| INGRESOS                                    | Cantidad por versión | Costo Unitario | Cantidad por semestre | SEMESTRE 0 | SEMESTRE 1 | SEMESTRE 2 | SEMESTRE 3 | SEMESTRE 4 | SEMESTRE 5 | SEMESTRE 6 | SEMESTRE 7 | SEMESTRE 8 | SEMESTRE 9 | SEMESTRE 10 | TOTAL |
|---|----------------------|----------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------|
|   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Nº Total de Participantes                   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Nº Participantes que Culminan Programa      |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Matrícula                                   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Derecho de Inscripción                      |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Participantes corporativa (mensualidades)   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Participantes con diplomado (mensualidades) |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Participantes USAT (mensualidades)          |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Otros beneficios                            |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Grado Académico                             |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Tiempo                                      |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Deserción Total del Programa                |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| Nº de versiones en el período del flujo     |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
|   |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |
| <b>EGRESOS</b>                              |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE                  |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA           |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                      |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN OPERATIVA                           |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                    |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                     |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GASTOS DE MARKETING Y VENTAS                |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN OPERATIVA                           |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN                    |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN                     |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS                  |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                        |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |
| <b>INVERSION</b>                            |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| DISEÑO DE PROYECTO                          |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| EQUIPAMIENTO                                |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| INFRAESTRUCTURA                             |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| ACERVO DOCUMENTARIO                         |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                      |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                       |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
|   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
|   |                      |                |                       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |       |
| <b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>                 |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |
| <b>SALDO DE PERIODO</b>                     |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>                      |                      |                |                       | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -           | -     |

Cuadro N° 42: Flujo de caja anual

| <b>INGRESOS</b>                   | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL                             |              |              |              |              |              |              |
|                                   | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>EGRESOS</b>                    |              |              |              |              |              |              |
| GASTOS DE PLANILLA DOCENTE        |              |              |              |              |              |              |
| GASTOS DE PLANILLA ADMINISTRATIVA |              |              |              |              |              |              |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS            |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN OPERATIVA                 |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN          |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN           |              |              |              |              |              |              |
| GASTOS DE MARKETING Y VENTAS      |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN OPERATIVA                 |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN          |              |              |              |              |              |              |
| GESTIÓN DE CAPACITACIÓN           |              |              |              |              |              |              |
| OTROS GASTOS NO OPERATIVOS        |              |              |              |              |              |              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>              | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>INVERSION</b>                  |              |              |              |              |              |              |
| DISEÑO DE PROYECTO                |              |              |              |              |              |              |
| EQUIPAMIENTO                      |              |              |              |              |              |              |
| INFRAESTRUCTURA                   |              |              |              |              |              |              |
| ACERVO DOCUMENTARIO               |              |              |              |              |              |              |
| <b>TOTAL INVERSION</b>            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>             |              |              |              |              |              |              |
| -                                 |              |              |              |              |              |              |
| -                                 |              |              |              |              |              |              |
| <b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>       | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>SALDO DE PERIODO</b>           | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| COK ANUAL                     |  |
| INDICADORES:                  |  |
| VALOR ACTUAL NETO (VAN)       |  |
| TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) |  |

## CONCLUSIONES

El impacto que ejerce el modelo de costeo estratégico en la mejora de la gestión financiera se ha evidenciado a través de las siguientes conclusiones:

1. Se conoció la teoría de los sistemas de costos modernos y cuales con las más acordes a las Universidades.
2. Los resultados financieros disminuyeron de un año a otro y no se lograron cumplir las metas establecidas en el Plan estratégico institucional. Así mismo se identificaron las actividades críticas que deben ser atendidas: definir reglamentos que regulen la gestión financiera y que estén totalmente alineados con el sistema de gestión; establecer un modelo de costeo estratégico que permita integrar toda la información desde lo planificado hasta lo ejecutado y motivar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan estratégico institucional.
3. No existe un estilo de Dirección y Liderazgo definido lo que influyó en la disminución de los Resultados y el no haber logrado las metas del Plan estratégico.
4. Se propuso un modelo de costeo estratégico que permitirá planificar y controlar la gestión financiera alineado al Plan estratégico institucional.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda identificar el sistema de costos que se ajuste a la realidad de la organización.
2. Se recomienda implementar reglamentos que regulen la gestión financiera y que estén totalmente alineados con el sistema de gestión; establecer un modelo de costeo estratégico que permita integrar toda la información desde lo planificado hasta lo ejecutado y motivar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan estratégico institucional.
3. Establecer un estilo de liderazgo transformacional, en la parte directiva, que guie a la consecución de resultados adecuados, cumpliendo con las metas propuestas.
4. Implementar la propuesta elaborada, la cual ayudará a mejorar en diferentes aspectos los resultados financieros de la universidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, C y A. Almeida (2017). Descubre los resultados del Ránking de Universidades Peruanas 2017.MBA & Educación Ejecutiva. Extraído de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/descubre-los-resultados-del-ranking-de-universidades-peruanas-2017>
- Alcántara, C y A. Almeida (2017). Descubre los resultados del Ránking de Universidades Peruanas 2017.MBA & Educación Ejecutiva. Extraído de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/descubre-los-resultados-del-ranking-de-universidades-peruanas-2017>
- Alcántara, C, (2016). Ranking de Universidades, Perú 2016. América Economía. Extraído de: <http://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/>
- Arboleda, M, Chávez, C. & Samaniego, M. (2006). Diseño de un sistema de control de gestión basado en el balanced scorecard y gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil año 2006. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/42280>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas: Episteme.
- Bahiense, F. L. (2002). Os Custos das Instituições de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina: Uma Abordagem Competitiva. Tese. Florianopolis: UFSC. <http://www.capes.gov.br>. Consultado em 20/10/2007.
- Bellido, S. (2003). Costos ABC. Costeo Basados en Actividades. Instituto de Investigación el Pacífico E.I.R.L. Perú.
- Benites, C. y Chavez, T. (2014). Tesis “El sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de calzado RIP Land SAC”, Trujillo, p. 21.
- Brimson, J. (1997). Contabilidad por Actividades. Alfaomega. México.
- Chandrasekhar, C. (2007). Políticas financieras. New York: Naciones Unidas
- Diez, Luis y López, Joaquín. 2001. Dirección financiera: planificación, gestión y control. Madrid: Prentice Hall
- Estrada, R.J.S. (2000). Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. Tese. Florianopolis: UFSC.
- Flores, J. (2015). Analisis Financiero para Contadores y su Incidencia en las Niif. Lima: Pacifico Editores S.A.C
- Garcia, M. (2006). Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior. [www.mgar.vet.br/pdf/](http://www.mgar.vet.br/pdf/) Consultado em 26/03/2009.

- Gitman Lawrence J., (2000). Fundamentos De Administración Financiera 8va. Ed. México: Editorial Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2016). Metodología de la Investigación. México, D.F, 6ª. ed. McGraw-Hill.
- House, R.J. y Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- <http://www.ocu.es/wp-content/uploads/2015/09/LIBRO-BLANCO-DE-LOS-COSTES.pdf>
- INFORME BELMONT: Principios éticos y normas para el desarrollo de las investigaciones que involucran a seres humanos.\* / Revista Medica Herediana.* (s/f). Recuperado el 19 de octubre de 2020, de <https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/424>
- Situación del sistema universitario peruano / Educación al Futuro.* (s/f). Recuperado el 6 de octubre de 2020, de <https://educacionalfuturo.com/noticias/regulando-la-calidad-en-la-cantidad-situacion-del-sistema-universitario-peruano/>
- Kraemer, M. E. P.(2004). O Custeio Baseado em Atividades e sua eficiência em Instituições de Ensino Superior. In: Coloquio de gestao universitaria, 4, 2004, Anais. Florianopolis. UFSC.
- Lemos Jr, L. C.; Pinto, S. da S.(2002) A importancia da gestao de custos e da tomada de decisoes no desempenho de instituicoes metodistas de educacao. *Revista de Educação do Cogeime.* ano 11, n. 21.
- Lewin, K, Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". Journal of Social Psychology, 10(2), 271- 299.*
- López, A. y Carrasco, D. (2010), libro Blanco de los costes de las Universidades. Editorial Evergráficas, S. L., España
- Machado, L.,E. (2008) *Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas.* Rio de Janeiro: FGV.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones.* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa.* Madrid: Pearson.
- Minogue, J. P. (2003). Aprendendo a caçar. In: *Dinossauros Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administracao Universitaria: um dialogo Brasil e EUA.* Florianopolis: Insular.
- Morgan, B. F. (2003). Universidade de Brasília. A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da universidade de Brasilia. Brasilia: UNB. [www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br). Consultado em 20/02/2008.
- Polimeni, R., Fabozzi, F. y Adelberg, A (1994). *Contabilidad de costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.* Editorial Nomos S.A. Colombia.

- Ruiz Baca, P. (2017). Propiedades Psicométricas del test de empatía cognitiva y afectiva en estudiantes no universitarios. *Cátedra Villarreal*, 1(1). doi:<http://dx.doi.org/10.24039/cv201311127>
- Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC.
- Sánchez Manchola, I. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. Universidad del Valle, Colombia. Extraído de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2156/2/LOS%20ESTILOS%20DE%20DIRECCION.pdf>
- Situación del sistema universitario peruano / Educación al Futuro*. (s/f). Recuperado el 6 de octubre de 2020, de <https://educacionalfuturo.com/noticias/regulando-la-calidad-en-la-cantidad-situacion-del-sistema-universitario-peruano/>
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA.
- USAT (02/12/2016). Reglamento de Educación continua REGL-ECON-2016. Recuperado [https://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/librerianet/reglamentos/ReglamentoDeEducacionContinuav1\\_2016.pdf](https://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/librerianet/reglamentos/ReglamentoDeEducacionContinuav1_2016.pdf)
- Weinberger, V. K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú: Nathan Associates
- Zaragoza, J.(2015). Situación del sistema universitario peruano: regulando la calidad en la cantidad. Portal de Educacional Futuro: <http://educacionalfuturo.com/noticias/regulando-la-calidad-en-la-cantidad-situacion-del-sistema-universitario-peruano/>

**ANEXOS**

**ANEXO 01: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN**

Yo.....  
.....

Identificado con DNI N°..... Declaro haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente de los fines y objetivos de la investigación.....

....., Investigación que será realizada por.....

.....y tiene como objetivo general:

.....Por lo cual participaré respondiendo al cuestionario ..... Asumiendo que la información solo será tratada por los investigadores y su asesor, quienes garantizan que mi privacidad será custodiada.

Asumo conscientemente que el informe final será publicado, no siendo mencionados los nombres de los participantes, teniendo libertad de retirar mi consentimiento en cualquier momento y dejar de participar del estudio sin que esto me cueste algún prejuicio.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, OTORGO MI CONSENTIMIENTO a que se me realice la entrevista.

Chiclayo,.....de.....2019

\_\_\_\_\_  
Código del participante

## ANEXO 02: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

Instrucciones: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

| TD   | D             | NA/D                            | A          | TA  |
|--|---------------|---------------------------------|------------|---|
| Totalmente en desacuerdo con la afirmación | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo con la información. |

|  | TD | D | NA/D | A | TA |
|--|----|---|------|---|----|
| 1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.   |    |   |      |   |    |
| 2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.   |    |   |      |   |    |
| 3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.   |    |   |      |   |    |
| 4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.  |    |   |      |   |    |
| 5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.  |    |   |      |   |    |
| 6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.   |    |   |      |   |    |
| 7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".  |    |   |      |   |    |
| 8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.   |    |   |      |   |    |
| 9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos  |    |   |      |   |    |
| 10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.  |    |   |      |   |    |
| 11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.                               |    |   |      |   |    |
| 12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.                                    |    |   |      |   |    |
| 13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.   |    |   |      |   |    |
| 14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.  |    |   |      |   |    |
| 15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.                                       |    |   |      |   |    |
| 16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.   |    |   |      |   |    |
| 17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.  |    |   |      |   |    |
| 18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.   |    |   |      |   |    |
| 19. Nos da charlas para motivarnos.  |    |   |      |   |    |
| 20. Evita tomar decisiones.  |    |   |      |   |    |
| 21. Cuenta con nuestro respeto.  |    |   |      |   |    |
| 22. Potencia nuestra motivación de éxito.  |    |   |      |   |    |
| 23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.  |    |   |      |   |    |
| 24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.  |    |   |      |   |    |
| 25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.   |    |   |      |   |    |
| 26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio. |    |   |      |   |    |
| 27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.  |    |   |      |   |    |
| 28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.   |    |   |      |   |    |
| 29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.  |    |   |      |   |    |
| 30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.  |    |   |      |   |    |
| 31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.   |    |   |      |   |    |
| 32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.  |    |   |      |   |    |
| 33. Tenemos plena confianza en él.   |    |   |      |   |    |
| 34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.  |    |   |      |   |    |

### **ANEXO 03: REGLAMENTO DE EDUCACIÓN CONTINUA (REGL-ECON-2016 del 02 de Diciembre del 2016)**

Artículo 5° Tipos de Programas o Servicios que constituyen el Sistema de Educación Continua

1) Programas de segunda especialidad: Estos programas son desarrollados por las Facultades y conducen a un título de segunda especialidad profesional, por lo cual los postulantes deben acreditar licenciatura u otro título profesional equivalente. Estos estudios tienen una duración mínima de dos semestres académicos y 40 créditos. Para la obtención del título requiere de la aprobación de una tesis o un trabajo académico. El Residentado Médico se rige por la ley 30453 Ley del Sistema Nacional de Residentado Médico (SINAREME).

2) Los cursos y diplomados no conducentes a maestrías constituyen actividades académicas de Educación Continua para el desarrollo de habilidades y competencias certificadas que ofrece la Universidad:

a) Diplomado: Programa académico de corta duración no conducente a grado académico. Tiene por objeto la generación o actualización de competencias en un área específica de conocimiento, orientado prioritariamente a optimizar el desempeño laboral. Los diplomados se organizan en cursos o módulos y consideran una evaluación de los logros alcanzados que está prevista en la propuesta académica aprobada. Se otorga el diploma a los participantes que hayan concluido el programa, tengan nota aprobatoria y cumplan con los requerimientos administrativos.

b) Curso: Conjunto de sesiones didácticas destinadas al desarrollo o profundización de habilidades o competencias en relación a una temática específica, durante un periodo determinado que se estructura en función de unos objetivos de aprendizaje previamente definidos. El curso tiene como propósito ampliar la formación general, profesional o académica del público al cual está dirigido por tanto puede tener diversos niveles de complejidad y profundidad. Para su certificación se exige un mínimo de 80% de asistencia como mínimo y la aprobación de acuerdo a la evaluación que se ha establecido. El curso puede tener duración variada hasta un mínimo de 8 horas. Puede adoptar diferentes metodologías o estrategias didácticas:

- Curso Seminario: Número limitado de participantes, deben tener el mismo nivel académico. Se inicia con un conocimiento del tema, a partir de la revisión previa del material o a partir de la exposición de un experto en el tema, el segundo paso es la discusión sobre la temática en cuestión a partir de casos, problemas o preguntas, todos deben participar y aportar. Se debate con la orientación del profesor. Finalmente establecen las conclusiones. La evaluación puede

contemplar la participación y desempeño de los asistentes, además de una verificación de los aprendizajes logrados.

- Curso Taller: Número limitado de participantes. Se caracteriza por la participación activa de los asistentes, preferentemente organizados en grupos. La construcción de los aprendizajes se realiza a partir de la elaboración de un trabajo que puede ser individual o grupal. Se verifica los logros de aprendizaje a partir de los aportes y desempeño en la clase así como del trabajo final presentado.

Además la Universidad promueve y desarrolla diversos eventos académicos orientados a la actualización de conocimientos y dirigidos a la comunidad académica y público en general, que no conducen a certificación a partir de una evaluación:

- c) Congreso: Reunión generalmente periódica (anual, bianual...) planificada con antelación (dependiendo de la magnitud puede tener más de un año para prepararse) y que tiene diferentes alcances: regional, nacional, internacional. Es una reunión a gran escala, que intenta convocar a la mayor cantidad de profesionales y expertos del sector o temática tratada. Los Congresos son eventos académicos que pretenden ser punto de encuentro de profesionales y expertos que comparten una temática determinada y que se reúnen con el objetivo de debatir cuestiones prefijadas, comunicar avances sobre el tema, compartir últimos hallazgos o investigaciones. Cuenta con una duración promedio entre 3 a 5 días.

Los congresos más amplios y complejos integran seminarios, simposio, mesas redondas, paneles. La responsabilidad de la organización es de una comisión que se encarga de la organización y dirección del congreso. Si el congreso es grande se establecen subcomisiones. El éxito de un Congreso requiere de una adecuada planificación, difusión oportuna y bien dirigida, un tema actual y conferencistas reconocidos. El Congreso otorga constancias de: organizador, conferencista, asistente. Si además, el Congreso contiene un curso de Educación Continua se otorgará un certificado previa evaluación.

- d) Seminario: Es una reunión especializada de naturaleza académica cuyo objetivo es realizar un estudio profundo de determinadas materias, buscando la máxima participación de los expertos. Generalmente tiene una frecuencia fija. Se utiliza cuando hay una temática de interés para un grupo académico determinado y se hace con la finalidad de profundizar o estudiar con detenimiento dicha temática. En la etapa previa el comité técnico establece los temas y subtemas y se organizan las sesiones de trabajo recurriendo a fuentes originales de información e incorporando a expertos en cada uno de los tópicos a tratar. El desarrollo de los temas y subtemas se establece en un programa de actividades el cual debe ser remitido con anticipación a los asistentes. Durante el evento, luego de la sesión plenaria

inaugural, se constituyen las mesas de trabajo, grupos de 12 a 20 personas los cuales designan un coordinador, un secretario y un relator, y analizan y debaten los diversos tópicos a tratar en base a los documentos previamente seleccionados. Los secretarios recogen las conclusiones del grupo. En sesión plenaria, los relatores presentan las conclusiones de su grupo y se debaten éstas llegando a conclusiones consensuadas o integradas para cada tópico tratado. Un moderador ejerce la coordinación de la sesión plenaria, pero no resuelve. Finalmente se designa un comité de redacción y estilo que prepara la versión final del documento que resulte del evento y que luego se remitirá a todos los participantes. Se recomienda la aplicación de una encuesta para su evaluación. El seminario a veces se integra como evento subsidiario en el desarrollo de un congreso. El Seminario otorga constancias de: organizador, ponente, asistente.

- e) Jornada: Actividad académica integrada por cursos de dos o más especialistas, que se desarrollan de manera paralela. Pueden incluir la presentación de trabajos científicos mediante exposición. Tiene como propósito difundir y actualizar los conocimientos de un grupo de personas con intereses afines. La jornada otorga constancias de: organizador, ponente, asistente.
- f) Conferencia: Exposición oral de corta duración que desarrolla un especialista o experto sobre un tema específico para transmitir sus conocimientos o experiencias. La exposición puede enriquecerse con una sesión de preguntas y respuestas. No se requiere de requisitos previos para asistir. Se otorga constancias de: organizador, ponente, asistente.
- g) Pasantía: Estancia en una institución o dependencia académica, estatal o privada, con la finalidad de conocer y profundizar información en relación a una actividad o proceso académico o administrativo. Requiere de una adecuada planificación que inicia con las coordinaciones entre la institución de origen y la institución receptora y que termina en una programación de actividades que desarrollará el participante, coherente con la finalidad del evento académico y coordinada entre las dos instituciones. Este evento académico puede haber sido coordinado entre las instituciones a solicitud de una de ellas para favorecer el desarrollo de uno de sus miembros o puede haber sido coordinado por algún docente para ofrecer el evento a profesionales del sector interesado. Otorga constancia de organizador, por la institución de origen y de participación en el evento por la institución receptora.

Artículo 30° Las actividades de Educación Continua desarrolladas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo deberán ser autofinanciadas. Los Decanos o responsables de las unidades académicas respectivas u organizadoras deben prever la asignación del presupuesto respectivo así como adoptar las medidas que les permitan garantizar el éxito académico y financiero de la actividad o programa.

Artículo 31° El diseño de toda actividad de Educación Continua deberá incluir el presupuesto respectivo, considerando:

Cuadro N° 43: Topes de gastos de un evento

| Concepto                                   | Detalle   | Porcentaje referencial (*) |
|--|---|----------------------------|
| Administración USAT                        | Resultado   | 35%                        |
| Coordinador Académico del Programa         | Pago al docente que gestiona y organiza el evento.  | Hasta 7%                   |
| Gastos de docentes para el evento          | Pagos de remuneraciones de docentes así como todos los gastos relativos a los mismos tales como pasajes, hospedaje, movilidad local, impuestos aéreos, alimentación, entre otros. | Hasta el 40%               |
| Materiales del evento                      | Pago de útiles de escritorio y material propio del evento.  | Hasta el 3%                |
| Gastos administrativos del evento          | Pago de alquiler de muebles e inmuebles, refrigerios.   | Hasta el 2%                |
| Marketing                                  | Estudio de mercado y colocación del evento.   | Hasta 8%                   |
| Venta y post venta del producto académico. | Involucra seguimiento para cancelación de cuotas y eliminación de morosidad.  | Hasta 5%                   |

(\*) De los ingresos efectivamente logrados al momento de liquidar el evento, respetando el porcentaje de egresos presupuestados.

#### **Condiciones aplicables al Diseñador del Programa Académico:**

El Diseñador del Programa Académico recibirá una bonificación por productividad que constituye la retribución por su aporte. El importe será del 3% al 5% de los ingresos logrados al cierre y aprobación financiera del mismo. Ese porcentaje está incluido en el concepto “Administración”.

Al cierre financiero del Programa de Educación Continua, el Consejo de Administración podrá evaluar el incremento de la bonificación por productividad al Diseñador del mismo, que no podrá ser mayor del 5% del excedente sobre el 35% destinado a la Universidad y en atención a los resultados financieros que se hayan obtenido.

### **Condiciones aplicables al Coordinador Académico del Programa:**

La remuneración complementaria que se le asigne al Coordinador Académico del Programa constituye una bonificación por productividad que retribuye el resultado alcanzado así como cualquier esfuerzo o contribución adicional del trabajador docente que interviene en esa condición. Por ello, las actividades o coordinaciones que despliegue no podrán afectar sus obligaciones ordinarias así como la atención de actividades propias del cargo que desempeña. El pago es mensual, ajustado al seguimiento y monitoreo que realice la Unidad de Presupuesto a los resultados efectivos del evento. En el caso de eventos con duración mayor a 3 meses, el pago se programará en base al 6% de ingresos presupuestados, entendiendo que el 1% restante se recibirá como beneficios sociales por ingresos complementarios (CTS, Gratificación). La Dirección de Finanzas podrá observar estos pagos, en los eventos que no reporten resultados de acuerdo a la Propuesta aprobada.

### **Condiciones aplicables a los trabajadores que intervienen en calidad de Docentes de Programas de Educación Continua**

La remuneración complementaria que se asigne a los trabajadores que intervienen en calidad de docentes de Programas de Educación Continua retribuye cualquier prestación o esfuerzo adicional al ordinario que hayan ejecutado. El pago se ejecutará cada vez que culmine su participación en el mismo. El monto a cancelar será como sigue: De hasta 100 soles la hora para magister y 120 soles para Doctor considerando el tope de 40% del presupuesto total. Los docentes extranjeros recibirán una contribución de hasta \$100 por hora que no incluye el impuesto de No Domiciliados.

Artículo 32° El Administrador General contará con la facultad de aprobar la variación del porcentaje aplicado a la evaluación de los conceptos antes referidos, para los casos de eventos que por sus particularidades no se encuadren en los topes establecidos.

Artículo 33° Los aportes, donaciones y auspicios conseguidos de entidades externas deberán figurar en el presupuesto siempre que estos sean en efectivo, así como los montos considerados para el alquiler de espacios destinados a la difusión de entidades comerciales. Todas las coordinaciones con entidades auspiciadoras deberán ser reportadas en el proyecto correspondiente, evaluadas minuciosamente y coordinadas de manera oficial.

Artículo 34° En el presupuesto deberá figurar también el punto de equilibrio entre ingresos y gastos y la meta propuesta para el desarrollo del programa