



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Diseño de centros de costos para la preparación de  
presupuestos de una institución educativa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Alexandra Milagros Ancajima Ponce**

Revisor(es):  
**Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito**

**Piura, marzo de 2023**

NOMBRE DEL TRABAJO

**TSP**

AUTOR

**ALEXANDRA ANCAJIMA**

RECUENTO DE PALABRAS

**6011 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**33651 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**44 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**634.4KB**

FECHA DE ENTREGA

**Dec 5, 2022 8:58 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

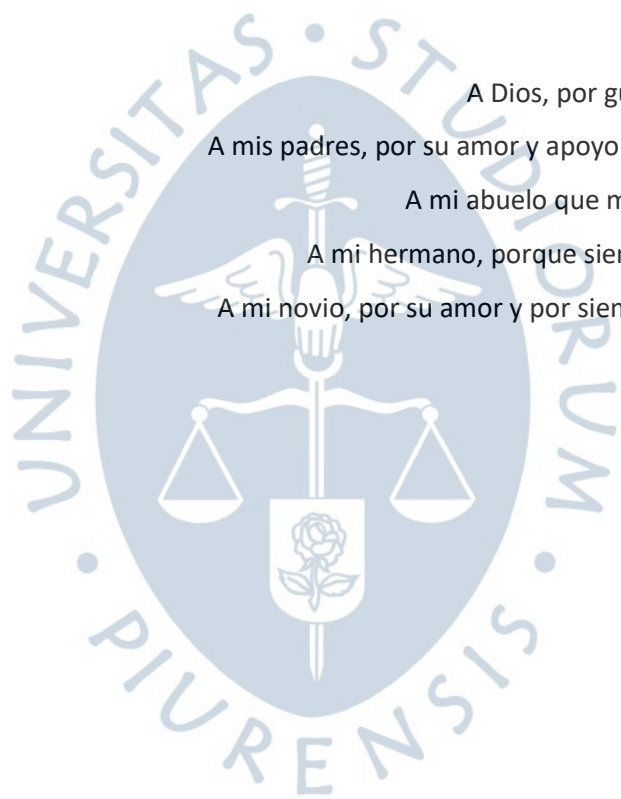
**Dec 5, 2022 9:01 PM GMT-5****● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



A Dios, por guiar cada paso de mi vida.

A mis padres, por su amor y apoyo de manera incondicional.

A mi abuelo que me cuidó y apoyó siempre.

A mi hermano, porque siempre podré contar con él.

A mi novio, por su amor y por siempre brindarme su apoyo.



## **Agradecimientos**

Agradecimiento en especial a mi asesora Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito por brindarme su valioso tiempo y apoyo continuo en la elaboración de la investigación.





## Resumen

El presente estudio consiste en el diseño de centros de costos para la preparación de presupuestos, para mejorar el orden y control, puesto que venía muy débil por una mala administración por parte de los antiguos propietarios. El estudio se realizó en una institución educativa de la ciudad de Trujillo.

El problema surge cuando la institución es adquirida por los nuevos dueños y observan que la organización no cuenta con herramientas que los ayude a tener un orden y un control adecuado en sus recursos, por lo que deciden ordenar el registro de sus actividades diseñando centros de costos y posterior a ello, preparar el presupuesto para poder tener una mejor visualización de sus futuras actividades y controlar sus ingresos y egresos. Por ende, el objetivo del estudio es el diseño de centros de costos y la preparación de presupuestos. Dicho diseño ayuda a brindar un mayor detalle en los ingresos, costos y gastos de la institución, el presupuesto permite a los dueños tomar mejores decisiones.

El trabajo realizado en la institución educativa se ha desarrollado en fases, las cuales son: La fase de identificación del problema, en donde se tuvieron constantes reuniones con los propietarios, administradora y tesorería para buscar una herramienta que permita a los dueños tomar buenas decisiones y poder saber si la institución era rentable, ya que al no haber tenido una buena administración, ocasionó que haya un desorden y muy poco control en sus recursos económicos, lo que hacía que no se conozca con claridad la rentabilidad de la institución. Fase de diseño y preparación, en esta fase se crearon los centros de costos, los cuales se dividieron en costos variables del servicio, gastos variables administrativos y operativos, remuneraciones y costos fijos, gastos por inversión, gastos fijos administrativos y operativos. Asimismo, se creó un presupuesto que se divide en presupuesto operativo, presupuesto de inversión y presupuesto financiero. Fase de control, en esta fase tesorería era supervisada por los propietarios y administradora, debido a que preparaba y presentaba el presupuesto. Esto se realizó para que los dueños puedan conocer que la institución era rentable y para que puedan analizar mejor sus ingresos, costos y gastos para la tomar de decisiones.



## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. Aspectos generales .....	15
1.1 Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 Ubicación .....	15
1.1.2 Actividad .....	15
1.1.3 Misión y visión de la empresa .....	15
1.1.4 Organigrama .....	16
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	16
1.2.2 Propósito del puesto .....	17
1.2.3 Proceso que es objeto del informe .....	17
1.2.4 Resultados concretos logrados .....	17
Capítulo 2. Fundamentación .....	19
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	19
2.1.1 Centro de costos .....	19
2.1.2 Presupuestos .....	20
2.2 Antecedentes .....	21
2.2.1 Antecedentes internacionales.....	22
2.2.2 Antecedentes nacionales .....	22
2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	23
2.3.1 Metodología .....	23
2.3.2 Procedimiento .....	23
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	25
3.1 Aportes y desarrollo de experiencias.....	25
3.1.1 Creación de Centros de Costos.....	25
3.1.2 Elaboración de Presupuestos .....	25
3.1.3 Mejora de los presupuestos por Centros de costos.....	27
3.1.4 Desarrollo de experiencia.....	27
Conclusiones.....	29
Recomendaciones .....	31
Lista de referencias .....	33
Apéndices .....	35
Apéndice A. Guía de preguntas para entrevista.....	37
Anexos .....	39

Anexo 1. Centros de costos .....	41
Anexo 2. Requisición de compra .....	42
Anexo 3. Flujograma de la requisición de compra .....	43
Anexo 4. Presupuesto.....	44
Anexo 5. Rentabilidad .....	45



**Lista de figuras**

Figura 1. Organigrama de la empresa ..... 16





## Introducción

Elaborar un presupuesto es importante para la toma de decisiones, porque permite identificar, determinar y administrar los recursos a utilizar para el cumplimiento de las metas planificadas, de manera que sean óptimos y eficientes (Verona, 2020).

Teniendo en cuenta lo expuesto líneas arriba, el presupuesto es una herramienta que permite realizar un seguimiento de los ingresos y gastos durante un período específico. Asimismo, ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones, debido a que permite una gestión adecuada de los recursos disponibles.

Este Trabajo de Suficiencia profesional (TSP), se basa en el diseño de centro de costos para la preparación de los presupuestos en una institución educativa privada, con el objetivo de ordenar y controlar sus recursos, así como para que la empresa pueda evaluar si ha ocurrido una variación de los ingresos y egresos, lo que le permite tomar decisiones para lograr ser más eficiente en sus recursos.

En el capítulo 1, se da a conocer los aspectos generales de la organización, la cual por temas de confidencialidad no se nombra, se explica la descripción de la empresa, su ubicación, el servicio que brinda, la misión, visión y el organigrama. Asimismo, contiene una breve descripción general de la experiencia laboral, donde se detalla las actividades desempeñadas en el puesto, donde se detectaron falencias en el control y orden en los ingresos y egresos, las mismas que son parte del presente estudio. Finalmente, se indican los resultados esperados de este estudio.

En el capítulo 2, se desarrolla la teoría y la práctica en el desempeño profesional, los conceptos de centros de costos, la clasificación de los costos, concepto del presupuesto, los tipos de presupuesto, las ventajas de los presupuestos, antecedentes internacionales y nacionales, por último, metodología y procedimiento. Se analiza la teoría y se compara con la realidad de la institución. Este estudio es posible gracias a la investigación y entrevista a profundidad realizada a los propietarios, administradora y tesorería, sobre el diseño de los centros de costos y la preparación de los presupuestos.

En el capítulo 3, se desarrollan los aportes y desarrollo logrado en la experiencia laboral, los pasos que se realizaron para la creación de los centros de costos y la elaboración del presupuesto. Asimismo, se ha conseguido conocimiento valioso para el desempeño y desarrollo profesional.

Finalmente se desarrolló conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices.



## **Capítulo 1. Aspectos generales**

### **1.1 Descripción de la empresa**

La institución educativa particular fue fundada por dos profesores como una institución familiar en el año de 1998, brindando servicio en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Pero por una inadecuada administración por parte de los propietarios no ha tenido buena imagen ante sus clientes actuales y potenciales, los cuales no llegaban a percibir un servicio de calidad o no se llevaban una buena imagen de la institución, ocasionando que casi se fuera a la quiebra, debido a que disminuyeron sus ingresos a causa de la morosidad y por los pocos clientes que contaba.

En el año 2019, fue adquirida por una empresa cuyos propietarios eran familiares de los antiguos dueños, los cuales al observar que habían dejado una mala imagen ante sus clientes, el poco control que habían tenido en sus ingresos y egresos, el desconocimiento de su rentabilidad buscarán proporcionar una mejor administración, cumplir con los estándares de calidad educativos para brindar un servicio mejorado, definir mejor sus procesos, contar con una planificación estratégica anual e incorporar herramientas que los ayude a tomar decisiones.

#### **1.1.1 Ubicación**

La institución educativa se encuentra ubicada en la ciudad de Trujillo-Perú.

#### **1.1.2 Actividad**

Los servicios que la institución educativa particular ofrece se encuentran agrupados en tres:

- Educación Inicial: tres a cinco años.
- Educación Primaria: primero a sexto de primaria.
- Educación Secundaria: primero a quinto de secundaria

La institución ofrece un plan de estudios diverso, con cursos de matemática, comunicación, ciencia y tecnología, desarrollo personal, ciudadanía y cívica, ciencias sociales, educación física, educación religiosa, arte y cultura, inglés como lengua extranjera y educación para el trabajo. Asimismo, la institución ofrece talleres de ajedrez, fútbol y básquet.

#### **1.1.3 Misión y visión de la empresa**

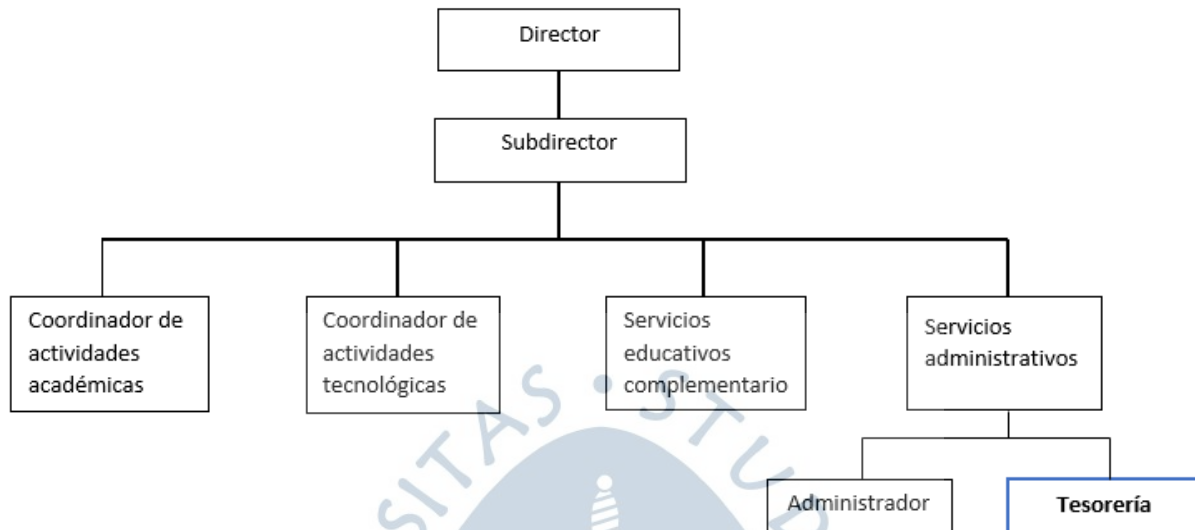
**Misión:** Somos una Institución Educativa Privada, que integra conocimientos e inteligencia emocional. Contamos con un plan de estudios innovador, que nos permite desarrollar las competencias de nuestros niños y adolescentes, para los retos que el mundo de hoy exige.

**Visión:** Ser una institución Educativa Privada reconocida en la región de Trujillo por brindar servicios educativos de calidad académica y formativa. Ofreciendo un modelo de aprendizaje humanista que prioriza el desarrollo de la formación humana integral, la capacidad crítica y la libre expresión en un ambiente de calidez y confianza.

### 1.1.4 Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia

## 1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Este TSP se desarrolla en base al diseño de los centros de costos para la elaboración del presupuesto de la institución educativa, como parte de la necesidad de los propietarios de tener un mayor orden, control y poder tomar buenas decisiones a partir de estos.

### 1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El cargo desempeñado en la organización fue el de Tesorería, realizando las funciones de facturación, atención al cliente, cobranzas, conciliaciones bancarias y análisis de los presupuestos.

Las funciones específicas efectuadas en el puesto fueron:

- Facturación de los servicios brindados.
- Control de cuentas por cobrar de clientes.
- Control de cuentas por pagar, incluyendo, planilla, servicio y terceros.
- Control de contratos de personal, boletas de pago, recibos por honorario, asistencia diaria y horas extra.
- Participación en la creación de los centros de costos.
- Elaborar el presupuesto.
- Realizar y presentar el presupuesto de manera mensual a los propietarios para la toma de decisiones.
- Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

En la organización, el puesto tiene como objetivo tener un adecuado orden y control, así como cuidar de los recursos económicos, gestionar ingresos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, presentar el presupuesto, entre otros. Todo esto con el propósito de controlar las operaciones de la institución con el objetivo de mantener una buena situación económica.

La Institución educativa particular por ser una empresa nueva para sus propietarios significaba un gran reto, por la mala imagen que había dejado los anteriores dueños ante sus clientes, el desorden y poco control que habían tenido en las operaciones.

### **1.2.3 Proceso que es objeto del informe**

El presente informe tiene como objetivo conocer el desempeño de las actividades, controlar el uso de sus recursos, llevar un mejor manejo de sus ingresos, costos y gastos. Para ello se identificó que el problema surgía que no había un adecuado orden y control en sus recursos económicos, debido a que la institución, en principio no contaba con una cuenta bancaria propia, sino que utilizaban la cuenta personal de los dueños, por lo que se les recomendó utilizar una cuenta propia de la institución, además utilizaban los ingresos de la institución para cubrir gastos personales detectándose esto a través de las conciliaciones bancarias que se realizaba al terminar el mes, cuando sucedía eso se les solicitaba que se devuelva a la cuenta bancaria de la institución para que no afecte a la liquidez de la empresa. En base a ese conocimiento se procedió a diseñar centros de costos para preparar el presupuesto, los cuales han permitido conocer el rendimiento de la institución, mejorar el uso de los recursos disponibles y tomar decisiones.

### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

- Se logró diseñar los centros de costos y preparar los presupuestos.
- Se logró que la institución cuente con una cuenta bancaria propia, para tener un mejor orden y control en los ingresos y egresos.
- Se logró que se sustente cada egreso que se realizaba con boleta, factura, recibos por honorarios, entre otros. Estos documentos eran necesarios para garantizar que los ingresos se utilizaran únicamente para las actividades de la institución y no para el beneficio personal de sus propietarios.
- Se optó por implementar las conciliaciones bancarias, para saber con detalle el origen de los ingresos y egresos de la cuenta bancaria de la institución.
- Una mejor toma de decisiones por parte de los propietarios, ya que a través del presupuesto pudieron analizar los ingresos, costos y gastos.



## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

El desarrollo de la investigación requiere de un estudio de fundamentos teóricos para el diseño de los centros de costos para la preparación de presupuestos, en este capítulo se desarrollarán los conceptos relacionados a: centros de costos, presupuestos, clasificación de presupuestos y ventajas.

#### 2.1.1 Centro de costos

Según Ortiz y Rivero (2006): “Centro de Costos: Un centro o agrupamiento de costos es una forma de organizar/agrupar los costos organizacionales de tal forma que sean útiles para: a) la toma de decisiones y b) satisfacer las necesidades de reporte interno o externo” (p. 6).

González (s/f) señala que, “Centros de Costes o de Actividad a través de las cuales se pretende facilitar no sólo el cálculo y control de los costes, sino que además favorecer la adopción de decisiones” (p. 4).

Como exponen los autores los centros de costos son una herramienta que ayuda agrupar costos y gastos para facilitar el análisis de estos y tomar decisiones adecuadas, por eso se optó por diseñar esta herramienta porque sería muy útil para la institución, ya que daría una mejor visualización de los costos y gastos. Además, al tenerlos agrupados como: costos variables del servicio, gastos variables administrativos y operativos, remuneraciones y costos fijo, gastos por inversión y gastos administrativos y operativos, permite a la empresa controlarlos de manera más adecuada y tomar mejores decisiones sobre estos.

**2.1.1.1 Clasificación de los costos.** La clasificación de los costos depende del tipo de criterio, para Horngren, Datar y Rajan (2012) se clasifican los costos como:

1. Costo directo: es cualquier costo asociado con un objeto de costo específico y que se puede atribuir a este objeto de costo de una manera económicamente factible.
2. Costos indirectos: Están asociados a un objeto de coste específico, incluso si no pueden atribuirse a este objeto de forma económicamente factible.

Asimismo, según Horngren et al. (2012), existen patrones de comportamiento de los costos, los cuales son:

1. Costo variable: cambia en su totalidad en proporción a los niveles relacionados con las variaciones en el nivel total de actividad o volumen.
2. Costo fijo: permanece constante en su totalidad durante un periodo de tiempo determinado, aun a pesar de la existencia de variaciones relacionadas con el nivel de actividad o volumen total.

Para el diseño de los centros de costos de la presente investigación la clasificación y factores de comportamiento de los costos se relacionaron entre sí, debido a que para la creación de los centros de costos se agruparon entre costos directos y costos variables del servicio, los cuales eran

el material didáctico y consumo interno de materiales. Además, se relacionó el costo directo y costo fijo en este caso se tomó la remuneración de los docentes, el servicio de agua y luz y la depreciación. A base de lo antes mencionado, será de gran utilidad para la elaboración del presupuesto, debido a que estos costos servirán para comparar con los ingresos de cada mes para poder tener un control y poder identificar si hay un aumento de estos costos.

### **2.1.2 Presupuestos**

Según Horngren et al. (2012), “Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan” (p. 184).

Además, Asturias Corporación Universitaria “Un presupuesto es la expresión formal, detallada, organizada y por anticipando de los planes, metas y objetivos de gestión que cubra todos los aspectos de las operaciones de un período de tiempo designado y de una determinada organización” (s/f).

**2.1.2.1 Tipos de presupuesto.** Existen diferentes tipos de presupuesto que se relacionan entre sí, pero dependerá de los altos mandos de la organización escoger el que más le conviene. Según Asturias Corporación Universitaria (s/f), el cual detalla diferentes tipos de presupuestos, sin embargo, para esta investigación se han considerado los siguientes:

1. Presupuesto Maestro: es un presupuesto general financiero y operativo para un ciclo de explotación o un año de actividad. Por lo general, se lleva a cabo anual o trimestralmente a intervalos mensuales. De hecho, el presupuesto maestro es el resultado de una serie de sub-presupuestos relacionados que resumen las actividades, decisiones y planes de la empresa o negocio. La forma del presupuesto depende de la naturaleza y el tamaño de la organización.
2. Presupuestos operativos y presupuestos financieros: Un presupuesto operativo incluye los costos de los productos o servicios producidos, las unidades producidas o planificadas. El presupuesto operativo está orientado hacia las unidades técnicas, pero también tiene en cuenta las implicaciones financieras como precios, costes, gastos, etc., con independencia de sus condiciones en que se realicen los pagos, cobros o adquisiciones financieras, inversiones, etc.

Los presupuestos financieros incluyen inversiones, deudas o instrumentos financieros, además de la participación de proveedores, clientes, entidades financieras, etc.

Estos tipos de presupuestos son muy útiles para la institución, ya que permite que se reflejen los ingresos y egresos operativos, financieros e inversiones de cada mes. Con la finalidad que la empresa pueda observar con claridad cada uno de sus ingresos y egresos, además permite comparar los meses, identificar y analizar en que mes habido un mayor gasto, identificar si habido una disminución de los ingresos y saber a qué se ha debido, evaluar la gestión de los recursos.

**2.1.2.2 Ventajas de los presupuestos.** De acuerdo, Horngren et al. (2012, p. 185) los presupuestos forman una parte integral de los sistemas administrativos. Cuando los gerentes los aplican de una manera razonable, los presupuestos logran lo siguiente:

- Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.
- Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje.
- Motivan a los gerentes y a otros empleados.

Asimismo, Ramirez (2021), La realización del presupuesto en una empresa puede generar entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Se dispone de un instrumento por el cual las actividades de la empresa se desarrollan de acuerdo a un plan global coordinado.
- b) Posibilita la acción o adopción de medidas con suficiente antelación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.
- c) Permite establecer un mejor control de los estándares de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya que estos sirven como base para la elaboración del presupuesto.
- d) Permite trabajar con costos promedios.
- e) Ayuda al manejo financiero de la empresa.
- f) Permite medir la eficiencia de cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la empresa.
- g) Facilita el control administrativo en la empresa.
- h) Facilita la utilización óptima de los diferentes recursos de la empresa.
- i) Aumenta la participación de los diferentes niveles de la organización.

La realización de presupuestos trae muchas ventajas para la organización, ya que es una herramienta importante para el desarrollo de esta. Debido a que permitiría brindar un detalle de los ingresos y egresos, lo que permite el análisis y la comparación mes a mes para identificar variaciones y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento. En la institución, si se observa un ingreso de pensión más bajo en un mes en particular, era un indicador para poder analizar si hay cuentas por cobrar pendientes o si había un mayor gasto, se tenía que analizar a que se debió ese aumento.

## **2.2 Antecedentes**

Para sustentar la importancia de los centros de costos para la preparación de presupuestos, se presentarán antecedentes internacionales y nacionales que compartan similitudes con este trabajo de investigación.

Según Salvador (22 de julio 2021) consulting Partnet, EY Perú comenta que en los últimos años ha habido un cambio por parte de las empresas peruanas sobre el área de finanzas, ya que están priorizando los procesos de planeamiento estratégico y presupuestos por el impacto que les ocasiona a la organización. Además, menciona que en momento de incertidumbre es importante que se tenga visibilidad para la toma de decisiones y enfocar el logro de resultados en una cultura de mejora continua. Con la finalidad que las metas fijadas por las organizaciones se cumplan, por eso es fundamental tener un proceso de monitoreo y control fuerte del presupuesto por el área de finanzas y por los gerentes.

Como se puede observar en este artículo las empresas peruanas, ya le están poniendo mucha más importancia a la realización de presupuestos, ya que saben que es una herramienta muy importante para poder alinear con la estrategia de la organización y poder tomar buenas decisiones.

### **2.2.1 Antecedentes internacionales**

Boschin y Metz (2009) en su estudio titulado Gestión de costos en instituciones educativas, pretende cumplir con los objetivos de identificar los conceptos vinculados al proceso administrativo estratégico, identificar las actividades que crean valor y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones. Esta investigación pretende que sea una guía para elaborar un sistema de información, que permita determinar los costos y poder tomar decisiones para lograr una planificación estratégica sostenible con el tiempo.

Sarmiento (2017) realizó una investigación sobre el diseño e implementación de un sistema de costeo para el colegio la Salle Envigado en la ciudad de Colombia, la cual tenía como objetivo proponer una estructura de costos, de acuerdo con los diferentes grados y niveles de formación (Preescolar, básica primaria, básica secundaria y media) con el fin de obtener información relevante para la toma de decisiones. El resultado fue establecer trece centros de costos a cada grado de la institución, esto les permitiría tomar decisiones sobre las tarifas, la asignación de docentes por grados y por nivel.

Parra y La Matriz (2017) en su estudio presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar, propone reconocer las debilidades administrativas con respecto al presupuesto, determinar el uso de este como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y precisar el control operativo con la implementación. Este estudio fue de campo, no experimental y tuvo una muestra de 57 trabajadores. Como resultado obtuvo que el presupuesto debe ser aplicado como un programa donde estén sincronizados los recursos, las metas económicas a través de la planificación y control.

### **2.2.2 Antecedentes nacionales**

Tavara (2018) en su tesis tiene como objetivo diseñar un sistema de presupuesto, que se considere como herramienta óptima para la toma de decisiones. Obteniendo como resultado que el

diseño de un sistema presupuestario como herramienta ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos para la toma de decisiones.

Ruiz (2020) en su investigación, propone la implementación de centros de costos para la elaboración del presupuesto. El resultado obtenido fue que a través de los costos se puede realizar un presupuesto mucho más detallado de sus recursos y detectar si existe un mal manejo de ellos.

Silva (2021) en su estudio, tenía como objetivo determinar la relación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto. Esta investigación tuvo como resultado que mientras más adecuada sea la planificación estratégica, se realizará un mejor presupuesto y viceversa.

Como se puede observar, los antecedentes presentados tienen similitud con el trabajo de investigación. En los antecedentes internacionales, buscan la asignación efectiva de los recursos de las empresas, para que puedan ayudar a los altos mandos a la toma de decisiones. Asimismo, en los antecedentes nacionales, se menciona que el uso de centros de costos brinda información detallada para la planificación presupuestaria, que es una herramienta crucial para la toma de decisiones. Los antecedentes mencionados respaldan el presente informe, debido a que señalan a los centros de costos y la elaboración del presupuesto como herramientas que ayudan a realizar un mejor análisis de los recursos, para que ayude a los altos mandos en la toma de decisiones.

## **2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

### **2.3.1 Metodología**

La metodología aplicada en el presente TSP, es cualitativa, descriptiva y la información objeto de estudio se ha conseguido a través de la recolección de documentos y reportes. Asimismo, se obtuvo información a través de entrevistas al director, administradora y tesorería (Apéndice A).

### **2.3.2 Procedimiento**

La información para la realización del TSP, se obtuvo a través del director de la institución, el área administrativa y tesorería, los cuales fueron relevantes para el diseño de los centros de costos y la elaboración de presupuestos. A través del diseño de los centros de costos y la elaboración de presupuesto, le permitió a la organización tener mayor orden y control de sus recursos económicos. Además de poder analizar con mayor detalle los ingresos, costos y gastos. Asimismo, les permitió comparar y verificar si había variación entre los ingresos y egresos entre cada mes, para poder analizarlos y tomar decisiones.



## **Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias**

### **3.1 Aportes y desarrollo de experiencias**

Este capítulo presenta aportes a la institución educativa que han contribuido a lograr un mayor control y orden de sus recursos económicos.

#### **3.1.1 Creación de Centros de Costos**

Para la creación de los centros de costos dentro de la institución educativa, primero se tuvo que realizar un análisis de los servicios que se brindan, así como de los costos y gastos asociados a los mismos. Este paso permitió agrupar los costos en categorías como costos fijos, costos variables, gastos de inversión, gastos administrativos y gastos operativos.

El diseño de los centros de costos se realizó en conjunto con los propietarios. Acto seguido, se detalla la elaboración:

1. Se realizó un estudio de acuerdo con el servicio que se brinda, clasificando los costos entre operativos y administrativos, para luego dividirlos en costos fijos y variables.
2. Para establecer una estructura clara y organizada, se decidió establecer cinco centros de costo (CECO), cada uno con un código único y designado como IEP-correlativo-SF. La sigla "IEP" significa "institución educativa privada", mientras que "correlativo" se refiere al número específico del centro de costo. "SF" representa el nombre de la institución (Anexo 1).
3. Los centros de costos se dividen en costos variables del servicio, gastos variables administrativos y operativos, remuneraciones, costos fijos, gastos por inversión, gastos fijos administrativos y operativos (Anexo. 1).
4. Se estableció como política que para modificar o añadir un nuevo centro de costos, se debería comunicar a través de correo electrónico al director, administrador y tesorería para que se otorguen la aprobación correspondiente.
5. Se estableció como política que todos los costos y gastos tendrían que ser sustentados ya sea con factura, boleta, recibos por honorarios, entre otros. Asimismo, para uso interno de la institución se estableció un documento de requisición de compra (Anexo. 2), si querían realizar alguna compra sería comunicando a través de correo electrónico a los involucrados para la autorización.

#### **3.1.2 Elaboración de Presupuestos**

La elaboración y estructura de los presupuestos se hizo en base a los centros de costos. La institución educativa cuenta con seis fuentes de ingreso a continuación se detalla:

1. Pensión: es el ingreso principal y se recibe de manera mensual.
2. Matrícula: ingreso único al iniciar el año escolar, se recibe en los meses de febrero, marzo y abril.
3. Módulos: material didáctico, es un ingreso de manera mensual. Era un elemento para disminuir la morosidad por pensión, debido a que se solicitaba que se encuentren sin deudas o se hacía firmar un compromiso de pago si se adeudaba mucho para la entrega del material.

4. Uniforme: indumentaria distintiva de la institución, los ingresos más representativos son al inicio del año.
5. Certificado: eran certificados de estudios, vacacional, notas, buena conducta, entre otros, el ingreso más significativo era de enero a febrero.
6. Otros ingresos: usualmente eran por reforzamientos de clases.

Se elaboró un presupuesto mensual (Anexo. 4), el cual estaba dividido en presupuesto operativo, presupuesto de inversión y presupuesto financieros. El presupuesto operativo es de las operaciones directas de la organización, como los ingresos por matrícula, pensión, módulos, entre otros y los egresos eran de acuerdo a los centro de costos; el presupuesto de inversión son ingresos o gastos por las inversiones que se han realizado, la organización no contaba con ningún ingreso por inversión, pero si tenían egresos por la construcción de un nuevo colegio en una nueva zona de Trujillo; y presupuesto financiero por ingresos o gastos por financiamientos, la organización tenía egresos financieros por un préstamo bancario que había solicitado para la construcción del nuevo colegio y por el préstamo reactiva que había brindado el gobierno como parte de apoyo a las empresas por el Covid-19. Todos estos presupuestos permitieron entender el movimiento del presupuesto mensual de la institución, la capacidad de cumplimiento de pago a sus proveedores y su capacidad de inversión.

A continuación, se detallará el proceso de elaboración del presupuesto:

1. Se determinaron metas con el director, administrador y tesorería (Apéndice A).
2. Se estableció realizar cada año un presupuesto proyectado.
3. Se revisó y aprobó junto con el director, el administrador y tesorería el presupuesto para cada centro de costo.
4. Acordó que el director verificaría que el presupuesto sea el correcto.
5. Se estableció que tesorería verifique todos los meses si el presupuesto se estaba cumpliendo, si no se cumplía tendría que informar al director y administración.
6. Se dispuso que todos los meses tesorería expondría al director y administración como iba el avance en la ejecución del presupuesto, si se estaba cumpliendo con lo acordado.

Como resultado, se obtuvo la rentabilidad de la organización (Anexo 5), donde se puede visualizar la rentabilidad de manera mensual. Enero registró la rentabilidad más baja debido a que solo es el período vacacional, mientras que febrero experimentó un aumento notable al iniciarse el periodo de matrículas. Marzo fue el mes de mayor rentabilidad con el inicio de clases, por el comienzo de las matrículas, pago de pensiones y módulos. De abril a diciembre, los pagos de pensiones fueron la principal fuente de ingresos. En mayo y octubre se registró porcentajes de rentabilidad bajos debido a la disminución de los ingresos por pensiones. A partir de esta observación se desarrollaron estrategias como restringir la entrega de módulos hasta que se encuentren sin deudas o firmar un compromiso de pago, esto permitió mejorar las cifras de rentabilidad en los meses siguientes.

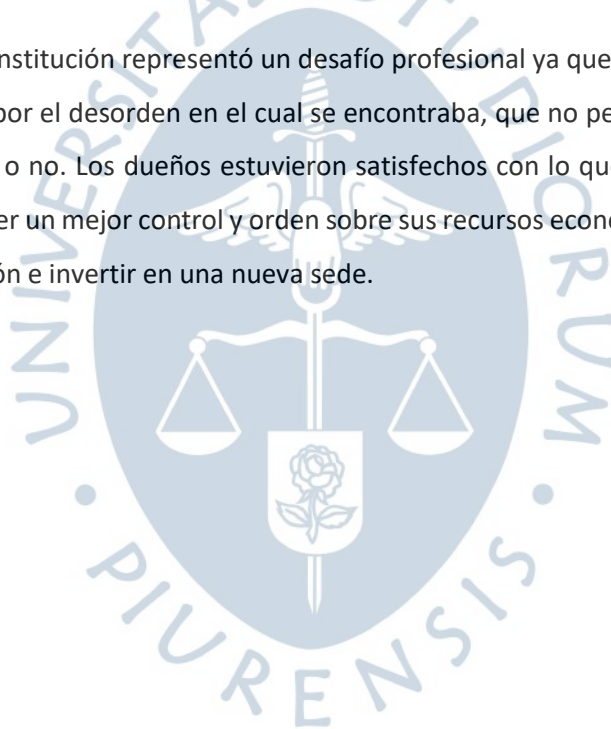
### **3.1.3 Mejora de los presupuestos por Centros de costos**

La elaboración de los centros de costos para la preparación de presupuestos permitió a la organización tener un mejor control de los ingresos, costos y gastos. Además, permitió conocer si la organización es rentable, si se hace un adecuado uso sus recursos para brindar el servicio. Como resultado de la elaboración de los presupuestos la organización pudo controlar y reducir sus costos y gastos, le permitió al director tomar mejores decisiones como el querer invertir en una nueva institución en la cual se tomará como referencia esta institución educativa.

### **3.1.4 Desarrollo de experiencia**

La experiencia desarrollada en la institución educativa en el puesto de tesorería permitió a la autora darse cuenta de la importancia de los presupuestos en la toma de decisiones, ya que es una herramienta que permite controlar los recursos económicos de la organización, plantear objetivos y metas.

Ser parte de la institución representó un desafío profesional ya que la organización carecía de procesos establecidos, por el desorden en el cual se encontraba, que no permitía saber si la empresa realmente era rentable o no. Los dueños estuvieron satisfechos con lo que se había implementado, porque les permitió tener un mejor control y orden sobre sus recursos económicos, saber si realmente era rentable la institución e invertir en una nueva sede.





## Conclusiones

El diseño de costos permite a la institución tener un mejor orden y control, ya que al agrupar cada costo y gasto en un centro de costo, se puede analizar de manera adecuada el impacto de estos en la institución, además permite tener un presupuesto más detallado y observar de mejor manera como se están utilizando los recursos económicos.

Es importante que la empresa siga empleando los centros de costos para la preparación del presupuesto, ya que le permite controlar sus costos y gastos de cada mes.

Es fundamental que se dé seguimiento al presupuesto todos los meses, puesto que permite a la empresa tener un mejor control de los ingresos y gastos. Además, permite observar si existe morosidad por parte de los clientes, ayudando a poder realizar acciones para poder disminuir ese porcentaje.

El gerente, la administradora y el responsable de tesorería deben seguir en constante aprendizaje, para que puedan ir mejorando en la preparación del presupuesto, ya que tienen poco tiempo de haber diseñado los centros de costos y los presupuestos.





## Recomendaciones

Realizar el presupuesto de manera mensual, para poder analizar los saldos de cada mes y tomar decisiones adecuadas.

Revisar el presupuesto al término de cada año, para tomarlo como referencia en el siguiente año y así poder ir mejorando continuamente.

Realizar un presupuesto proyectado al final de cada año, tomando de referencia los años anteriores, para trazar metas e ir mejorando. También observar si se cumplieron las metas trazadas al final del año, analizar si hubiera alguna diferencia entre lo proyectado y lo real, analizar porque se dieron esas diferencias si fue por algo externo o interno de la institución.

Ingresar la información en un Excel con macros, para que genere de manera automáticamente el presupuesto y evitar hacerlo de manera manual, ya que implica un mayor tiempo.

Controlar los costos y gastos que se realicen en la institución, que tengan sustento ya sea con boleta, factura, recibo por honorarios, entre otros.

Realizar conciliaciones bancarias, para conocer el origen de los ingresos, egresos y tener un mejor control de estos.





### Lista de referencias

- Asturias Corporación Universitaria (s/f). *Introducción a los Presupuestos*. Centro-virtual.com. [https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion\\_financiera/unidad1\\_pdf1.pdf](https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_financiera/unidad1_pdf1.pdf)
- Boschin, M., & Metz, N. (2009). Gestión de costos en instituciones educativas. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 5, 563–587. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3363720>
- González, J. (s/f). *Los Centros de Costes*. <http://www.jggomez.eu/C%20Costes%20y%20%20gestion/1%20Fundamentos/Introducc/Centros.pdf>
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan M. (2012). Presupuesto maestro y Contabilidad por áreas de responsabilidad. 184.
- Ramirez, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultural Unilibre*, 2, 73–84. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3981](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981)
- Ruiz, T. (2020) Creación y diseño de centros de costos para la elaboración del presupuesto en una Universidad de Piura [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5221/TSP\\_CyA\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5221/TSP_CyA_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salvador, P. (2021, julio 22). *Gestión del presupuesto en las empresas peruanas*. Www.ey.com; EY. [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/gestion-presupuesto-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/gestion-presupuesto-en-peru)
- Sarmiento, A. (2017). *Diseño e implementación de un sistema de costeo para el Colegio La Salle Envigado* [Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11962>
- Silva, H. (2021). *Planeamiento estratégico y su relación con el presupuesto en mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16215/Silva\\_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16215/Silva_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz. A y Rivero. G, (2006). *Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología*. [https://www.academia.edu/26505362/Estructuraci%C3%B3n\\_de\\_Costos\\_Conceptos\\_y\\_Metodolog%C3%ADa](https://www.academia.edu/26505362/Estructuraci%C3%B3n_de_Costos_Conceptos_y_Metodolog%C3%ADa)
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negocio*, 13 (38), 33-48.
- Tavara, J. (2018). *Universidad Nacional Piura*. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1480/CCF-TAV-VAR-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verona, J. (2020, marzo 3). *La importancia del presupuesto*. Grupo Verona.  
<https://www.grupoverona.pe/la-importancia-del-presupuesto/>



## Apéndices





## **Apéndice A. Guía de preguntas para entrevista**

Trabajo de Investigación

Finalidad: Conocimiento del diseño de centros de costos y preparación de presupuestos

Características: Confidencial

Duración aproximada: 2 horas

Entrevistador:

Nombre y apellidos completos: Alexandra Milagros Ancajima Ponce

Entrevistado:

Nombre y apellidos completos: Anónimos

Cargo de los entrevistados: director, administradora y tesorería

Preguntas:

1. ¿Contaban con alguna herramienta que les permita tomar decisiones?
2. ¿Tenían conocimiento de la rentabilidad de la institución?
3. ¿En algún momento se han quedado sin liquidez para afrontar sus costos o gastos?
4. ¿Estarían interesados en llevar un mejor control y orden en sus ingresos y egresos?
5. ¿Les interesaría implementar herramientas que les ayude a tener una mejor visualización de sus ingresos y egresos?
6. ¿Tienen conocimientos de la herramienta de centros de costos?
7. ¿Les interesaría realizar el diseño de los centros de costos?
8. ¿Tienen conocimiento de presupuesto?
9. ¿Han realizado antes algún presupuesto?
10. ¿Les interesaría elaborar un presupuesto para la institución?
12. ¿Creen que les ayudará en la toma de decisiones?
11. ¿Al realizar estas herramientas creen que ayudará para establecerse metas al terminar cada año?

*Nota.* Elaboración propia



Anexos





## Anexo 1. Centros de costos

	Costos variables del servicio	Gastos variables administrativos y operativos	Remuneraciones y costos fijos	Gastos por inversión	Gastos fijos administrativos y operativos
CECO	IEP01SF	IEP02SF	IEP03SF	IEP04SF	IEP05SF
IEP01SF	Módulos	Gastos de marketing	Remuneración de docentes	Compra de equipos	Remuneración administrativa
IEP02SF	Consumo interno de materiales	Sellos y tarjetas	Servicios de agua y luz	Mantenimiento de edificio	Depreciación de escritorios, proyector, computadoras de parte administrativa
IEP03SF		Gastos de relaciones públicas e imagen institucional	Depreciación del edificio, computadoras de estudiantes y de docentes, unidades móviles		Servicios de internet y telefonía
IEP04SF		Servicio de impresión y fotocopia			Servicios de Limpieza
IEP05SF		Materiales para eventos por fechas cívicas			Siage
		Alimentación			Contador
		Transporte			Pago de tributos e impuestos
		Movilidad			Seguros
		Decoración			Hosting
		Imagen y sonido			Remuneración de marketing
		Gastos de caja chica			Vigilancia
		Capacitaciones			
		Servicio de inventarios y almacén			
		Servicio de reparación y mantenimiento			
		Mano de obra contratada en forma temporal			
		Uniformes de personal			
		Comisiones			

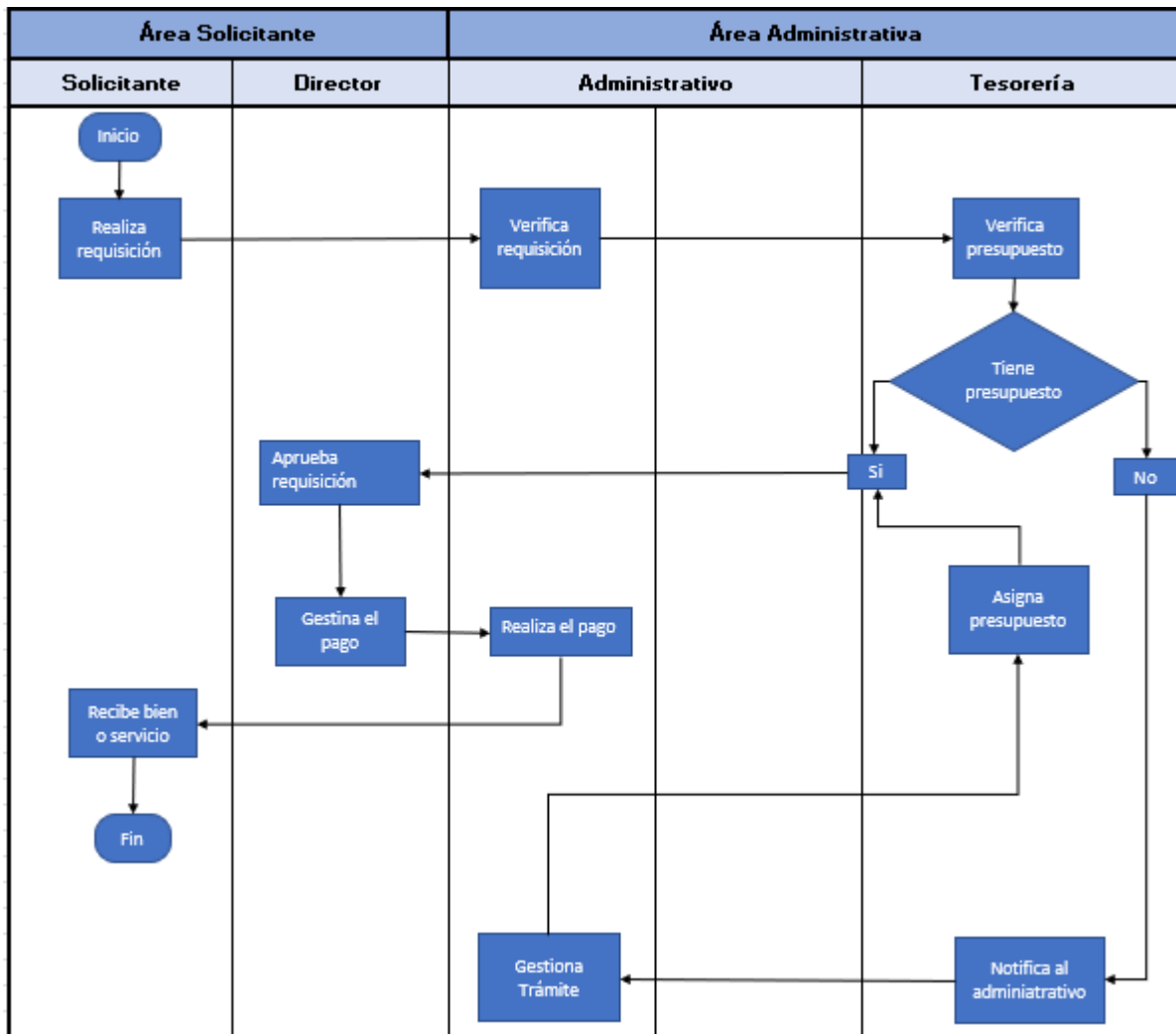
Nota. Información interna de la institución (2022)

## Anexo 2. Requisición de compra

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>				
RUC:				
07 18-01-21	REQUISICIÓN DE COMPRA			N°
Solicitante:				
Fecha de pedido:		Fecha de entrega:		
Item	Descripción	Und	Proveedor	Precio
Página 1				
<b>Total</b>				S/0.00
Autorizado por				
Administración				
Tesorería				

Nota. Información interna de la institución (2022)

## Anexo 3. Flujograma de la requisición de compra



Nota. Información interna de la institución (2022)

## Anexo 4. Presupuesto

### PRESUPUESTO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO FINAL	
<b>SALDO DE CAJA</b>														
Saldo inicial de caja														
<b>PRESUPUESTO OPERATIVO</b>														
<b>INGRESOS</b>														
Ingresos por matrícula													SI	-
Ingresos por pensiones													SI	-
Ingresos por módulos													SI	-
Ingresos por buzos													SI	-
Ingresos por certificados													SI	-
Vacacional													SI	-
Otros ingresos													SI	-
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS</b>														
IEP01SF													SI	-
IEP02SF													SI	-
IEP03SF													SI	-
IEP04SF													SI	-
IEP05SF													SI	-
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>														
<b>INGRESOS</b>														
													SI	-
													SI	-
													SI	-
<b>TOTAL INGRESOS DE INVERSIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS</b>														
Proyecto Nuevo Colegio													SI	-
Devolución Terrenos													SI	-
<b>TOTAL EGRESOS DE INVERSIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>PRESUPUESTO FINANCIEROS</b>														
<b>INGRESOS</b>														
Préstamo recibido													SI	-
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS</b>														
Pagos de préstamos bancarios													SI	-
Pago credito reactiva													SI	-
Pago deuda credito													SI	-
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>

Nota. Información interna de la institución (2022)

## Anexo 5. Rentabilidad

INGRESOS	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
Ingresos por matrícula	19%	55%	35%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos por pensiones	27%	21%	33%	80%	89%	96%	97%	98%	97%	97%	96%	96%
Ingresos por módulos	3%	14%	25%	3%	9%	4%	3%	2%	2%	1%	3%	2%
Ingresos por buzos	0%	1%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos por certificados	3%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vacacional	42%	7%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros ingresos	6%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	2%
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
EGRESOS												
IEP01SF	0%	0%	1%	0%	15%	3%	1%	14%	4%	9%	5%	2%
IEP02SF	57%	37%	39%	25%	15%	8%	16%	19%	13%	9%	18%	21%
IEP03SF	7%	40%	25%	44%	40%	60%	56%	11%	61%	54%	51%	52%
IEP04SF	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IEP05SF	37%	23%	30%	31%	30%	29%	27%	57%	21%	28%	26%	25%
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>

Nota. Información interna de la institución (2022)