



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

NUEVA ESTRUCTURA PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

Jorge Sánchez-Farfán, Juan Valle-Benites

Piura, mayo de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Sánchez, J. y Valle, J. (2018). *Nueva estructura presupuestal de la Universidad de Piura* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
MASTER EN DIRECCION EMPRESARIAL



Nueva estructura presupuestal de la Universidad de Piura

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección y Gestión Empresarial

JORGE ARMANDO SÁNCHEZ FARFÁN
JUAN CARLOS ESTEBAN VALLE BENITES

Asesor: Mgtr. Rafael Valera Moreno

Piura, mayo 2018

A Dios por darnos la gracia de la vida

A nuestros padres por ser un pilar fundamental y soporte moral en nuestra educación

A nuestras esposas e hijos, por ser nuestra fuente de inspiración, sacrificio y al mismo tiempo motor y motivo de nuestro crecimiento profesional y personal.

A nuestros mentores Antonio, Beatriz y Jorge por haber confiado y apostado en nuestra educación profesional.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Prólogo

La Universidad de Piura, es parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello debe planear sus actividades si pretende sostenerse en un mercado competitivo, pues, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El ritmo evolutivo que presentan los cambios del mundo contemporáneo, genera una corriente a nivel mundial que se mueve hacia la modernización y mejoramiento de la gestión. La incertidumbre derivada de esos cambios obliga a los gerentes a tomar decisiones con precisión y rapidez, por lo cual la gestión presupuestaria asociada al control de las operaciones, es de vital importancia como herramienta para alcanzar objetivos y metas de la universidad.

La gestión presupuestaria representa una herramienta que debe utilizarse adecuadamente para mejorar el desempeño organizacional, es decir, surge como un elemento de planeación y control en las actividades desarrolladas por una organización, con la finalidad de orientarla en el manejo eficiente de sus recursos, el logro de sus objetivos y los medios necesarios para asegurar su consecución.

La universidad ha mantenido la misma estructura presupuestal en la cual, la totalidad de los sueldos del personal docente y administrativo de las facultades eran imputados a los programas académicos y se obviaba la necesidad de definir precios de transferencia para las interrelaciones que se dan entre los centros académicos de ella, pues daba por supuesto que la colaboración debía darse de manera automática ya que es parte de la cultura organizacional. Debido al crecimiento en la actividad económica obtenida por la

universidad, se ve la necesidad de estudiar y redefinir de la mejor manera posible esta estructura para:

- Soportar este crecimiento.
- Asignar de la mejor manera los costos directos y gastos generales a las facultades.
- Que los márgenes generados por las facultades de la universidad sean reales y ayuden a una mejor toma de decisiones.

Resumen

[Título del trabajo de investigación:] **Nueva estructura presupuestal de la Universidad de Piura.**

[Autores:] **Juan Carlos Esteban Valle Benites y Jorge Armando Sánchez Farfán.**

[Asesor:] **Mgtr. Rafael Valera Moreno.**

[Tipo de trabajo de investigación:] **Trabajo de investigación de maestría.**

[Grado que opta:] **Magister en Dirección y Gestión Empresarial.**

[Institución:] **Universidad de Piura.**

[Fecha de sustentación:] **Piura, mayo de 2018.**

Palabras claves: Presupuesto / Nueva estructura presupuestal / Universidad de Piura / Perú Piura / Investigación.

Descripción: Trabajo de investigación sobre el análisis realizado a la estructura presupuestal utilizada por la Universidad de Piura.

Los autores proponen en base a la investigación realizada una nueva estructura presupuestal para la Universidad de Piura.

Contenido:

El texto del trabajo de investigación está dividido en tres partes: la primera da una visión general de la institución. La segunda parte da a conocer la actual estructura presupuestal utilizada por la institución, así como el diagnóstico de la misma y la tercera en base al diagnóstico realizado se propone una nueva estructura presupuestal.

Metodología: Nivel de investigación – investigación explicativa y diseño de investigación – investigación documental.

Conclusiones: A raíz de la investigación realizada podemos concluir que un diseño eficiente de la estructura presupuestal permitirá una mejor gestión económica en la institución.

Fuentes: Información económica y financiera de la Universidad de Piura. Análisis y levantamiento de información contable y presupuestal, ideario de la institución y libro reseñado en la bibliografía del trabajo de investigación.

Fecha de elaboración resumen: mayo de 2018.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 La Universidad de Piura	3
1.1. Historia.....	3
1.2. Misión	4
1.3. Visión	5
1.4. Organización y gobierno	5
1.5. Sistemas de control	7
Capítulo 2 Estructura presupuestal utilizada por la Universidad de Piura y las interrelaciones de servicios entre los diversos centros que conforman la universidad.....	11
2.1. Descripción de la situación actual.....	11
2.2. Diagnóstico de la situación actual.....	17
Capítulo 3 Planteamiento de la nueva estructura presupuestal.....	21
3.1. Estrategia de los centros académicos de la Universidad de Piura.....	21
3.2. Planteamiento de la nueva estructura presupuestal de la Universidad de Piura	26
3.2.1. Facultades	27
3.2.2. Institutos.....	27
3.2.3. Centros Autogestionarios.....	28
3.2.4. Órganos de Gobierno y Apoyo	28
3.3. Planteamiento de los niveles de reparto a utilizar, así como la asignación de costos fijos y gastos generales	30
3.3.1. Niveles de reparto propuestos.....	30
3.3.2. Agrupadores propuestos.....	32

Conclusiones	33
Bibliografía	35
Apéndice.....	37

Índice de Figuras

Figura 1.	Interdependencia secuencial.	16
Figura 2.	Interdependencia radial.....	16

Introducción

La Universidad de Piura es una entidad sin fines de lucro creada con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad a través de los servicios que brinda (pregrado, postgrado, centro de idiomas y servicios externos). Para que pueda llevar a cabo su finalidad, es necesario que se adecúe a la dinámica del mundo actual y al proceso de globalización, el cual exige organizaciones con niveles de eficiencia cada vez mayores.

El éxito de la universidad se basa entre otros aspectos, en la utilización adecuada de los recursos, es por ello que el presupuesto constituye una herramienta esencial para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos de la organización. Sin embargo, en la actualidad resulta cada vez más difícil instalar un sistema de control presupuestario, a causa de los constantes cambios en el entorno social, financiero, político y económico, en el que se desarrollan las organizaciones en nuestro país.

En consecuencia, este trabajo de investigación está dirigido al análisis de la estructura presupuestal utilizada por la universidad, teniendo como propósito dar a conocer su situación, así como también proporcionar recomendaciones que permitan mejorar la misma.

Para un mejor entendimiento el presente trabajo está conformado de la siguiente manera:

Capítulo 1: La Universidad de Piura; nos da a conocer la información general de la institución.

Capítulo 2: Abordamos la situación actual y el diagnóstico de la misma, se empezó revisando la estructura presupuestal utilizada y definiendo cuáles eran las relaciones que se daban entre los centros académicos de la universidad, así como las relaciones entre las unidades de soporte y académica; asimismo se revisó la forma como la universidad asignaba sus costos directos y gastos generales a las facultades.

Capítulo 3: Con los datos del diagnóstico se propone la nueva estructura presupuestal, así como la mejor forma de asignación de costos y gastos a las facultades para una mejor determinación de sus márgenes directos y márgenes netos.

Conclusiones: Luego del análisis realizado y en base a los puntos más importantes finalizamos el trabajo de investigación planteando mejoras que deberán ser evaluadas por la universidad.

Capítulo 1

La Universidad de Piura

1.1. Historia¹

En el año 1965, alentados por San Josemaría Escrivá de Balaguer –Fundador del Opus Dei-, un grupo de profesionales universitarios forman la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU) e inician los estudios para la puesta en marcha de una universidad en el Perú; una universidad donde se formen integralmente a sus alumnos con una concepción cristiana de la vida.

Ante un pedido del Arzobispo de Piura y Tumbes de ese entonces, Mons. Erasmo Hinojosa y de varias familias piuranas, se elige a Piura –polo de desarrollo regional- como la ciudad en la cual se va a desarrollar este ambicioso proyecto. Esta iniciativa es respaldada por representantes del comercio, industria, agricultura, periodismo y la población en general.

La ley que autorizó el funcionamiento de la Universidad de Piura fue aprobada por la Cámara de Diputados el 28 de mayo de 1968 y la Cámara de Senadores confirman la aprobación el 06 de junio y el 12 de junio se promulga la ley que da sustento al anhelo del pueblo piurano.

El 29 de abril de 1969 inicia sus actividades, con nueve profesores y noventa y ocho alumnos en pregrado; esto fue posible gracias al apoyo de la comunidad piurana, de la que

¹ Tesis: "Problemática en las interrelaciones de bienes y servicios entre los centros académicos de la Universidad de Piura: Precios de transferencia una posible solución" – Mgtr. Beatriz Elvira Vegas Chiyón

procede el primer aporte, amplio campus, inmuebles, equipos, servicios, ayuda económica, entre otros. Cabe resaltar también el apoyo decisivo de la Universidad de Navarra de España y del Istituto per la Cooperazione Universitaria (ICU) de Italia.

La Universidad de Piura es una obra corporativa de la prelatura del Opus Dei, y reconoce como fundador a su primer Gran Canciller a San Josemaría Escrivá de Balaguer quien alentó y orientó decisivamente, desde un comienzo, la iniciativa de los promotores.

Después de cuarenta y nueve (49) años la universidad cuenta con dos campus –en Piura y Lima–, tres sedes –Piura, Lima y el Programa de Alta Dirección (PAD). En campus Piura se cuenta con 4,790 alumnos de pre grado, 1,093 alumnos de post grado y más de 1,500 alumnos en el centro de idiomas. En cuanto al personal de campus Piura tenemos 241 profesores a tiempo completo y 387 administrativos.

1.2. Misión²

La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es por ello que promueve la fe católica y los valores cristianos en un clima de total respeto a la libertad de los alumnos.

Forma parte de su misión:

- Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.

² <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>

- Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.
- Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas.

1.3. Visión³

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.

Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndole los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la institución y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

1.4. Organización y gobierno

Actualmente, la Universidad de Piura para brindar su servicio de enseñanza universitaria cuenta con seis Facultades: Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales,

³ <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>

Comunicación, Ciencias de la Educación, Derecho y Humanidades, La organización de cada una de ellas se detallan en el apéndice 1.

Cada facultad está integrada por centros académicos afines, de distinta entidad y específica autonomía.

Los centros académicos, anteriormente mencionados son:

- a. Programas académicos: Los cuales se encargan de organizar y realizar el seguimiento respectivo de todo lo que involucra las carreras de pregrado y postgrados (bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado). Cada programa académico está gobernado por una dirección conformada por tres o más miembros, elegidos en virtud al Sistema de Funcionamiento de la universidad. Es el Consejo Académico, quien a propuesta del Consejo Superior, nombra el Director del Programa. Los demás miembros de la dirección son nombrados por el Consejo Superior.
- b. Departamentos académicos: Está conformado por todos aquellos docentes formados bajo la misma disciplinas o disciplinas afines y cuya función es: Satisfacer las necesidades requeridas por su facultad, el desarrollo de la investigación y la prestación de servicios dentro de su campo respectivo.
- c. Institutos de investigación: Son centros orientados a la investigación, prestación de servicios externos y apoyo a la docencia.
- d. Programas de extensión: Son centros encargados de organizar y realizar el seguimiento de programas específicos de formación y capacitación, orientados a personas distintas de los alumnos ordinarios de la universidad. Los programas de extensión sólo otorgan certificados.
- e. Centro de idiomas, su principal actividad es la enseñanza de idiomas extranjeros tanto personal que conforma la universidad como a externos.

Dentro de los Órganos de Gobierno y Apoyo (OGA) existen centros que facilitan la dirección y gobierno de la universidad. Estos se encuentran agrupados en: Dirección de Comunicación, Capellanía, Departamento de Promoción, Oficina de Servicio al Egresado, Dirección de Estudios, Oficina de Becas y Relaciones Internacionales, Oficina de Pensiones, Oficina de Admisión, Administración General, Oficina de Proyectos, Oficina de Servicios

Técnicos, Asesoría Legal, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Servicios Logísticos, Servicios Operativos, Contabilidad, Oficina de Personal y las Unidades Informáticas.

El ejercicio del gobierno en la Universidad de Piura, y en cada uno de sus centros, se inspira siempre en los principios de la autoridad –entendida como servicio–, de la colegialidad y de la participación, según los procedimientos que establecen las reglamentaciones respectivas, las cuales se adecúan en cada momento tanto a las características y necesidades de la propia naturaleza jurídica de la universidad, como a la experiencia recogida.⁴

El máximo órgano de gobierno es el Consejo Académico (CONAC) y la instancia previa es el Consejo Superior, que en función a los temas que se van a trabajar se puede reunir con los miembros permanentes –Rector, Vicerrectores, Secretario General, Director de Estudios y Administrador General- o con los miembros del pleno –a la permanente se le suman los Decanos de las facultades, el Director de la Escuela de Dirección y el Gerente General, este último con voz pero sin voto.

1.5. Sistemas de control

Siendo el presupuesto operativo y de inversión el principal sistema de control que mantiene la universidad, para la elaboración y cumplimiento del mismo, se ha organizado la actividad económica de la siguiente manera:

Actividad ordinaria: Está conformada por los ingresos y gastos directamente relacionados con el fin principal de la universidad, que es la enseñanza tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Teniendo como su principal ingreso las pensiones académicas y su principal gasto las cargas del personal docente como son sueldos y capacitaciones.

⁴ Ideario de la Universidad de Piura

Actividad complementaria: Está conformada por todos aquellos ingresos y gastos directamente relacionados con los servicios que presta la universidad a terceros, entre estos tenemos: estudios de mercado, asesoría empresarial, análisis de suelos, análisis químicos, entre otros.

Autogestionarias: Conformada por aquellos centros que complementan los servicios de enseñanza universitaria y cuya gestión tiene como objetivo generar un margen positivo para la universidad. A continuación, se detallan las unidades autogestionarias: Centro de Idiomas, Centro Materno Infantil (CMI) y Librería.

Órganos de gobierno y apoyo: Son aquellos centros que prestan servicios de soporte a los diversos centros que conforman las facultades y autogestionarias, algunos de ellos están directamente relacionados con la actividad académica y son fijos, sin embargo, otros forman parte de los gastos generales de operación de toda la universidad. La distribución de los gastos de los órganos de gobierno y apoyo hacia las facultades se realiza utilizando el Sistema de Costeo ABC (Costeo Basado en Actividades); es decir en función a tasas de reparto/cost-driver las cuales se atribuyen a cada facultad sobre la base de los factores y actividades que determinen dichos gastos y así poder reducir al mínimo los gastos comunes que no pueden atribuirse directamente.

Dentro de cada grupo se han definido centros de costos⁵ y cada uno de ellos tiene asignado una serie de partidas que son las que se presupuestan anualmente.

La elaboración del presupuesto se inicia en septiembre del año anterior, el cual es participativo. Su preparación parte de las metas definidas para cada facultad. Dichas metas son determinadas por el comité de presupuesto, el cual es designado por el Consejo Superior.

Una vez conocidas las metas, cada facultad elabora su presupuesto coordinadamente entre los centros y el controller de cada una de ellas. El controller despacha con cada jefe de centro los márgenes operativos, los cuales son trabajados por el centro en base a los resultados históricos obtenidos por estos y las previsiones de ingresos ordinarios. En esta

⁵ Apéndice 2: Relación de Centros de Costo de la Universidad de Piura.

etapa cada jefe de centro advierte sobre posibles riesgos o situaciones especiales que puedan variar los supuestos sobre los cuales se han obtenido los márgenes.

Una vez determinados los márgenes se procede a la preparación del detalle, el cual es elaborado de manera participativa por cada centro, partiendo de las unidades y consolidando en los Consejos de Facultad. Consolidada la información, el controller se reúne con el Decano de la Facultad para revisión y aprobación del presupuesto. Aprobado el presupuesto por el Decano de Facultad, este es enviado al comité de presupuesto, para su revisión e inclusión en el control presupuestario del año correspondiente.

El presupuesto finaliza al incluir las necesidades de fondos para el pago de endeudamiento y las inversiones prioritarias, de esta manera se tendrá el saldo de caja proyectado para el ejercicio, el cual tiene como objetivo ser el necesario para poder cubrir las necesidades operativas de los meses de enero y febrero, y así no acudir a financiamiento bancario.

Capítulo 2

Estructura presupuestal utilizada por la Universidad de Piura y las interrelaciones de servicios entre los diversos centros que conforman la universidad

2.1. Descripción de la situación actual

Dentro de la estructura presupuestal utilizada por la Universidad de Piura tenemos tres grandes divisiones: Facultades, Autogestionarias y Órganos de Gobierno y apoyo. Esta división la podemos apreciar en el apéndice 3.

Para el caso de la *Facultades* estas son divididas de acuerdo a los programas académicos que la conforman, para mayor referencia tenemos el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:

Tabla 1. Estructura presupuestal Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CODIGO	DESCRIPCION
0	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
01	PPAA. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
0100	PP.AA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
0102	SERVICIOS EXTERNOS
0103	DIPLOMADOS
0109	MAESTRÍAS
02	PP.AA ECONOMÍA
0200	PP.AA ECONOMÍA
0202	SERVICIOS EXTERNOS
03	PP.AA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
0300	PP.AA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Fuente: Estructura presupuestal de la Universidad de Piura – Año 2013

Como se puede observar esta Facultad está conformada por tres Programas Académicos: PP. AA Administración de Empresas, PP. AA de Economía y PP. AA de Contabilidad y Auditoría. Dentro de cada programa académico encontramos diversos centros de costos los cuales están divididos en programas académicos, maestrías, diplomados y servicios externos.

Los programas académicos incluyen los ingresos originados por pensiones académicas de los alumnos de pre grado, así como el total de las remuneraciones de los docentes y administrativos adscritos a cada uno de ellos, además de los gastos operativos e inversiones que incurra cada centro de costos.

Los centros que conforman las maestrías incluyen los ingresos originados por pensiones de los alumnos de post grado, así como los gastos operativos e inversiones que incurra cada centro de costos.

Los centros que conforman los servicios externos incluyen los ingresos originados por servicios prestados a terceros, así como los gastos operativos que incurra cada centro de costos.

Los diplomados incluyen aquellos ingresos originados por pensiones de los alumnos de diplomados, así como los gastos operativos e inversiones que incurran cada uno de ellos.

La división de *Autogestionarias* comprende aquellos centros que generan sus propios ingresos, los cuales permiten cubrir sus gastos generales e inversiones, logrando auto sostenimiento; dentro de este rubro tenemos: Centro de Idiomas, Librería, Centro Médico y Oficina de Proyectos. En el caso de la librería se incluye los ingresos originados por la venta de libros, cuadernos, lapiceros, souvenirs, etc., la remuneración del personal adscrito a dicho centro, así como los gastos operativos incurridos por la adquisición de los materiales y las inversiones de ser el caso.

En el caso del Centro de Idiomas se incluye los ingresos por la enseñanza de idiomas, el gasto de personal docente y administrativo adscritos al centro, así como los gastos operativos e inversiones incurridas para el desarrollo de su actividad.

En el caso del Centro Médico se incluyen los ingresos por la atención médica, análisis de laboratorio, etc. realizada a alumnos, personal de la universidad, así como a pacientes externos, además de la remuneración del personal administrativo adscritos al centro, y los gastos operativos e inversiones incurridas para el desarrollo de su actividad.

En el caso de la Oficina de Proyectos se incluye el dinero recibido (ingresos) para la ejecución de los proyectos de cooperación técnica internacional que se ejecutan en la Región Piura, además de la remuneración del personal administrativo y técnico adscrito al centro y los gastos operativos incurridos para la ejecución de los proyectos.

La división de *Órganos de Gobierno y apoyo*, como se mencionó en el capítulo 1, prestan servicios a las facultades y autogestionarias para que estas pueden realizar sus actividades de la mejor manera. Estos son considerados centros de costos que incluirán las remuneraciones del personal administrativo, los gastos operativos e inversiones necesarias para poder cumplir con sus labores. Los centros que conforman los órganos de gobierno y apoyo se pueden visualizar en el Apéndice 3.

Asimismo, nos parece importante conocer que interrelaciones existen entre cada uno de los centros que conforman la estructura presupuestal de la universidad. Así, podemos identificar dos tipos de interrelaciones que tienen que ver con el servicio que se prestan entre centros:

- a) Servicio de dictado de clases de un profesor a un programa académico de una facultad distinta a la cual pertenece.
- b) Servicios prestados por los órganos de gobierno y apoyo a las facultades de la universidad.

A continuación, se describe dichas interrelaciones:

a) Servicio de dictado de clases de un profesor a un programa académico de una facultad distinta a la cual pertenece

La universidad tiene como misión formar profesionales capaces de transformar la sociedad; en este proceso la formación humanística juega un papel importante, porque brinda a los alumnos el conocimiento cultural, así como de la persona y sus dimensiones; esto último es muy importante porque en la vida profesional y personal del egresado deberá interactuar con la sociedad y resolver los problemas que en ella se presenten, comprender a la persona ayuda a encontrar soluciones adecuadas.

Esta parte de la misión de la universidad se evidencia en los planes de estudios de las facultades, los cuales se caracterizan por contar con un eje transversal que incluye la componente de humanidades y otros cursos que no son propiamente de la especialidad pero que serán de utilidad para el desempeño profesional del alumno como, por ejemplo: cursos de Derecho Laboral en el Programa Académico de Administración de Empresas y cursos de Investigación de Mercado y Costos en la Facultad de Ingeniería.

Teniendo en cuenta que los docentes de la universidad están agrupados en departamentos o áreas académicas en base a disciplinas comunes y basándonos en que cada facultad debe cumplir con la formación integral de los alumnos, se ve necesario que docentes que se encuentran adscritos a una facultad dicten clases en una distinta a la cual pertenecen.

b) Servicios prestados por los órganos de gobierno y apoyo a las facultades

Los órganos de gobierno y apoyo de la universidad son aquellos que desarrollan actividades de soporte que, sin formar parte de manera directa de la prestación del servicio, se consideran necesarios para su ejecución. Asimismo, son responsables de las tareas de representación y gobierno, así como de la administración general de la universidad.

Los lineamientos de la universidad, establecidos en la Norma Económica Financiera en su artículo 6, menciona que los egresos de la universidad, y en concreto

de cada centro, se clasifican en dos tipos, según incidan o no directamente en la actividad educativa:

- a) Egresos vinculados a la actividad necesaria para brindar adecuadamente el servicio educativo, o costos fijos directos.
- b) Egresos vinculados a otras actividades, principalmente de apoyo, o costos generales.

La forma como son distribuidos los gastos generales en la universidad es utilizando el Sistema de Costeo ABC; este sistema de costeo es determinado según se trate de costos fijos directos o costos fijos generales, según se refieran en actividades que inciden directamente en la actividad educativa o sean actividades de apoyo respectivamente. Esta división se puede apreciar en el apéndice 4.

Para la determinación de los tipos de costos también se incluyen factores de variabilidad de cada una de las actividades que agrupan los costos, llamados inductores o tasas de reparto. Estos inductores de costos se definen para los costos fijos directos y algunos de los costos generales. En el apéndice 5 se muestran los inductores utilizados por la universidad actualmente.

En el apéndice 6 se puede observar la forma de reparto de los gastos incurridos por los Órganos de Gobierno y Apoyo a las Facultades⁶ utilizando los inductores señalados en el apéndice 5.

Considerando estos dos tipos de interrelaciones que tienen que ver con el servicio que se prestan entre centros y de acuerdo a la distinción clásica de interdependencias en una organización, podemos observar que las relaciones que se dan entre los centros académicos de la universidad se clasifican en:

⁶ Los datos corresponden a información económica proporcionada por Oficina de Contabilidad de la Universidad de Piura.

- Interdependencias secuenciales, las cuales por definición implica la transferencia de un determinado producto o servicio de una división a otra⁷. Dicha relación se muestra en la Figura 1.

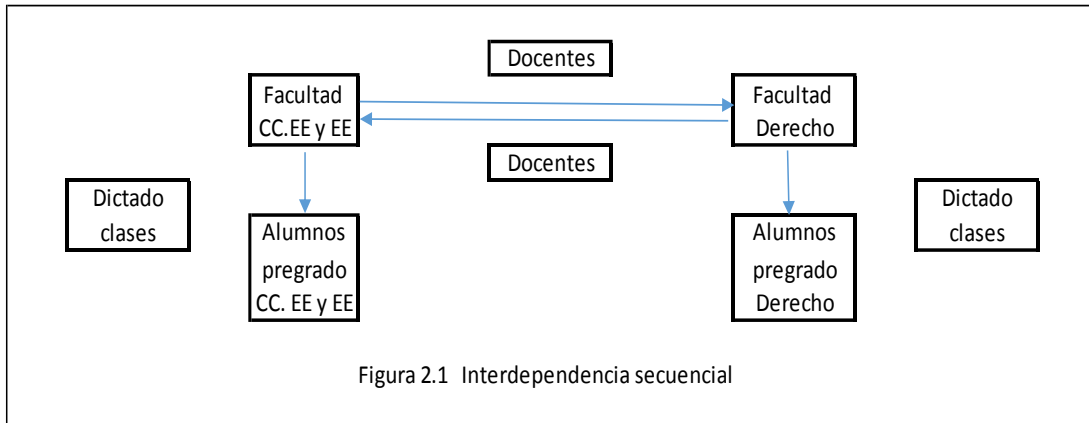


Figura 1. Interdependencia secuencial.
Fuente: Elaboración propia

- Interdependencias radiales: Las cuales se definen como aquellas relaciones de una división con la dirección central. En este caso vendría a ser los servicios que prestan los diversos centros que conforman los Órganos de Gobierno y Apoyo a las Facultades. Dicha relación se muestra en la Figura 2.

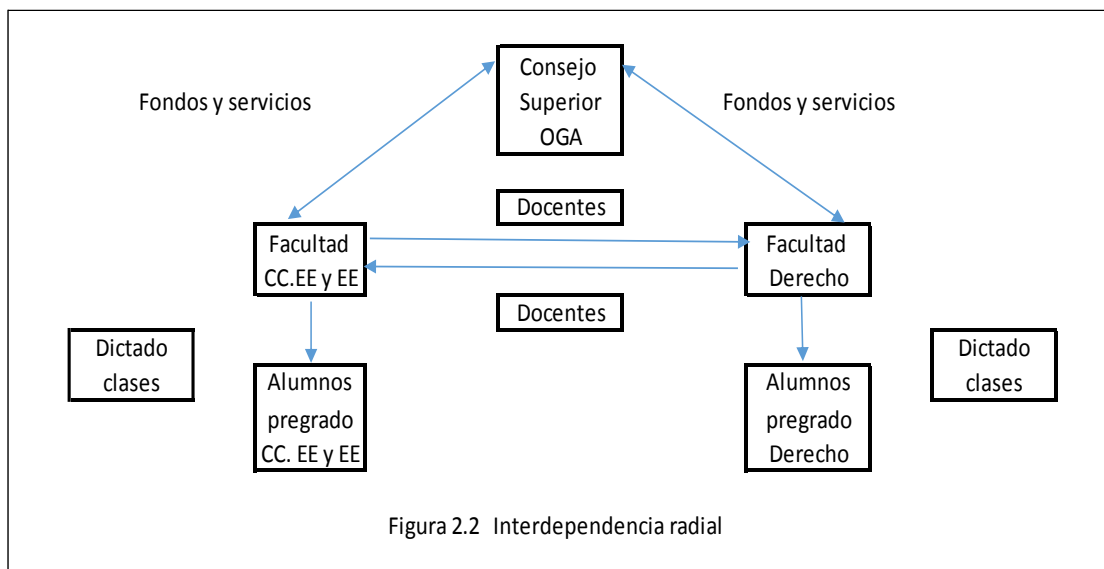


Figura 2. Interdependencia radial
Fuente: Elaboración propia

⁷ Eduard Ballarín Fredes, Joseph Ma. Rosanas Marti y María Jesús Grandes Garces; "SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL", cap. 13.

2.2. Diagnóstico de la situación actual

Económicamente hemos observado que, en los últimos años, la universidad ha experimentado una tasa de crecimiento en sus ingresos, gastos operativos y cargas de personal, el cual se resume de la siguiente manera:

- Crecimiento promedio de los ingresos en un orden del 6.42%, mientras que los gastos personales se han incrementaron en un orden del 7.86% y los gastos operativos se han incrementado en un orden del 8.34%.
- Las cargas de personal representan, en promedio, el 62.18% del total de gastos, seguidos por los gastos operativos con un 37.82% del total de gastos.

Teniendo en cuenta lo explicado en el apartado 2.1 (principales interrelaciones que se dan entre los diversos centros de la Universidad de Piura) se ha detectado las siguientes problemáticas:

a) Servicio de dictado de clases de un profesor a un programa académico de una facultad distinta a la cual pertenece.

Basado en el principio de colaboración que prima en la universidad, al día de hoy no existe una contraprestación monetaria entre las facultades por este servicio pues se presume que estas relaciones se realizarán sin inconvenientes; si lo observamos detenidamente veremos que esto no es del todo cierto ya que a los jefes de centro se les mide por el margen que generan y por ello es conveniente que se refleje que los gastos asumidos por cada facultad pertenezcan a su propia gestión, es decir, que estén directamente relacionados al servicio que se ofrece a los alumnos matriculados en cada facultad.

Esto conlleva a que se generen una serie de situaciones disfuncionales:

- Habrá “colaboración” siempre y cuando se generen cualquiera de estas dos situaciones: Que la Facultad tenga capacidad ociosa o que la Facultad reciba como beneficio el dictado de clases en contraprestación; esto genera un clima de incomodidad en la relación que se da entre las facultades pues siempre se priorizará las necesidades de la facultad de donde proviene el docente.
- Al no conseguir la colaboración de la otra facultad en cuanto a la asignación de profesores para el dictado de asignaturas previstas en los planes de estudios, los Decanos se ven obligados a contratar docentes o colaboradores docentes para el dictado de sus cursos. Esto origina duplicidad en los departamentos académicos de las distintas facultades.
- Por último, los resultados de los reportes financieros no toman en cuenta la carga real de los gastos de personal de cada centro, y si consideramos que el 62.18% del gasto de la universidad se centra en el rubro de personal, se convierte en un componente importante que podría cambiar los resultados económicos, así como las decisiones en un determinado centro.

b) Servicios prestados por los órganos de gobierno y apoyo a las facultades de la universidad

El diagnóstico realizado hasta el momento es el de las relaciones secuenciales que se dan en la universidad, sin embargo, dado que cada una de las facultades forma parte de la misma organización se producen las relaciones radiales con los Órganos de Gobierno y Apoyo (OGA).

Por el nivel del gasto general (24 millones de Soles anuales) y porque algunos de ellos aumentan en función a las decisiones que toman las facultades, la universidad utiliza un sistema de costeo ABC para los gastos generales de manera que permita reflejar de manera real los resultados de la gestión de cada facultad la cual servirá de base para que los jefes de centro realicen cierta labor de control sobre este rubro y así detectar las posibles ineficiencias de los OGA y poder iniciar un estudio de reducción de las mismas.

Como se mencionó anteriormente, la Universidad de Piura agrupa los centros de costos en aquellas actividades para conseguir completar el servicio educativo (costos fijos directos) y en el segundo grupo de centros de costos las otras actividades consideradas como actividades de apoyo (costos generales). En el apéndice 4 se muestra la agrupación actualmente utilizada.

Ahora bien, teniendo en cuenta el crecimiento obtenido por la universidad nos hace reflexionar si la actual estructura presupuestal puede soportar este crecimiento.

Capítulo 3

Planteamiento de la nueva estructura presupuestal

En este capítulo nos centraremos en el planteamiento de la nueva estructura presupuestal, la cual servirá de base para una mejor asignación de costos.

3.1. Estrategia de los centros académicos de la Universidad de Piura

La Universidad de Piura determina y planifica cuatro pilares en su estrategia competitiva, los cuales se muestran en el Apéndice 7, estos pilares están envueltos en un círculo virtuoso donde todos los factores se retroalimentan entre sí para lograr el desarrollo de la universidad.

A continuación, desarrollaremos estos cuatro pilares:

- **Desarrollo de la investigación**

Dicho pilar se concreta con:

- Presencia en el medio con la investigación.
- Mejora de la enseñanza a nivel pregrado y postgrado.
- El logro de los estudiantes de pregrado y postgrado en cuanto a la obtención de sus títulos; a su vez que estas titulaciones que antes eran a través de programas de titulación e informes descriptivos se realicen usando la modalidad de tesis.
- El trabajo académico de los docentes e investigadores a través de la publicación en revistas indexadas.

- **Estructura orgánica**

Tratar de fortalecer a la universidad cambiando de un modo de trabajo donde la gestión depende de una persona hacia un trabajo donde cualquier persona pueda asumir la gestión; esto implica que todo se encuentre muy formalizado (contar con manual de organización y funciones, políticas y manuales, entre otros), con ello se busca generar institución.

Lo que se busca reforzar con este pilar es:

- Fortalecer la estructura organizacional de la universidad de modo tal que se lleven a cabo procesos de descentralización de decisiones, es decir, que no todo lo tenga que decidir el consejo superior de la universidad.
- Poder desarrollar la estructura contando con un manual de organización y funciones que englobe temas académicos y administrativos. En dicho documento se debe estructurar las funciones, procedimientos y políticas de la universidad.
- Fortalecer la toma de decisiones haciendo partícipe tanto al personal docente como administrativo en el proceso de toma de decisiones, las cuales deben ser colegiadas, competentes y eficaces. En la universidad, al personal administrativo y docente no les queda claro que les compete decidir o tienen temor en hacerlo. Este es un punto débil que se ha detectado y que restringe agilidad en el tema operativo.
- Cambiar la unidad de planeación de la universidad de programa académico a departamento. con ello evidenciamos que el recurso más importante de la vida en la universidad es el docente y por tanto todo el desarrollo de la universidad debe girar en torno a él. Finalmente, es importante tener clara la dedicación de los docentes y los colaboradores docentes en las actividades académicas.

- **Desarrollo del servicio**

- Se determina como base estratégica el fortalecer el asesoramiento académico porque eso hace tangible nuestra oferta de educación personalizada. Formamos personas a través del asesoramiento.
- Revisión de planes de estudios para que sean competitivos y estén acorde a las nuevas tendencias del mercado, esto permitirá formar profesionales con los perfiles que las

empresas necesitan; los cuales deben incluir la formación humanística que los haga mejores personas.

- El desarrollo institucional y la oferta académica; se ve como una ventaja para el lanzamiento de nuevas carreras.
- La acreditación, como una característica importante en el desarrollo del servicio académico pues es la Superintendencia Nacional de Educación quien indica si cumple con todos los requisitos para ofrecer un servicio académico de calidad.
- La mejora de los ambientes e instalaciones de la universidad.

- **Competitividad y eficacia**

- Se busca un modelo de equilibrio entre ingresos y egresos ordinarios, con la ayuda de una estructura económica que logre que los ingresos ordinarios soporten toda la operación, y donde el ingreso complementario sólo complemente el presupuesto de la universidad.
- Revisión y control de los gastos incurridos por los órganos de gobierno y apoyo con la finalidad de que los centros de soporte sean eficaces y eficientes.
- Se determine la mejora salarial del personal en general como punto estratégico a desarrollar.
- Contar con una infraestructura y un servicio de soporte adecuado para brindar un buen servicio educativo.

A continuación, mencionaremos los objetivos que se buscan conseguir teniendo en cuenta estos cuatro pilares:

- **Objetivos académicos**

Al mencionar objetivos académicos nos referimos a dar entidad a los departamentos o áreas académicas con la finalidad de que estos empiecen a ser órganos en la Universidad con vida propia, que se desarrollen y gestionen con sus propios recursos.

Actualmente, los docentes están adscritos a los programas académicos; dentro del organigrama el director del programa académico es el responsable de la coordinación con sus docentes y vela por la carrera en la parte académica, y como responsable lo que

prioriza es el buen desarrollo de la parte académica y de asesoramiento pues son indispensable para el normal desarrollo del servicio académico dejando “de lado” la investigación.

El responsable del departamento académico será el director quien debe tener presente el desarrollo de la investigación cumpliendo así con uno de los pilares antes mencionados y decidir hacer del departamento una unidad importante de la Universidad y darle la relevancia debida. Es el director de departamento quien tendrá a cargo el presupuesto en el cual se adscribirán a todos los docentes y además definirá las responsabilidades laborales de cada docente, esto es, si un director de programa académico requiere de un docente debe solicitarlo a través del director del departamento.

- **Objetivos económicos**

La norma económica financiera de la universidad plantea dentro de las consideraciones respecto a los márgenes de los centros que la actividad ordinaria deje un margen neto mínimo del 10% de tal manera que se permitan cubrir costos y gastos ordinarios propios de la operación de la misma.

Esto se puede lograr mediante la acreditación de los diferentes Programas Académicos pues esta es una herramienta competitiva, ya que otorga visibilidad y garantía de que somos una institución que cumple con los estándares solicitados por la autoridad educativa peruana, esto es un reconocimiento al servicio que se brinda. Además, el estar acreditado supone conseguir estándares mínimos de funcionamiento. La acreditación en el tema económico no sólo estaba puesta desde esa perspectiva, de lo que le puede generar adicional o cuánto va a fortalecer la posición competitiva de la universidad en el mercado sino porque la acreditación va a suponer destinar recursos para conseguirla.

- **Objetivos de gestión**

Al mencionar objetivos de gestión buscamos:

- La descentralización progresiva; en cuanto a descentralización de decisiones, esto es, ir bajando decisiones que están hoy en Órganos de Gobierno Superiores. Para ello es necesario transferir a los diversos centros de la universidad parte de la autoridad que

ejerce el Consejo Superior. Esta autonomía presupone toma de decisiones a puntos medios y bajos del organigrama, lo que se busca es tratar de conseguir que existan distintos niveles en la organización; un nivel operativo que atiende lo ordinario, un nivel medio que va ejecutando la estrategia, y un nivel de alta dirección que va pensando la estrategia, centrándose este último nivel en decisiones a largo plazo.

- Reflejar los planes de trabajo en términos económicos; planificando el futuro de cada centro de la Universidad para que se convierta en un beneficio plasmado en el presupuesto. Actualmente la universidad carece de un plan estratégico (largo plazo) y táctico (mediano plazo). Si bien se tiene la visión de la estrategia competitiva basada en los cuatro pilares, esta visión no está plasmada en planes concretos para cada uno de los centros de la universidad pues debería ser el presupuesto, quien recoja este plan.

En la actualidad la herramienta de planificación en la universidad es el presupuesto, cuando el proceso normal es que exista una planificación operativa que culmine en este presupuesto. Además, ante situaciones adversas para la finalización del presupuesto, es decir, cuando no se llega al margen establecido, la primera decisión es reducir los gastos; esta decisión de controlar el gasto ante situaciones económicas complejas, es una decisión buena a corto plazo. Pero esto no es sostenible en el tiempo; una decisión de ese tipo debe ir acompañado a mediano y largo plazo de una mayor generación de ingresos, sino no hay manera de salir del círculo vicioso en el que nos encontramos.

- Identificar sinergias entre áreas; el objetivo de esta modalidad es reunir las capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea, actividad o proyecto, con el fin de realizarla de manera más rápida para obtener óptimos resultados. La idea es contar con un buen equipo multidisciplinario para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto que realice la universidad. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto.

- **Objetivos de mayor participación y visibilidad de las metas del conjunto**

Consiguiendo a mediano plazo que todos los centros que conforman las tres sedes tengan conocimiento de los planes que la universidad se propone institucionalmente. Si se logra que esa meta del conjunto sea aceptada por los que formamos parte de la institución, aunque suponga un perjuicio para algunos en el corto plazo, se lograrán los objetivos planteados.

Para que los centros acepten dichos planes tienen que participar, saber que hay una meta en conjunto, conocer, tener acceso a la información y saber cómo éstas metas se traducen en términos económicos.

3.2. Planteamiento de la nueva estructura presupuestal de la Universidad de Piura

La Universidad de Piura es una organización viva, que en el tiempo ha evolucionado y lo sucedido en la universidad en estos últimos años es que ha experimentado un crecimiento tanto en el número de alumnos, en el número de trabajadores y en nivel de ingresos económicos; así como estratégicamente ha emprendido una serie de actividades distintas a las clasificaciones que se tenían anteriormente.

Cuando se implementó la actual estructura presupuestal no existía, por ejemplo, la Superintendencia Nacional de Educación, el Instituto de Calidad Educativa, no había necesidad de internacionalizarnos y la Oficina de Egresados (Alumni) estaba pero no era un tema prioritario.

Las prioridades de la universidad cambian y la estructura tanto económica como la estructura organizacional de toda la institución evoluciona en el tiempo en función a la estrategia que se esté persiguiendo.

En base a lo anteriormente expuesto planteamos una estructura presupuestal basada en la siguiente agrupación de centros de costos

3.2.1. Facultades

En la actualidad, la universidad cuenta con seis (6) facultades; para una mejor gestión y control de sus ingresos y gastos, cada facultad la estructuraremos cumpliendo cada una de las siguientes categorías:

- Dirección de facultad: En el cual se cargarán aquellos gastos incurridos por el Decano y la Secretaría de la Facultad para el cumplimiento de sus funciones.
- Programas académicos: Aquí se incluirá los ingresos producto de la actividad ordinaria pregrado, así como los gastos directamente relacionados a la prestación del servicio educativo.
- Postgrado: Aquí se incluirá los ingresos producto de la actividad ordinaria postgrado, así como los gastos directamente relacionados a la prestación del servicio.
- Otras actividades académicas: Aquí se incluirán los ingresos productos de los propedéuticos, Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) y cualquier otra actividad realizada con alumnos pregrado; así como los gastos directamente relacionados con el servicio.
- Departamentos: Aquí estarán adscritos los sueldos de todos los docentes, así como todos los gastos incurridos para su desarrollo profesional (capacitación e investigaciones).
- Extensión: Dentro de esta categoría se incluirá aquellos ingresos generados por diplomados, talleres, seminarios, entre otros, así como los gastos incurridos para la prestación del servicio.
- Servicios externos: Aquí se incluirán aquellos ingresos generados por las facultades productos de aquellas actividades que no corresponden al giro principal de la universidad.

3.2.2. Institutos

Hace referencia a un centro educativo, científico o cultural que brinda un servicio concreto y tiene una finalidad específica. Dentro de institutos incluiremos al Instituto de Ciencias para la Familia y Centro de Idiomas.

3.2.3. Centros autogestionarios

Son aquellos centros que no son facultades ni institutos y cuyos ingresos permiten cubrir su presupuesto logrando su auto sostenimiento. Dentro de los centros autogestionarios incluiremos Librería y Centro Médico.

3.2.4. Órganos de gobierno y apoyo

Son centros que carecen de ingresos directos, sin embargo, cada uno tiene su propio presupuesto que debe ser considerado dentro de los gastos generales, los cuales deben ser subvencionados por las facultades, institutos y autogestionarias.

De acuerdo al análisis realizado, los órganos de gobierno y apoyo, pueden agruparse en:

Gerencia comercial	Oficina de promoción
	Oficina de admisión
Servicio al alumnado	Aulas de cómputo
	Biblioteca
	Dirección de estudios
	Oficina de grados y títulos
	Oficina de pensiones
	SIGA
	Vida Universitaria
Gastos directos académicos	Vice rectorado académico
	Innovación y calidad educativo
Gastos directos de investigación	Vice rectorado de investigación
Gestión institucional	Consejo superior
	Dirección de comunicación
	Capellanía

	Administración general
	Dirección de proyectos estratégicos
Servicios básicos	Energía eléctrica
	Telefonía
	Internet
Soporte Informático	Licencias
	Alquiler de equipos informáticos
Servicios generales	Limpieza
	Vigilancia
	Jardines
	Mantenimiento de Infraestructura
Servicios de soporte	Gerencia Financiera
	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano
	Contabilidad
	Asesoría Legal
	Logística
	Facturación y Cobranza
	Tesorería
	Unidad de Servicios Informáticos
	Oficina de Servicios Técnicos
	Subgerencia de Servicios Operativos
Gestión de becas con el Estado	Oficina de Proyectos
Proyectos estratégicos	Dirección de Relaciones Institucionales
	Dirección de Relaciones Internacionales
	Alumni

Esta nueva organización por departamentos u áreas académicas facilitará temas de:

- Sucesión de docentes: Edad promedio por área académica.

- Horas contratadas versus horas asignadas a docencia y asesoramiento.
- Horas destinadas a la investigación respecto a los resultados.
- Investigación por área académica
- Horas destinadas a cargos de gobierno.

Asimismo, los temas económicos que se podrían trabajar serían:

- Rentabilidad por centros de beneficios.
- Establecer pensiones diferenciadas por programa.
- Sinergias y ahorros por centralización de actividades afines, ejemplo Post grado y Extensión.
- Sinceramiento de gastos, reflejar gastos reales.
- Establecer costo real del servicio de enseñanza por alumno por programa.

3.3. Planteamiento de los niveles de reparto a utilizar, así como la asignación de costos fijos y gastos generales

Para la asignación de recursos tendremos en cuenta tres niveles de reparto; en el primer nivel de reparto se asignarán los gastos incurridos en los órganos de gobierno y apoyo hacia los programas académicos y áreas académicas; en el segundo y tercer nivel de reparto, se asignarán tanto los gastos directos como aquellos gastos comunes entre los programas académicos y departamentos.

3.3.1. Niveles de reparto propuestos.

Primer nivel de reparto

Dentro de los gastos incurridos por los Órganos de Gobierno y Apoyo tenemos:
 — Aquellos que pueden identificarse directamente con un centro de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto. Dentro de esta categoría tenemos los *gastos directos académicos* y los *gastos directos de investigación*.

Los gastos directos académicos deberán ser asignados a los distintos programas académicos de acuerdo al número de alumnos de cada programa;

mientras que los gastos directos de investigación deberán ser asignados a las áreas académicas de acuerdo al número de docentes perteneciente a cada área.

- Aquellos gastos necesarios, que no están directamente relacionados con el servicio que se ofrecen (no aumentan los beneficios de la Universidad) y cuya identificación con un centro de beneficios es muy difícil por lo que es necesario recurrir a algún mecanismo de asignación, distribución o reparto. dentro de este tipo de gastos tenemos; los *gastos generales* y los *proyectos para el desarrollo UDEP* para cuya asignación o reparto a los centros (Programas Académicos, Áreas Académicas, Cursos de Post Grado y Extensión, Laboratorios y Servicios Externos e Institutos) se utilizarán distintos ratios de acuerdo al tipo de gasto.

Segundo nivel de reparto

- Los programas académicos, considerados como *centros de beneficios* generarán sus propios ingresos en base a las *pensiones académicas*; asimismo incurrirán en gastos relacionados al servicio prestado a los alumnos como, por ejemplo, tizas, papel de prácticas, seguro de accidentes, entre otros.

Para aquellos gastos relacionados al servicio de enseñanza, asesoramiento de alumnos y la dedicación del cargo de Director del PP. AA se utilizarán *precios de transferencia* cuyo desembolso serán transferidos a las áreas académicas que presten los servicios antes mencionados.

Los gastos relacionados a la Dirección de Estudios, Secretaría Académica y Controller se repartirán a los distintos programas académicos en función al número de alumnos de cada programa.

En cuanto a las áreas académicas, considerada también como centro de beneficios, generará sus propios ingresos en base a los servicios que preste a los programas académicos, así como los ingresos percibidos por las maestrías y cursos de extensión.

Tercer nivel de reparto

En el tercer nivel de reparto se asignarán los gastos por sueldos, operativos, inversiones, entre otros, incurridos por el consejo de facultad (Decanato, Secretaría Académica y Controller) hacia los programas académicos y áreas académicas; primero utilizando una base de reparto similar (pudiendo ser horas dedicadas o porcentaje de dedicación) para luego utilizar bases de reparto distintas (número de alumnos para los programas académicos y número de docentes para las áreas académicas).

En el apéndice 8 se muestran los niveles de reparto propuestos.

3.3.2. Agrupadores propuestos

Respecto a los agrupadores, estos permiten saber rápidamente cuánto estoy destinando a las actividades académicas, y si se logró alcanzar todos los objetivos con el dinero que se invirtió en gestión académica.

En el apéndice 9 se muestran las tasas de reparto propuesta para cada uno de los centros de costos que conforman los órganos de gobierno y apoyo.

Conclusiones

1. En la actualidad, no existe una contraprestación monetaria entre las facultades por el servicio de dictado de clases que se presta entre ellas.
2. Las cargas de personal representan el 62.18 % del total de gastos de la universidad, estas cargas se concentran en la categoría de programas académicos.
3. Teniendo en consideración lo expuesto en los dos puntos anteriores, se evidencia que los reportes de gestión que generan los jefes de centro de las facultades no reflejan su situación financiera real. Es por este motivo que vemos la necesidad de: Primero adscribir a los docentes a departamentos según su especialidad de tal manera que los gastos de personal no se carguen a los programas académicos sino a los departamentos. Una vez concluido este punto, se debe definir precios de transferencia los cuales serán utilizados por los servicios que presten los docentes a los diferentes centros que conforman las facultades (programas académicos, maestrías y diplomados).
4. Es necesario que cada jefe de centro que conforman OGA, expongan las actividades a realizar en el periodo y los gastos necesarios que tendrían que incurrir para poder realizarlos, esto con la finalidad de evaluar si se ajustan a la estrategia que persigue la universidad ese año. Esto también ayudará a medir el grado de eficiencia al brindarlos.
5. En la actualidad, la universidad utiliza el sistema de costeo ABC para asignar los gastos generales a las facultades; si bien creemos que este es un método eficaz en cuanto a la asignación vemos necesario replantear los centros de costos que conforman OGA.
6. El régimen presupuestario, consiste, fundamentalmente, en la necesidad de programar la actuación económica de la universidad, a fin de que se desenvuelva dentro del equilibrio de ingresos y gastos, con la particularidad de que, mientras en los primeros basta con una razonable provisión, los segundos tienen carácter limitativo, no pudiendo rebasar el importe calculado.

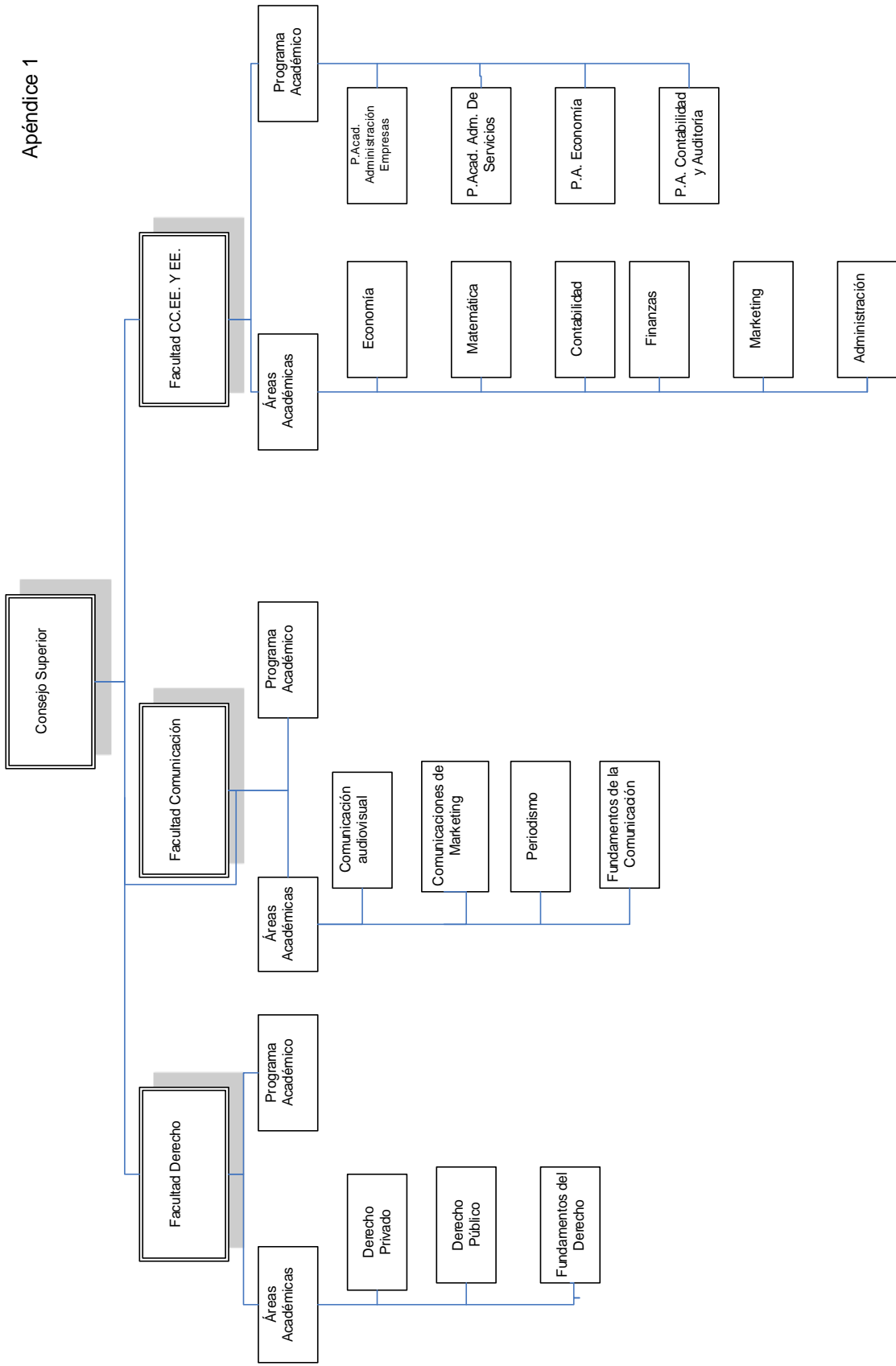
7. El presupuesto de la universidad, debe contener los principales lineamientos estratégicos, objetivos y prioridades en la asignación de los recursos a considerar en el proceso de formulación del presupuesto para el siguiente periodo.
8. La universidad ha mantenido su clásica estructura presupuestal por más de cinco (05) años; considerando los cambios que ha experimentado el entorno y tomando en cuenta el crecimiento tanto en el número de alumnos, número de trabajadores así como en el nivel de ingresos, es necesario que la universidad desarrolle una nueva estructura presupuestal, fundamentada en la visión de la universidad y orientada al cumplimiento de objetivos y metas trazadas para el corto y mediano plazo tanto para las facultades como para los distintos centros de costos que se cuentan.
9. De la mano de la nueva estructura presupuestal es necesario contar con tasas de reparto adecuadas a esta nueva estructura que ayuden a un reparto más eficiente de los gastos generales a las facultades.
10. El modelo planteado es distinto no es mejor ni peor al que actualmente utilizamos y está definido en función de las necesidades del mercado. Una buena agrupación de los centros de costos ayudará a hacer más eficiente la gestión.
11. Creemos importante exista en la universidad una descentralización de decisiones, es decir, que exista poder de decidir en todos los niveles del organigrama, bajando decisiones que están hoy en órganos de gobierno superiores con la finalidad de conseguir que existan distintos niveles en la organización.

Bibliografía

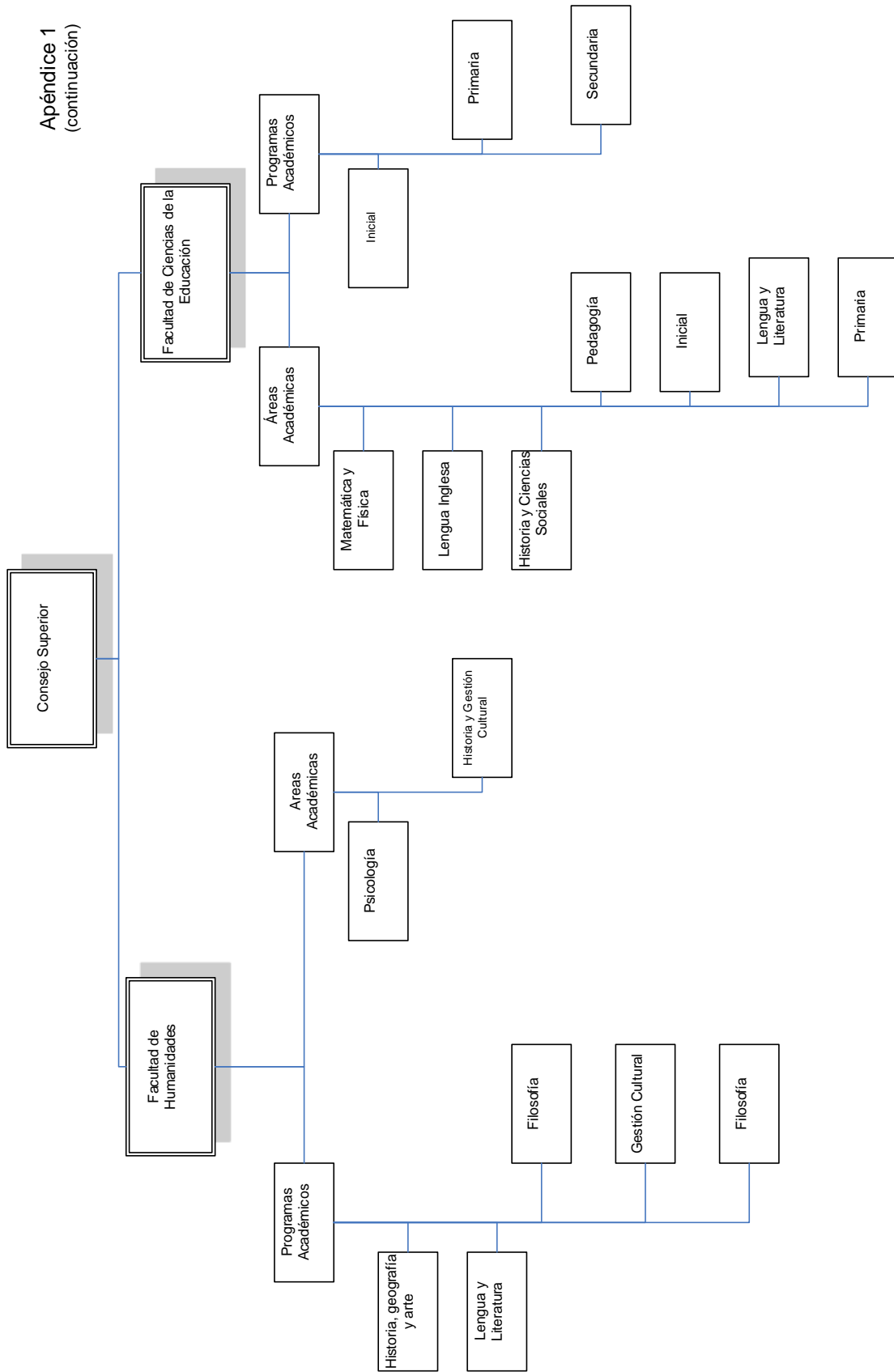
- BALLARÍN FREDES, Eduard; ROSANAS MARTI, Joseph Ma.; y GRANDES GARCES, María Jesús; (1999). “SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL”. Ciudad. Editorial, cap. 13.
- Ideario de la Universidad de Piura (2016, Piura, Impreso Hidalgo Impresores EIRL)
- VEGAS CHIYÓN, Beatriz Elvira (2006). Tesis de Maestría:” Problemática en las interrelaciones de bienes y servicios entre los centros académicos de la Universidad de Piura: Precios de transferencia una posible solución” –.

Apéndice

Apéndice 1. Organización de las facultades de la universidad



Apéndice 1
(continuación)



Apéndice 2. Actuales centros de costos utilizados por la universidad

010	PP.AA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
020	PP.AA DE ECONOMÍA
030	PP.AA DE CONTABILIDAD
110	PP.AA DE COMUNICACIÓN
200	INGENIERÍA CIENCIAS BASICAS
201	SECCION FISICA
210	PP.AA DE INGENIERÍA CIVIL
211	DIRECCIÓN CIVIL
212	LABORATORIOS DE ENSAYOS DE MATERIALES
220	PP.AA DE INGENIERÍA MECÁNICO ELÉCTRICA
221	DIRECCIÓN IME
222	SECCIÓN DE DISEÑO Y TECN. MECÁNICA
223	SECCIÓN DE METALOTECNIA
224	SECCIÓN DE ENERGÍA
225	SECCIÓN DE ELECTROTECNIA
226	SECCIÓN DE FÍSICA
227	SECCIÓN DE ELECTRÓNICA Y AUTOMÁTICA
230	PP.AA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
231	DIRECCIÓN INDUSTRIAL
232	LABORATORIO QUÍMICA
240	DIRECCIÓN HIDRÁULICA
241	LABORATORIOS DE INGENIERÍA SANITARIA
250	COOPERACIÓN EDUCATIVA
260	ETS SISTEMAS
261	ETS ELECTRÓNICA
310	PP.AA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
410	DERECHO
411	CONSULTORIO JURÍDICO
510	CIENCIAS Y HUMANIDADES
520	PP.AA HISTORIA Y GESTIÓN CULTURAL
530	ACT. EXTRACURRICULARES Y DEPORTES
610	CENTRO DE IDIOMAS
620	LIBRERÍA
630	AREA DEPARTAMENTAL DE BIOMÉDICAS
631	ACTIVIDADES ACADÉMICAS BIOMEDICAS
632	SERVICIO MÉDICO
633	LABORATORIO CLINICO
710	CONSEJO
711	INST. DE CIENCIAS PARA LA FAMILIA ICF
712	CAPELLANÍA

713	VICERRECTORADO DE INVESTIGACION Y ORDENACION ACADEMICO
714	VICERRECTORADO DE PROFESORES
720	DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN
721	DIRECCION DE COMUNICACION

Apéndice 3. División de la actual estructura presupuestal de la universidad

FACULTADES

- Ciencias Económicas y Empresariales
- Comunicación
- Ingeniería
- Educación
- Derecho
- Humanidades

AUTOGESTIONARIAS

- Librería
- Centro Médico
- Centro de Idiomas

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y APOYO

- Consejo Superior
- VR Profesores
- VR Investigación
- Instituto de Ciencias para la Familia
- Capellanía
- Promoción
- Admisiones
- Pensiones
- Biblioteca
- Dirección de Comunicación
- Gerencia General, etc.

Apéndice 4. División de costos

COSTOS FIJOS DIRECTOS

NOMBRE
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN
DIRECCION DE ESTUDIOS
OFICINA DE PENSIONES
OFICINA DE ADMISIONES
BIBLIOTECA
GERENCIA GENERAL Y GASTOS GENERALES
ELECTRICIDAD
CONEXIÓN A INTERNET
UNIDAD DE SERVICIOS INFORMATICOS
AULA DE COMPUTO

COSTOS GENERALES

NOMBRE
CONSEJO
CAPELLANIA
DIRECCION DE COMUNICACIÓN
OFICINA DE BECAS Y RR INTERNACIONALES
ADMINISTRADOR GENERAL
SERVICIOS AL EGRESADO
OFICINA DE SERVICIOS TECNICOS
GERENCIA GENERAL Y GASTOS GENERALES
GERENCIA FINANCIERA
GERENCIA ADMINISTRATIVA
CONTABILIDAD GENERAL
ASESORIA LEGAL
UNIDAD DE SERVICIOS INFORMATICOS
SERVICIOS LOGISTICOS
SUBGERENCIA DE SERVICIOS OPERATIVOS
MANTENIMIENTO
MANTENIMIENTO GENERAL
MANTENIMIENTO CAMPUS
PORTERIA
LIMPIEZA

Apéndice 5. Inductores de costos actuales

COSTOS FIJOS DIRECTOS

NOMBRE	INDUCTOR DE COSTO
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN	NÚMERO DE INVESTIGADORES POR FACULTAD
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN	NÚMERO DE VACANTES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS	NÚMERO DE ALUMNOS
OFICINA DE PENSIONES	NÚMERO DE ALUMNOS
OFICINA DE ADMISIONES	NÚMERO DE VACANTES
BIBLIOTECA	NÚMERO DE ALUMNOS
GERENCIA GENERAL Y GASTOS GENERALES	
ELECTRICIDAD	METROS CUADRADOS DE AULAS POR FACULTAD
CONEXIÓN A INTERNET	NÚMERO DE COMPUTADORAS POR FACULTAD
UNIDAD DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	
AULA DE CÓMPUTO	NÚMERO DE HORAS CLASES DE COMPUTO PROGRAMADAS

Apéndice 6. Reparto de los gastos generales

REPARTO DE GASTOS GENERALES

1. TASAS DE REPARTO

	EMP	COM	ING	ETS	EDU	DER	HUM	HYGC	Total
N de Investigadores	29	19	50	2	14	16	18	1	149.00
Número de Vacantes	269	110	490	-	80	110	-	20	1,079.00
N de Alumnos Presenciales	1,199	475	1,403	143	138	439	-	39	3,836.00
N Alumnos Pre Grado	1,148	464	1,414	144	355	430	-	38	3,993.00
m2 de aula por facultad	2,204	743	3,406	716	1,314	1,464	193	52	10,092.00
N de Pc's por facultad	59	12	30	7	28	30	14	5	185.00
N Profesores	55	28	68	12	28	27	32	3	253.00
N Egresados	2,378	754	2,629	369	637	884	-	44	7,695.00

2. REPARTO DE COSTOS FIJOS DIRECTOS

Centro de Costo / Tasa de reparto	EMP	COM	ING	ETS	EDU	DER	HUM	HYGC	Total	Indice de la actividad
Departamento de Promoción / Número de vacantes	375,333.41	153,482.06	683,692.83	-	111,623.32	153,482.06	-	27,905.83	1,505,519.51	1,395.29
Dirección de Estudios / Número de alumnos presenciales	65,676.65	26,018.69	76,851.00	7,833.00	7,559.11	24,046.75	-	2,136.27	210,121.47	54.78
Oficina de Pensiones / Número de alumnos Pre Grado	104,210.21	42,119.81	128,356.48	13,071.66	32,225.28	39,033.44	-	3,449.47	362,466.36	90.78
Oficina de Admisiones / Número de vacantes	58,664.58	23,989.24	106,861.14	-	17,446.72	23,989.24	-	4,361.68	235,312.59	218.08
Biblioteca / Número de alumnos Pre Grado	292,508.45	118,226.41	360,284.80	36,690.96	90,453.40	109,563.27	-	9,682.34	1,017,409.63	254.80
Electricidad / M2 de aulas	58,034.47	19,564.25	89,684.85	18,853.30	34,599.50	38,549.21	5,081.97	1,369.23	265,736.80	26.33
Conexión a Internet / Número de computadoras	34,245.45	6,965.18	17,412.94	4,063.02	16,252.08	17,412.94	8,126.04	2,902.16	107,379.80	580.43
TOTAL COSTO FIJO DIRECTO POR ASIGNAR	988,673.24	390,365.64	1,463,144.04	80,511.94	310,159.41	406,076.91	13,208.01	51,806.97	3,703,946.16	

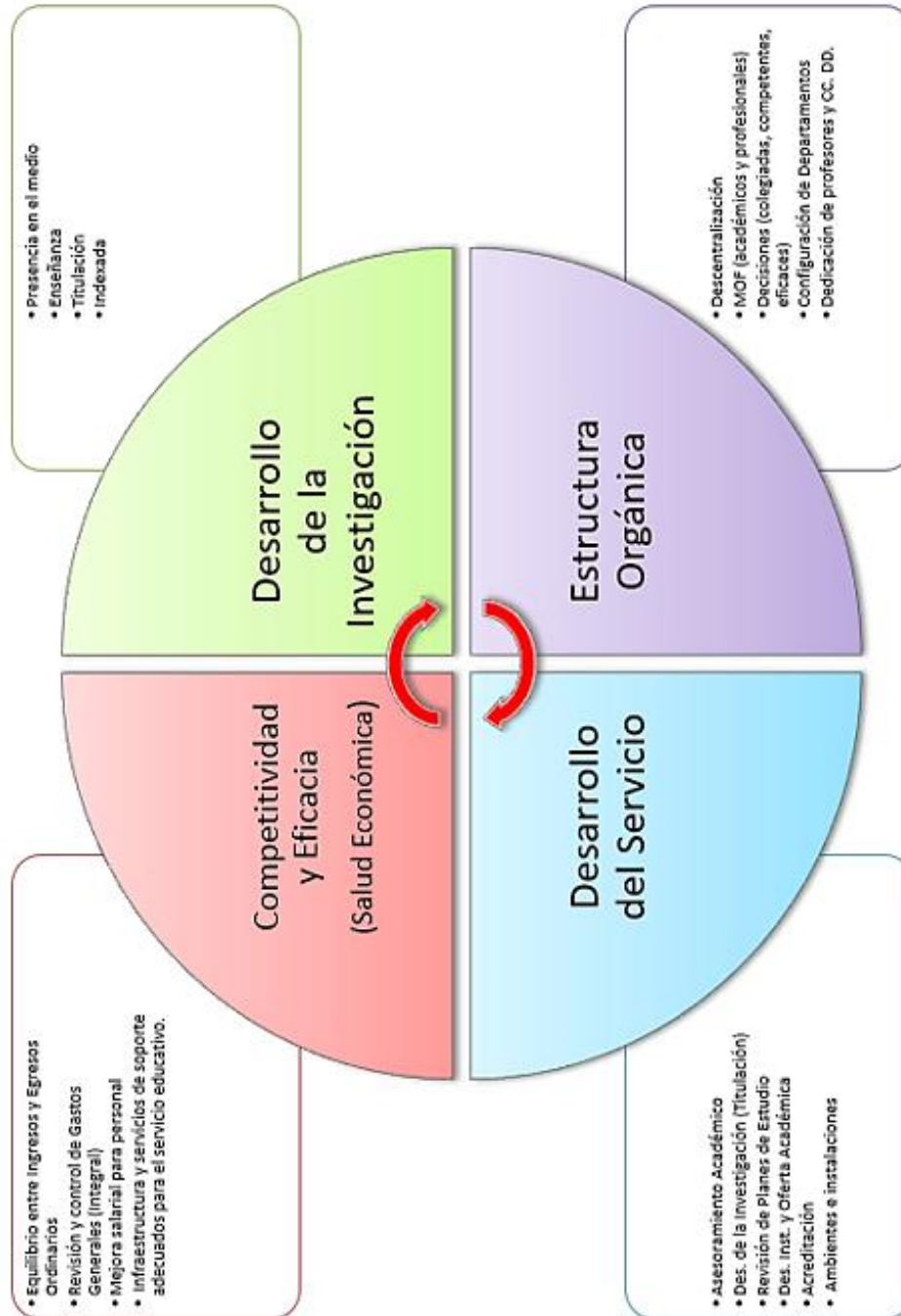
3. REPARTO DE GASTOS GENERALES

Centro de Costo / Tasa de reparto	EMP	COM	ING	EIS	EDU	DER	HUM	HYGC	Total	Índice de la actividad
Consejo / Número de profesores por facultad	-31,845.32	-16,212.16	-39,372.39	-6,948.07	-16,212.16	-15,633.15	-18,528.18	-1,737.02	-146,488.45	-579.01
Servicios al egresado / Número de egresados por facultad	26,361.04	8,358.38	29,143.47	4090.505743	7061.387962	9799.477172	0	487.756782	85,302.01	11.09
Unidad de Servicios Informáticos / Número de pc's	258,046.14	52,483.96	131,209.90	30,615.64	122,462.57	131,209.90	61,231.29	21,868.32	809,127.72	4,373.66
Subgerencia servicios operativos/ Factor de Uso (metros cuadrados de aula por facultad)	746,119.77	251,527.67	1,153,032.64	242,387.37	444,828.21	495,607.69	65,336.26	17,603.55	3,416,443.15	338.53
Capellanía / Discrecional	14,385.51	5,814.35	17,718.73	1,804.45	4,448.48	5,388.30	-	476.18	50,036.00	12.53
Dirección de Comunicación / Discrecional	137,274.13	55,483.62	169,081.56	17,219.06	42,449.75	51,418.01	-	4,543.92	477,470.05	119.58
Oficina de Becas y RR. Intemacionales / Discrecional	-1,211.52	-489.67	-1,492.24	-151.97	-374.64	-453.79	-	-40.10	-4,213.93	-1.06
Administrador General / Discrecional	8,709.75	3,520.32	10,727.86	1,092.51	2,693.34	3,262.36	-	288.30	30,294.44	7.59
Oficina de Servicios Técnicos / Discrecional	108,812.46	43,979.95	134,025.10	13,648.95	33,648.45	40,757.28	-	3,601.81	378,473.99	94.78
Gerencia General y Gastos Generales / Discrecional	392,731.50	158,734.68	483,730.26	49,262.49	121,445.72	147,103.26	-	12,999.82	1,366,007.72	342.10
Gerencia Financiera / Discrecional	68,550.45	27,706.80	84,434.09	8,598.66	21,198.09	25,676.56	-	2,269.09	238,433.76	59.71
Gerencia Administrativa / Discrecional	122,914.66	49,679.79	151,394.88	15,417.87	38,009.32	46,039.46	-	4,068.60	427,524.59	107.07
Contabilidad General / Discrecional	126,546.13	51,147.56	155,867.79	15,873.38	39,132.30	47,399.68	-	4,188.81	440,155.65	110.23
Asesoría Legal / Discrecional	71,546.94	28,917.93	88,124.89	8,974.53	22,124.71	26,798.94	-	2,368.28	248,856.21	62.32
Servicios Logísticos / Discrecional	81,734.35	33,035.48	100,672.79	10,252.39	25,274.99	30,614.78	-	2,705.49	284,290.28	71.20
Vicerrectorado de profesores/Discrecional	34,444.16	13,921.68	42,425.12	4,320.52	10,651.29	12,901.56	-	1,140.14	119,804.46	30.00
Instituto Ciencias para la Familia/Discrecional	34,144.13	13,800.42	42,055.58	4,282.89	10,558.51	12,789.18	-	1,130.21	118,760.91	29.74
UDEP / Discrecional	207,164.62	83,732.04	255,166.17	25,985.81	64,062.23	77,596.50	-	6,857.37	720,564.73	180.46
Por cobrar centros culturales / Discrecional	18,130.13	7,327.86	22,331.02	2,274.16	5,606.44	6,790.90	-	600.13	63,060.65	15.79
Gastos generales	2,424,559.01	872,470.66	3,030,277.22	449,001.15	999,068.99	1,155,066.90	108,039.36	85,420.64	9,123,903.94	

4. PROYECTOS DE DESARROLLO

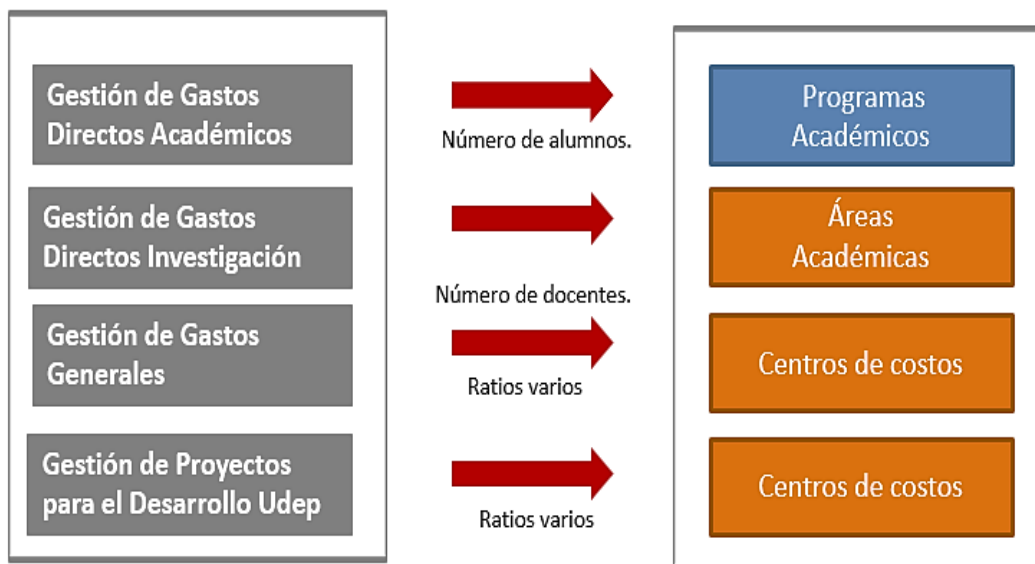
Centro de Costo/ Tasa de reparto	EMP	COM	ING	ETS	EDU	DER	HUM	HYGC	Total	Indice de la actividad
Vicerrectorado de investigación/Discrecional	66,004.29	26,677.69	81,297.97	8,279.28	20,410.74	24,722.86	-	2,184.81	229,577.65	57.50
Gastos generales	66,004.29	26,677.69	81,297.97	8,279.28	20,410.74	24,722.86	-	2,184.81	229,577.65	

Apéndice 7. Estrategia competitiva

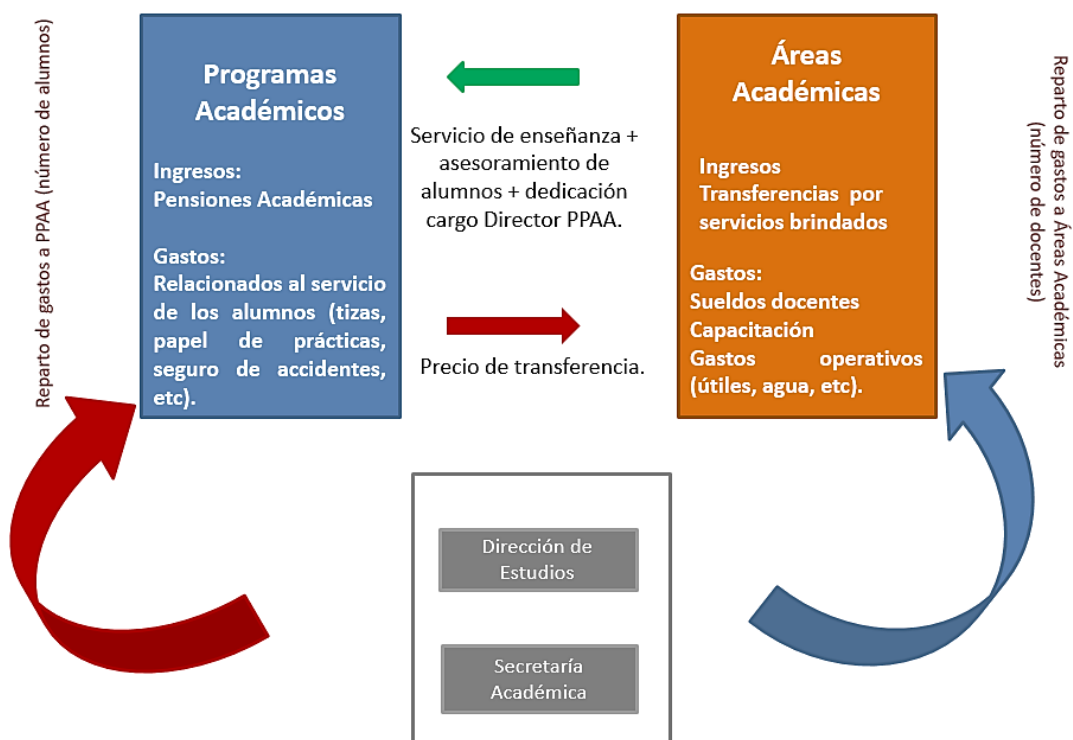


Apéndice 8. Niveles de reparto

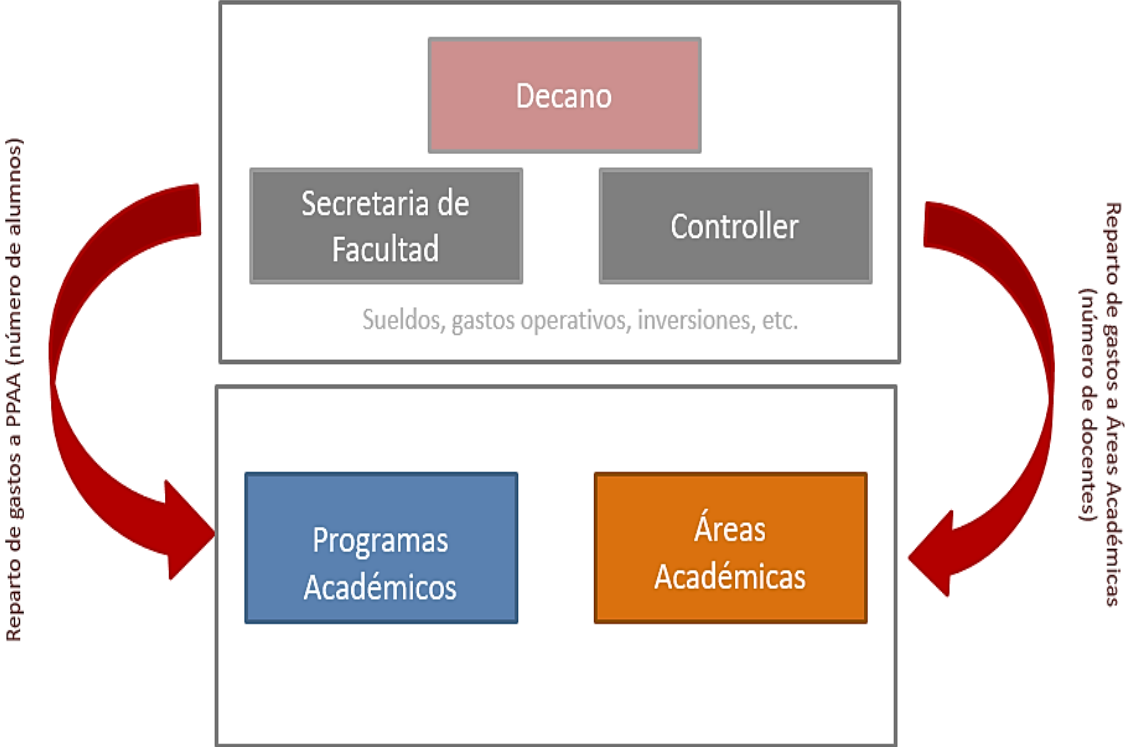
Primer Nivel de reparto



Segundo Nivel de reparto



Tercer Nivel de reparto



Apéndice 9. Inductores de costos propuestos

Categoría	Nombre	Inductor
Gerencia Comercial	Oficina de Promoción	Número de postulantes de pregrado
	Oficina de Admisión	Número de postulantes de pregrado
Servicio al alumnado	Aulas de cómputo	Número de matriculados de pregrado
	Biblioteca	Número de matriculados de pregrado
	Dirección de Estudios	Número de matriculados de pregrado
	Oficina de grados y títulos	Número de matriculados de pregrado y egresados
	Oficina de pensiones	Número de matriculados de pregrado
	SIGA	Número de matriculados de pregrado
	Vida Universitaria	Número de matriculados de pregrado
Gastos directos académicos	Vice rectorado académico	Número de docentes
	Innovación y Calidad Educativo	Número de docentes
Gastos directos de investigación	Vice rectorado de investigación	Número de docentes investigadores (*)
Gestión institucional	Consejo Superior	Personal docente y administrativo
	Dirección de Comunicación	Personal docente y administrativo
	Capellanía	Personal docente y administrativo
	Administración General	Personal docente y administrativo
	Dirección de Proyectos Estratégicos	Personal docente y administrativo
Servicios básicos	Energía eléctrica	Metros cuadrados
	Telefonía	Número de teléfonos fijos
	Internet	Número de computadoras
Soporte Informático	Licencias	Número de computadoras
	Alquiler de equipos informáticos	Número de matriculados de pregrado
Servicios generales	Limpieza	Metros cuadrados
	Vigilancia	Metros cuadrados
	Jardines	Numero de facultades
	Mantenimiento de Infraestructura	Metros cuadrados
Servicios de soporte	Gerencia Financiera	Discrecional
	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano	Personal docente y administrativo
	Contabilidad	Discrecional
	Asesoría Legal	Discrecional
	Logística	Discrecional
	Facturación y Cobranza	Número de matriculados de postgrado y extensión
	Tesorería	Discrecional
	Unidad de Servicios Informáticos	Número de computadoras
	Oficina de Servicios Técnicos	Metros cuadrados

Gestión de becas con el Estado	Oficina de Proyectos	Número de matriculados de pregrado PRONABEC
--------------------------------	----------------------	---

Proyectos estratégicos	Dirección de Relaciones Institucionales	Discrecional
	Dirección de Relaciones Internacionales	Número de matriculados de pregrado
	Alumni	Número de alumnos egresados

(*) Se considera como investigadores a los docentes ordinarios e investigadores.