



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Creación y diseño de centros de costos para la elaboración
del presupuesto en una Universidad**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Tania Montserrat Ruiz Avila

Revisor(es):
Dr. Julio Cesar Hernández Pajares

Piura, noviembre de 2020





A mi hija Amelie, mi esposo Paulo y a mis padres,
por ser el motivo más grande para alcanzar este
logro profesional.



Resumen Analítico – Informativo

Creación y diseño de centros de costos para la elaboración del presupuesto en una Universidad

Tania Montserrat Ruiz Avila

Revisor (es): Dr. Julio Cesar Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 27 de noviembre de 2020

Palabras claves: Presupuesto/ Centro de Costos/ Control/ Licenciamiento /Organización.

Introducción: En el año 2014 con la promulgación de la nueva Ley Universitaria N° 30220 el sector educativo atravesaría por un proceso de cambios, los cuales permitirían mejorar la calidad educativa de los estudiantes. Esto representa para las universidades destinar flujos de efectivos para la creación e implementación de áreas, para controlar dichos flujos se elaboraron presupuestos. Los presupuestos son herramientas que permiten orientar y direccionar los objetivos cuantitativos de la institución.

Metodología: La metodología utilizada es cualitativa, descriptiva y la información objeto de estudio se ha obtenido por recolección de análisis de documentos y reportes de los periodos 2016 y 2017, además se tuvo acceso a información secundaria por medio de reuniones con los jefes de las áreas de interés.

Resultados: Los resultados de la investigación nos permitió saber qué servicios educativos brindados eran rentables, controlar el gasto administrativo, y determinar el flujo de la inversión y sus posibles fuentes de financiamiento.

Conclusiones: Se concluye que elaborar los presupuestos en función a centros de costos permite a la empresa determinar el nivel de manejo de los recursos monetarios que tienen los colaboradores, ajustar gastos y crear estrategias que permitan alcanzar metas cuantitativas que propone la institución.

Fecha de elaboración del resumen: 4 de noviembre de 2020

Analytical-Informative Summary

Creación y diseño de centros de costos para la elaboración del presupuesto en una Universidad

Tania Montserrat Ruiz Avila

Revisor (es): Dr. Julio Cesar Hernández Pajares

Trabajo de Suficiencia Profesional

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 27 de noviembre de 2020

Keywords: Budget/ Coster Center/ Control/ Discharge/Organization

Introduction: In 2014, with the promulgation of the new University Law No. 30220, the education sector would go through a process of changes, which would allow improving the educational quality of students. This represents for the universities to assign cash flows for the creation and implementation of areas; and to control these flows, budgets were drawn up. Budgets are tools that allow orienting and directing the quantitative objectives of the institution.

Methodology: The methodology used is qualitative, descriptive and the information under study has been obtained by collecting analysis of documents and reports from the periods 2016 and 2017. In addition, access to secondary information was obtained through meetings with the heads of the areas of interest.

Results: The results of the research allowed us to know which educational services provided were profitable, control administrative expenses, and determine the flow of investment and its possible sources of financing.

Conclusions: It is concluded that preparing budgets based on cost centers allows the company to determine the level of management of monetary resources that employees have, adjust expenses and create strategies that allow achieving quantitative goals proposed by the institution.

Summary preparation date: November 4th, 2020

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1 Descripción de la empresa.....	3
1.1.1.Ubicación de la empresa.....	3
1.1.2.Actividad.....	3
1.1.3.Organigrama Administrativo de la institución	3
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	5
1.2.1.Actividad profesional desempeñada	5
1.2.2.Propósito del puesto.....	5
1.2.3.Proceso que es objeto del informe	6
1.2.4.Resultados concretos logrados.....	6
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	7
2.1.1.Marco teórico.....	7
2.1.2.Clasificación de los presupuestos	7
2.1.3.Pasos para elaborar un presupuesto	8
2.1.4.Presupuestos por áreas de responsabilidad.....	9
2.1.5.Ventajas de los presupuestos	9
2.1.6.Información presupuestaria para universidades.....	10
2.1.7.Técnicas presupuestarias para universidades.....	10
2.2 Sector de educación superior en el Perú	11
2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	12
2.3.1.Recolección de la información	12
2.3.2.Análisis de la información	12

2.3.3.Elaboración de Presupuesto por Centros de Costos	12
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	13
3.1 Aportes y desarrollo de experiencias	13
3.1.1.Creación y Diseño de Centros de Costos.....	13
3.1.2.Creación y Diseño de Presupuestos	16
3.1.3.Mejora de los presupuestos por Centros de costos	20
3.1.4.Desarrollo de experiencia	20
Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Referencias bibliográficas	25



Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama administrativo de la institución.....	4
Figura 2 Manual de creación de centro de costo.....	15
Figura 3 Manual de presupuesto anual.....	19





Introducción

La nueva Ley Universitaria N° 30220 promulgada en el año 2014 tiene como objetivo velar por la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Para cumplir con las reformas educativas, las universidades evalúan si cumplen con los indicadores de calidad que requiere esta nueva ley, de no cumplirlos la universidad corre el riesgo de no obtener el licenciamiento y proceder con el cierre de sus operaciones.

El presente Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) se basa en la experiencia de las mejoras que realizó la universidad para cumplir con los indicadores del control de gestión, por esta razón se trabajó en la capacidad de la autonomía presupuestal de la institución para demostrar que es capaz de conseguir los recursos económicos y las fuentes de financiamiento. Lo expuesto en el presente trabajo refleja como la elaboración de los presupuestos en función a centros de costos permitiría controlar la gestión de los recursos económicos de la institución.

Para el desarrollo del presente informe, se realizó el estudio del giro del negocio de la organización, se tuvieron reuniones con jefes encargados de las áreas de interés y se tuvo acceso a toda la información documentaria posible que permitiera generar un diagnóstico para la aplicación de una estrategia alineada a las circunstancias que atravesaba la institución.

El trabajo consta de tres capítulos: en el primer capítulo se describe a la empresa, en el segundo tratará sobre el marco teórico y metodología aplicada, y por último el tercer capítulo describirá los aportes y desarrollo de la experiencia profesional por el autor.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La Universidad XYZ, nace como una facultad dependiente de la Universidad de San Marcos en el año 1574, y a lo largo del tiempo fue desarrollando una autonomía académica y administrativa.

Posteriormente en el año 1935 es reconocida como institución independiente dedicada a la enseñanza de estudios eclesiásticos superiores, por lo cual tiene como función primordial educativa basada en principios humanistas y de la Fe cristiana.

Sin embargo, es recién en el año 2014 con la entrada en vigencia de La Ley No 30220 - Ley Universitaria, que establece en su segunda disposición complementaria final el reconocimiento de dicha institución dentro del Sistema Universitario Peruano.

1.1.1. Ubicación de la empresa. Las instalaciones de la Universidad XYZ se encuentran ubicadas en el departamento de Lima – Perú.

1.1.2. Actividad. Son funciones de la Universidad XYZ:

- Conceder igualdad de oportunidades, para acceder a estudios universitarios a personas con capacidad académica y vocación de servicio; con independencia de sus posibilidades económicas, origen social o raza.
- Brindar una enseñanza de calidad, basada en los principios humanistas con el fin de formar profesionales íntegros con rectitud moral, sencillez y solidaridad.
- Promover la investigación humanística y científica, de acorde al Magisterio de la Iglesia Católica, con el fin de tener profesionales comprometidos con la sociedad.

1.1.3. Organigrama Administrativo de la institución. Se muestra a continuación el organigrama administrativo de la institución:

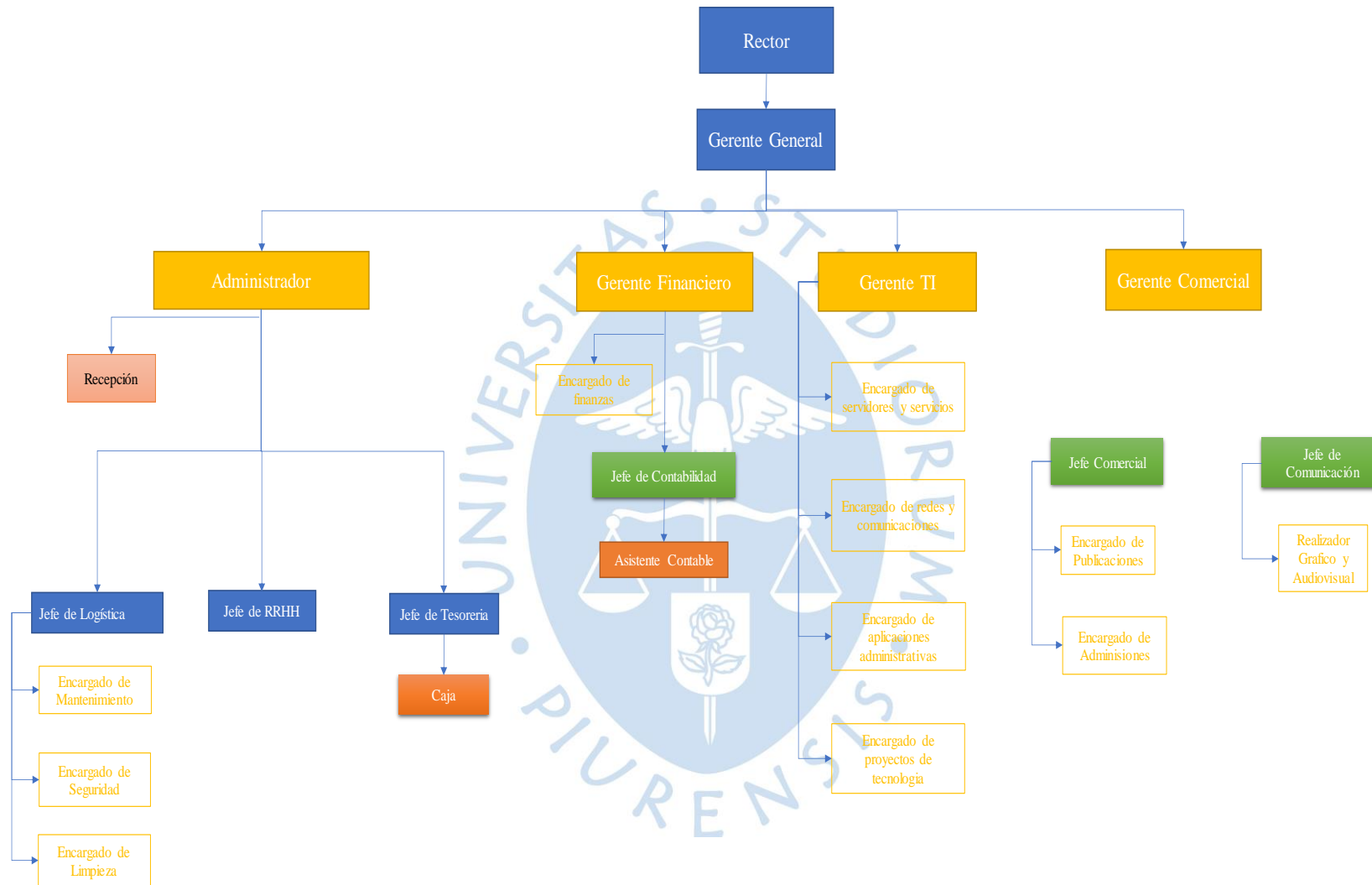


Figura 1. Organigrama administrativo de la institución

Fuente: “Elaboración propia basada en información del manual de organización y funciones 2018 de la institución educativa”.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

La experiencia laboral expuesta en el presente TSP, se desarrolla en base a la creación del área de Finanzas – Presupuestos. La universidad como parte de su necesidad por alcanzar el licenciamiento, creyó conveniente implementar esta área para crear un nuevo plan de gestión. El cual se basó en la elaboración de presupuestos por centros de costos, con el fin de determinar cuál sería la proyección de la inversión y fuentes de financiamiento, para lograr cumplir con las exigencias que implicaba obtener el licenciamiento.

El equipo a cargo partió de una exhaustiva revisión del plan de gestión anterior y los nuevos requerimientos de cada área de interés.

Los resultados obtenidos permitirán a la alta dirección y las respectivas áreas encargadas tomar mejores decisiones para cumplir con los objetivos trasados por la institución.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada. Las funciones generales del Asistente de Finanzas son: encargado de diseñar, planificar y evaluar el presupuesto económico – financiero mensual y anual de la universidad, realizar informes de análisis de costos, análisis de partidas más representativas y participar en las auditorias anuales que se realicen.

Dentro de las funciones específicas están:

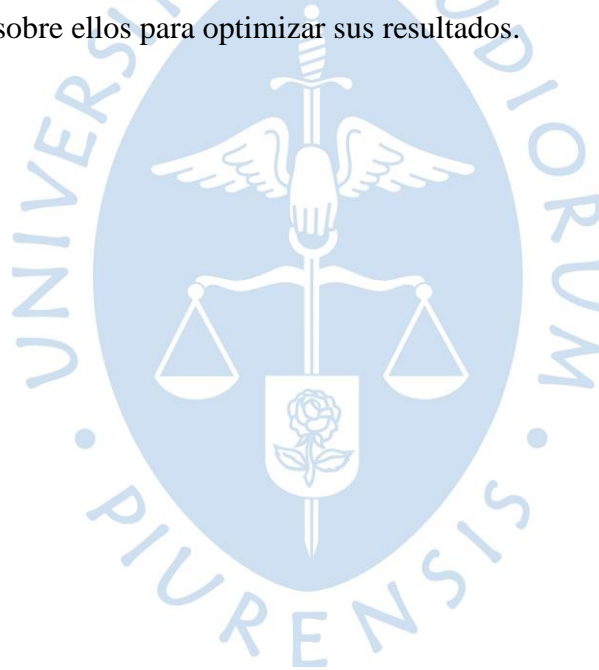
- Diseñar las plantillas de presupuestos de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Consolidar las plantillas para generar el presupuesto mayor anual.
- Participar en la creación de nuevos centros de costos.
- Elaborar el flujo de caja y efectivo (diario y mensual) de la universidad.
- Revisar las diferencias entre lo real y presupuestado.
- Presentar el reporte mensual del avance del presupuesto al directorio para la toma de decisiones.

1.2.2. Propósito del puesto. Dentro de la organización, el puesto tiene como propósito permitir evaluar si la entidad tiene la capacidad cuantitativa y cualitativa para poder desarrollarse en un periodo concreto. Asimismo, permite determinar los recursos financieros requeridos para cumplir con los objetivos o mejorar las estrategias propuestas.

1.2.3. Proceso que es objeto del informe. En el área de Finanzas – Presupuestos del que trata el presente informe, se identificó el siguiente problema: falta de centros de costos para la implementación de un adecuado Presupuesto en la Institución.

1.2.4. Resultados concretos logrados. La creación del área de Finanzas – Presupuestos logró que la organización pudiese evaluar sus estrategias cuantitativas y cualitativas para controlar y medir sus recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos, además cada jefe de área sería responsable de la realización y aprobación de su presupuesto anual en base a sus necesidades.

Cabe resaltar como logro de importancia que gracias a la creación del área se pudo observar mejor los márgenes de ganancia o pérdida de cada servicio brindado por parte de la institución, lo que permitió que las áreas competentes pudieran delimitar sus enfoques y trabajar sobre ellos para optimizar sus resultados.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

La teoría considerada en este capítulo ha permitido a la organización medir sus capacidades y recursos para construir una estructura financiera deseable en el futuro de acuerdo a las exigencias actuales del mercado.

2.1.1. Marco teórico. Según Horngren, C., Datar, S., y Rajan, M. (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).

2.1.2. Clasificación de los presupuestos. La clasificación de los presupuestos dependerá de los criterios tomados según el tipo de empresa, ya que cada empresa diseñará de acuerdo a sus necesidades los modelos de presupuesto que más se adecúen a su entorno. Sin embargo, para este trabajo se han considerado la siguiente clasificación:

1. Según el sector; presupuesto público o privado.
2. Según su flexibilidad; presupuestos variables y fijos.
3. Según sea su periodicidad; presupuestos a corto o largo plazo.
4. Según el campo de aplicabilidad dentro de la empresa se dividen en:
financieros y operativos.
 - a) Presupuesto Maestro.
 - b) Presupuesto de Operaciones.
 - c) Presupuesto de Producción.
 - d) Presupuesto Financiero.
 - e) Presupuesto de Ventas.
 - f) Presupuesto de Flujo de Caja.

Partiendo de esta clasificación, los interesados de las áreas competentes del modelo de negocio consideran que el desarrollo de un modelo de presupuesto dependerá del desempeño que han planeado los gerentes y administrativos, tomando en cuenta las expectativas financieras o no financieras con las cuales se van a comparar los resultados. Además, se debe considerar variables externas que podrían afectar los planes del negocio,

siendo así el presupuesto puede estar sujeto a correcciones y se deberá realizar los ajustes necesarios para mantener los márgenes de rentabilidad deseados.

2.1.3. Pasos para elaborar un presupuesto. Para la elaboración de los presupuestos se debe tomar en cuenta qué tipos de presupuestos ha considerado necesarios realizar la organización, ya que estos son las herramientas que necesitan los directivos para cumplir con sus planes estratégicos y operativos.

A continuación, se describe los cinco pasos considerados por Horngren et al. (2012) para la elaboración de un presupuesto operativo:

1. Identificar el problema y las incertidumbres: la organización debe identificar la estrategia y elaborar un presupuesto a partir de ella. Las incertidumbres surgen a medida que los directivos plasmen sus objetivos futuros deseados, pues deberán responderse si son capaces de lograr las metas que se proponen de acuerdo a los recursos de su empresa.
2. Obtener información: los directivos y colaboradores recogerán información de las áreas involucradas para entender el ciclo del negocio, además buscarán información del sector para analizar las variables externas que puedan afectarlo.
3. Realizar predicciones acerca del futuro: la información obtenida permite a los directivos poder realizar una predicción de los resultados que darán sus estrategias.
4. Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas: evaluar cuál será la estrategia más conveniente para el negocio puede resultar tedioso pero los directivos confiarán en la elección de su estrategia estrella.
5. Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender: los presupuestos sirven para ser comparados con los resultados reales y se podrá evaluar el desempeño obtenido según se haya cumplido las metas.

2.1.4. Presupuestos por áreas de responsabilidad. Para alcanzar las metas que se describieron en el presupuesto maestro, una compañía debe coordinar los esfuerzos de todos los empleados – desde los altos ejecutivos a través de todos los niveles de la administración, hasta cada trabajador sujeto a un supervisor. La coordinación de los esfuerzos de la compañía significa la asignación de responsabilidades a aquellos gerentes que sean responsables de sus acciones en términos de la planeación y el control de los resultados humanos, así como de otro tipo de recursos.

La estructura de una organización es un arreglo de las líneas de responsabilidad dentro de la empresa.

Cada centro de responsabilidad cuenta con un gerente responsable de las actividades de su área y podrán medir sus resultados reales. Existen cuatro tipos de centros de responsabilidad:

1. Centro de costos: el gerente es únicamente responsable de los costos
2. Centro de ingresos: el gerente es únicamente responsable de los ingresos
3. Centro de utilidades: el gerente es responsable de los ingresos y los costos
4. Centro de inversión: el gerente es responsable de las inversiones, los ingresos y los costos. (Horngren et al., 2012, p.199)

2.1.5. Ventajas de los presupuestos. Los presupuestos se consideran para muchas de las empresas como una proyección de utilidades, sobre todo porque indican dentro de un periodo establecido los márgenes de rentabilidad que obtendrían si se cumplieran el máximo del rendimiento programado. Sin embargo, los presupuestos pueden llegar a convertirse en mucho más que un margen esperado dependiendo el análisis que sea extraído del mismo.

Para Horngren et al. (2012) 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 comunicación entre 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. (Horngren et al. 2012, p.185)

La coordinación significa orientar a las áreas para alcanzar una meta, la comunicación entre las áreas logra que los colaboradores entiendan y compartan los

objetivos que la organización propone, haciéndolos parte de ellos para motivarlos alcanzar los planes estratégicos y operativos. Es importante que un colaborador entienda cual es el objetivo que persigue, pues le ayudará a tomar decisiones de tipo operativo y financiero como, por ejemplo, saber utilizar mejor los recursos limitados o saber cómo obtener los fondos económicos para adquirir esos recursos limitados.

2.1.6. Información presupuestaria para universidades. La Universidad, y especialmente la pública, tiene dos limitaciones en su campo de acción para considerarse como totalmente independiente, por un lado, la mayor parte de los recursos obtenidos proceden de la administración pública correspondiente, y, por otro lado, y como consecuencia fundamentalmente de lo anterior, debe rendir cuentas a la institución que le provee de fondos y a la sociedad en general, bien por órganos intermedios (por ejemplo, los Consejos Sociales) o bien directamente. (Malles y Del Burgo, 2010).

Referencial a lo expuesto, las universidades peruanas tienen en su mayoría patrocinadores que provee de fondos para su buen funcionamiento.

En consecuencia, con el párrafo anterior las universidades tienen necesidad de información fiable que les permita elaborar presupuestos eficaces. Para obtener dicha información deberán recurrir a la contabilidad de costos y gestión, contabilidad financiera y presupuestaria que vienen desarrollando en años anteriores. La información contable permitirá estudiar y comparar el grado de cobertura de los costos en la institución con los ingresos correspondientes, controlar gastos y medir el grado de inversión que puede sostener la universidad para brindar un servicio educativo de calidad.

2.1.7. Técnicas presupuestarias para universidades. A fin de superar los inconvenientes del modelo tradicional y aumentar la utilidad de las herramientas de planificación, la gestión financiera pública de la segunda mitad del siglo XX (con Estados Unidos como pionera de muchos de los cambios y la progresiva incorporación, con alrededor de una década de diferencia, de otros muchos países desarrollados) se ha caracterizado por la búsqueda y experimentación de nuevos mecanismos, los denominados presupuestos de performance, sistemas de planificación y presupuestación por programas (Planning Programming Budgeting System PPBS), la gestión por objetivos (Management by Objectives MBO) y presupuestos base cero (ZBB). (Mora, M., 2009, p.8).

La aplicación de la técnica presupuestaria basada en la “performance” o realización al entorno de la Universidad pública supone la adopción de los denominados modelos de presupuestación y financiación mediante fórmula. Estos modelos tratan de vincular los fondos que obtiene una institución a una serie de indicadores objetivos aceptados por todas las entidades que integran el sistema. Se trata pues, de asignar determinados componentes de la financiación en función de los rendimientos alcanzados. (Mora, 2009, p.8).

Esta misma gestión financiera puede ser tomado como referencia para las instituciones privadas, dependiendo el criterio considerado a tomar en el mejor uso de sus recursos.

2.2 Sector de educación superior en el Perú

El sector educativo superior en el Perú ha dado un cambio transcendental con la promulgación de la nueva Ley Universitaria, Ley N°30220, en el año 2014. En ella consta la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – Sunedu, que sería el nuevo organismo regulador de la calidad de la educación universitaria.

La creación de este organismo regulador tiene como principal finalidad la de asegurar la calidad de la oferta educativa, en favor de los estudiantes. Para ello, evalúa que las instituciones públicas y privadas cumplan no solo con los estándares de calidad en contenido educativo, sino que brinden al estudiante variables externas que permitan generar valor agregado a su formación. Esto implica que las universidades inviertan en infraestructura, investigación, laboratorios, tecnología, promoción y demás herramientas que ayuden en su conjunto a alcanzar el máximo beneficio de aprendizaje del estudiante y se vuelvan una opción atractiva en el mercado.

En consecuencia, La Sunedu tiene como principal función otorgar el licenciamiento a las universidades para que éstas puedan seguir funcionando, de no obtenerlo no podrán continuar en operación. Las universidades entonces tienen como primer objetivo lograr el licenciamiento y alinearse a la nueva Ley Universitaria, esto implica que de acuerdo a sus necesidades cada una atraviesa en su interior una reforma de objetivos y crea nuevas estrategias para alcanzarlos, pero incluyendo un nuevo factor, el licenciamiento.

Según datos oficiales de la Sunedu (2021), entre el 15 de diciembre de 2015 y 15 de diciembre de 2017, 141 universidades y cuatro escuelas de posgrado presentaron su

Solicitud de Licenciamiento Institucional – SLI ante la Sunedu. Después de seis años los resultados obtenidos por esta Ley Universitaria muestran que se ha otorgado 94 licenciamientos (92 universidades y 2 Escuelas de posgrado), y se ha denegado el licenciamiento a 47 universidades y 2 escuelas de posgrado.

2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para la elaboración del presente TSP, la metodología empleada es cualitativa, descriptiva y la información objeto de estudio se ha obtenido por recolección de análisis de contenido de documentos y reportes de los periodos 2016 y 2017, además obtuve acceso a información secundaria por medio de reuniones con los jefes de las áreas. La autora del presente TSP consideró necesario aplicar teorías de la elaboración de un presupuesto en base a la planeación estratégica y operativa planteada por la empresa.

2.3.1. Recolección de la información. La autora del presente trabajo para obtener acceso a la información, procedió a reunirse en primer lugar con los encargados de las áreas involucradas en la elaboración de presupuestos. En la institución eran tres: administración, tesorería y contabilidad.

2.3.2 Análisis de la información. El análisis de la información cuantitativa se realizó en conjunto con el jefe encargado, de esta forma se pudo determinar el tipo de presupuesto que ayudaría a tener un mejor plan de gestión.

2.3.3 Elaboración de Presupuesto por Centros de Costos. El diagnóstico de la información estudiada nos llevó a tomar la decisión de crear un presupuesto en función a centros de costos, de esta manera podríamos controlar con mayor precisión el gasto de cada área y ver su cumplimiento del mismo. Los ingresos nos permitirían ver si la empresa era sostenible en el tiempo, permitiendo así mejorar las estrategias internas para la incrementación de los mismo.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes y desarrollo de experiencias

En el presente capítulo, se expone los aportes a la universidad que influyeron en obtener un mejor control de los recursos monetarios. Esto permitió a la institución medir resultados, evaluar desviaciones y establecer mejores procesos de control presupuestario.

3.1.1 Creación y Diseño de Centros de Costos. Se crearon centros de costos para todas las áreas de la universidad, esto permitió reducir el número de cuentas contables que eran creadas en su mayoría de manera exagerada debido a la necesidad que tuvieran para realizar los registros contables.

Se elaboraron plantillas para que los jefes de centros detallaran el cronograma de sus actividades y poder clasificar los centros que generaban beneficios o gastos. Estas plantillas permitieron evaluar las actividades, y de no ser encontradas necesarias para el cumplimiento de los objetivos serían omitidas o modificadas para alinearlas en función de las metas.

Para el diseño de centros de costos se trabajó en conjunto con el área de contabilidad. A continuación, se describe el paso a paso de la creación de los centros de costos:

1. Se tomó como referencia principal el organigrama de la institución para poder dividir los centros en Back office Académico y Back office Administrativo.
2. La estrategia que tomamos era crear centros por programa académico, la universidad cuenta con cuatro programas académicos: Teología, Filosofía, Psicología y Educación, además, cuenta con un área de centros de idiomas e institutos. El back office administrativo también tendría sus propios centros de costos, de esta manera podríamos imputar un gasto en diferentes servicios educativos o áreas administrativas.
3. Cada programa tendría el centro de costo base del cual se iba a desprender el correlativo para cada partida; cabe resaltar que cada programa cuenta con servicios de educación en pregrado y posgrado.

4. El primer dígito del centro de costo diferencia los centros de la alta dirección, servicios educativos y áreas administrativas.
5. Se estableció como política reutilizar los centros de costos una vez éste haya cumplido su función para evitar llegar a ocupar la capacidad de los dígitos.
6. Se estableció como política que la única área destinada para la creación de centro de costos sería el área de Contabilidad y está informaría a las demás, a través de correo electrónico, el nuevo centro de costo.

A continuación, se muestra el flujo grama para la creación de los centros de costos:



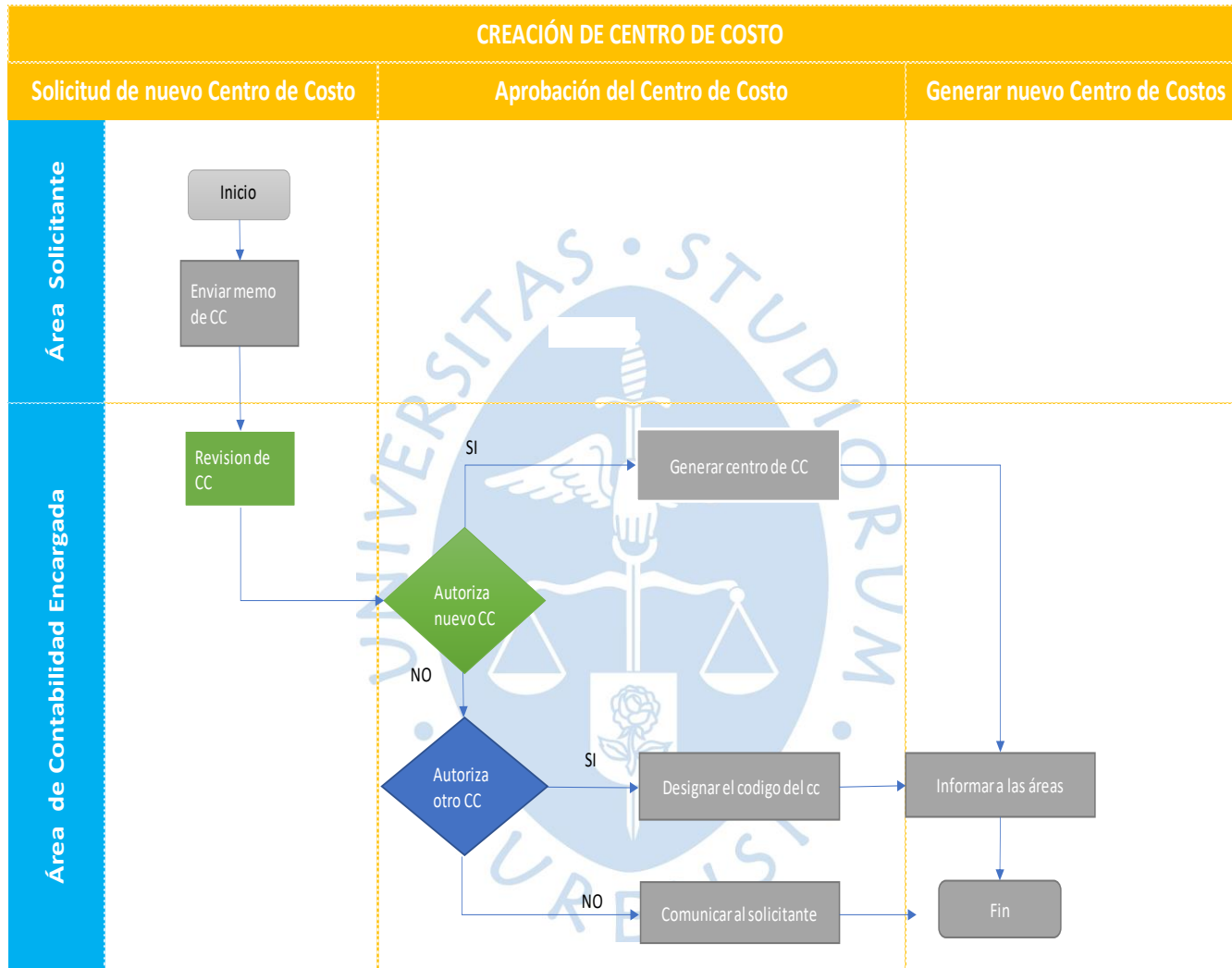


Figura 2. Manual de Creación de Centro de Costo

Fuente: “Elaboración propia basada en los pasos de creación y diseño de centros de costos 2018 para la institución”

3.1.2 Creación y Diseño de Presupuestos. La creación y diseño de los presupuestos se realizó en función a los centros de costos, los cuales nos permitió identificar las fuentes generadoras de ingresos. La institución cuenta con tres grandes áreas generadoras de ingresos que representan el 80%: i) Servicios Educativos de Pregrado, ii) Servicios Educativos de Posgrado y iii) Servicios Educativos de Centros e Institutos. El 20% restante corresponde a ingresos obtenidos por tasas y ventas que se generan durante el año.

Se crearon dos plantillas que serían llenadas por el jefe del centro. En la primera plantilla de presupuestos completarían la información cuantitativa que iban a destinar de manera mensual para el desarrollo de sus funciones. En la segunda plantilla se explicaría el detalle cualitativo, es decir el plan operativo anual del área. Esto permitió medir al cierre del periodo el cumplimiento de los objetivos detallados en el POA.

Se elaboró un flujo de caja semanal y diaria, el cual permitió entender el movimiento del flujo de efectivo diario de la universidad y la capacidad de cumplimiento de pago a sus proveedores.

Para los flujos de inversión en mejoras de infraestructura, sistemas informáticos, y adquisición de activos. La autora del trabajo junto con el equipo elaboró un presupuesto de inversión, el cual incluyó proponer las posibles fuentes de financiamiento. Se propuso coger las reservas acumuladas para financiar parte de estas inversiones, ya que alineándonos a las disposiciones establecidas en la Ley Universitaria N°30220 y el Decreto Supremo N° 006-2016, las universidades por asociaciones civiles sin fines de lucro están obligadas a reinvertir sus utilidades en la calidad de la educación que brindan. De esta forma podríamos ser capaces de sostener las inversiones a realizarse en el periodo.

Parte de la adquisición de activos incluía implementar un centro de cómputo, la autora propuso al jefe del área la idea de adquirirlos mediante un leasing financiero, la propuesta fue evaluada debido a que la institución no contaba con ninguna experiencia en préstamos bancarios y debería reunir las condiciones solicitadas por la entidad bancaria. Pese a no llegar a concluir un acuerdo con la institución bancaria, sí se encontró un proveedor cuyo plan de negocio nos permitió adquirir los equipos de cómputo a través de un arrendamiento.

Se realizó capacitaciones al personal para mayor comprensión del uso de los centros de costos y presupuestos. Esto permitió que los encargados de las áreas, entendieran la importancia del uso adecuado de los recursos y los llevó a optimizar gastos innecesarios; ya que ahora el presupuesto iba a reflejar el desempeño de los centros.

Los aportes a la universidad permitieron brindarle la información necesaria para evaluar el desempeño obtenido en el tiempo, entender sus debilidades y crear estrategias que permitan mejorar el uso de sus recursos de manera más eficiente. Es importante resaltar como ya se había mencionado en el capítulo anterior, que los cambios en el control de gestión de la institución fueron considerados por tener una variable externa que los obligaba a realizar mejoras. Sin embargo, las empresas no deberían esperar este tipo de variables para optar por implementar controles de gestión, pues este ayuda en primer lugar al cumplimiento de metas y permite generar mayores beneficios.

A continuación, se explicará el manual de procesos de la creación del presupuesto anual:

A. Objetivo

Elaborar y aprobar el presupuesto anual de las distintas áreas dentro de su respectivo centro de costo.

B. Función del presupuesto

Establecer metas

- 1. Determinar metas con Decanos y Gerencia General:** la gerencia y los decanos coordina las metas que esperan alcanzar dentro del periodo según las necesidades de la institución.
- 2. Recibir metas:** los jefes de cada área reciben las metas establecidas por los decanos y gerencia.

Recopilación de la información

- 3. Entregar formato de plantillas de presupuesto:** el jefe del área de presupuestos entrega a cada jefe de las diversas áreas los formatos de plantillas de presupuestos.
- 4. Registro de información:** los jefes registran su presupuesto en los respectivos centros de costo para la aprobación de la gerencia.

Aprobación del presupuesto

- 5. Revisión y aprobación del presupuesto:** el gerente de presupuestos junto con el gerente administrativo revisa y establece el presupuesto que será asignado a cada centro de costos.
- 6. Consolidación del presupuesto:** el asistente del área de presupuesto se encargará de consolidar y verificar que los presupuestos de cada centro de costos sea el correcto.
- 7. Validación del presupuesto:** el gerente de presupuestos deberá verificar que el presupuesto ingresado sea el correcto, posteriormente procederá a enviarlo ante el Consejo Superior para su respectiva firma y aprobación.
- 8. Elaboración de memoria del presupuesto:** el asistente del área de presupuesto elaborará la memoria descriptiva del presupuesto junto con el resumen ejecutivo, ambos serán presentados ante el Consejo Superior para su respectiva aprobación.
- 9. Aprobación del presupuesto:** el Consejo Superior revisa y aprueba el presupuesto.
- 10. Cierre de presupuesto:** después de aprobar el presupuesto este es enviado al área de contabilidad para que quede registrado en el sistema contable.
- 11. Informar a las áreas del presupuesto:** el jefe Administrativo distribuirá el presupuesto aprobado a sus respectivas áreas para el desarrollo de sus actividades.

El manual de procesos descrito fue elaborado de manera manual previamente a la implementación del nuevo Sistema Integrado (ERP O7) con el fin de poder ordenar la información contable y crear el nuevo perfil económico que la institución había establecido.

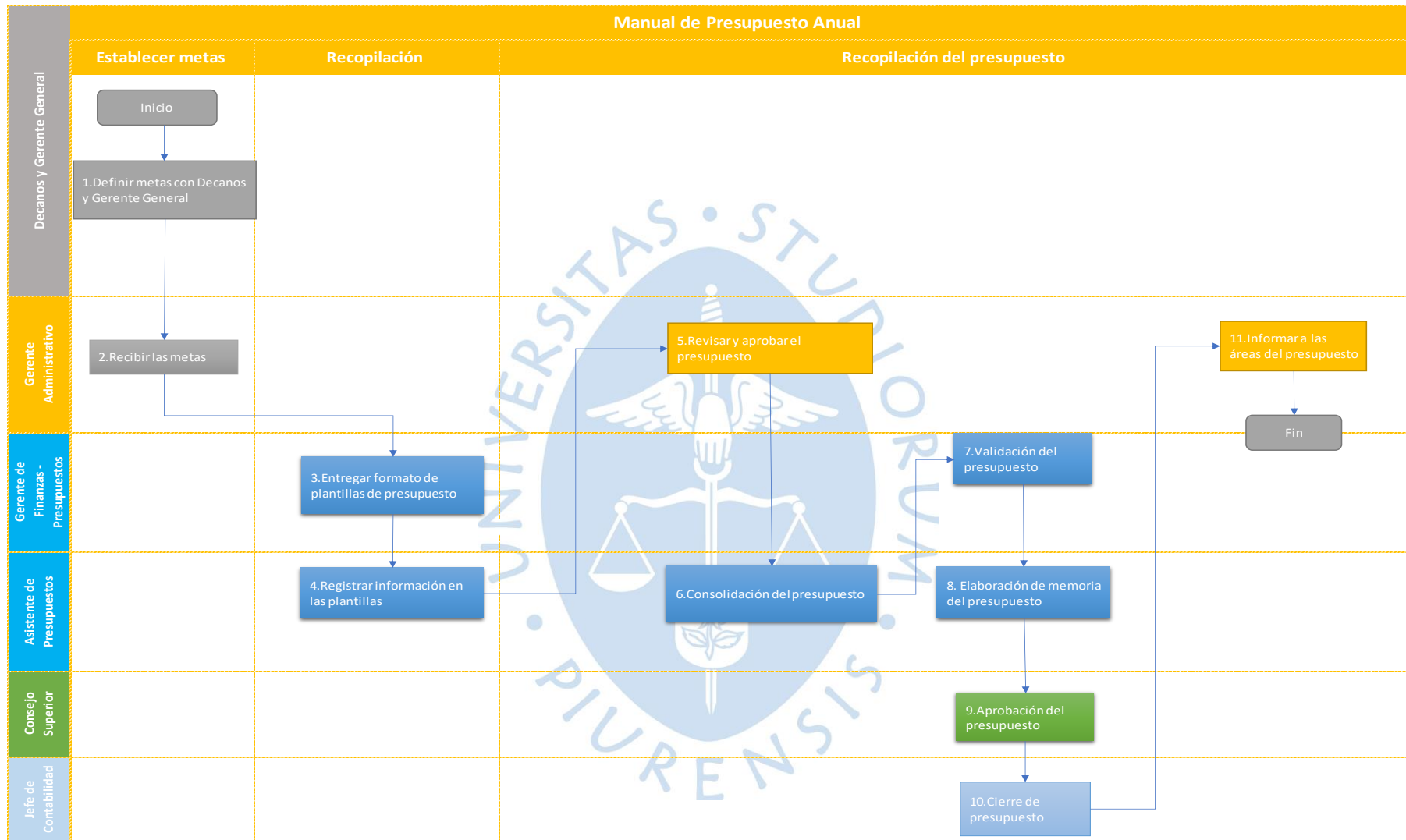


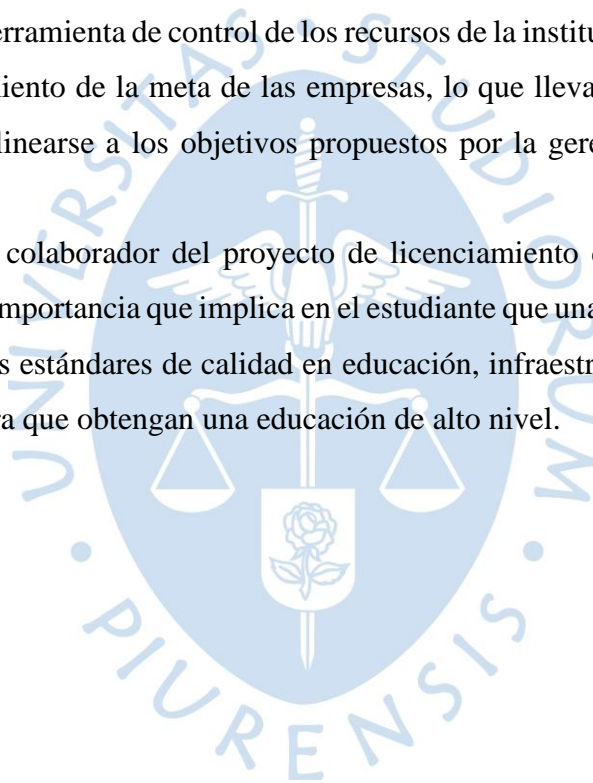
Figura 3. Manual de presupuesto anual

Fuente: “Elaboración propia basada en información de los procesos de la elaboración del presupuesto anual de la institución - 2018”

3.1.3 Mejora de los presupuestos por Centros de costos. Finalmente, la elaboración de los presupuestos por centro de costos nos permite tener un mejor manejo del control de gestión. ya que de esta forma podemos determinar en primer lugar si los servicios que brinda la institución son rentables, en segundo lugar, si el área está haciendo uso adecuado de los recursos que solicitan y por último nos permite imputar gastos a sus respectivas áreas. De esta manera la institución logró controlar sus gastos y reducirlos aquellos que no consideraran necesarios.

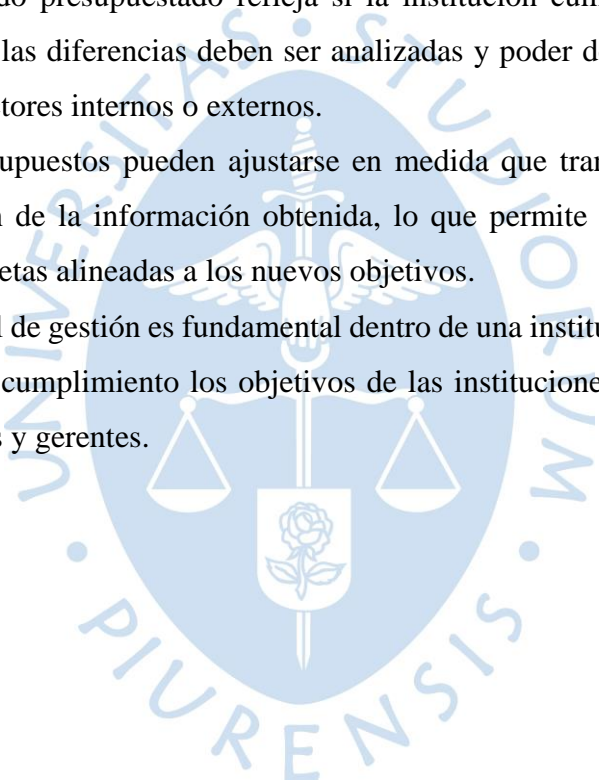
3.1.4 Desarrollo de experiencia. El desarrollo de la experiencia personal obtenida en el puesto, me permitió conocer la importancia de la creación de un presupuesto como herramienta de control de los recursos de la institución, además permite verificar el cumplimiento de la meta de las empresas, lo que lleva a comprobar que las áreas han logrado alinearse a los objetivos propuestos por la gerencia y desarrollar su máximo beneficio.

Además, ser colaborador del proyecto de licenciamiento de la universidad me permitió conocer la importancia que implica en el estudiante que una institución educativa cumpla con todos los estándares de calidad en educación, infraestructura, investigación, y demás factores para que obtengan una educación de alto nivel.



Conclusiones

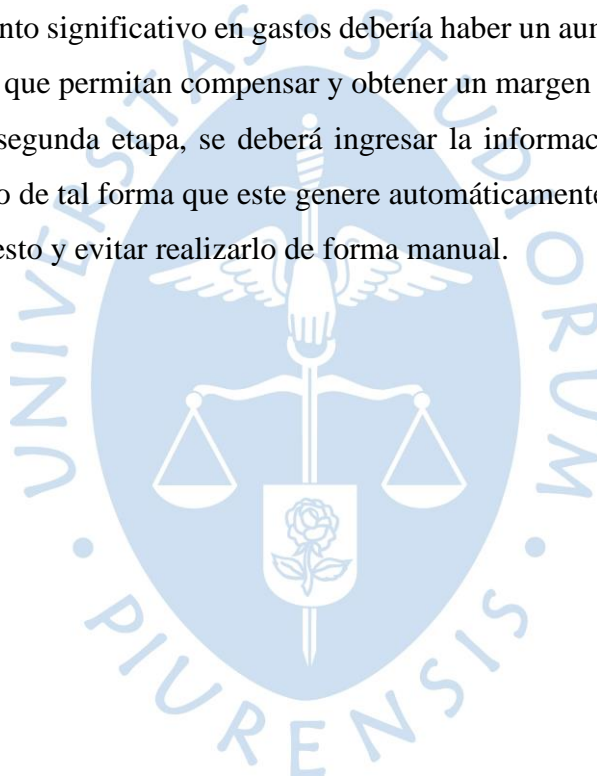
- La implementación del área de Finanzas - Presupuestos en la institución, permitió que los colaboradores crearan para la institución una mejor estructura de centros de costos.
- Se pudo observar que a través de esta nueva estructura de costos se puede trabajar un presupuesto más detallado del uso de recursos y poder detectar si existe mal manejo de los recursos monetarios.
- La comparación del presupuesto con la información real obtenida al término del periodo presupuestado refleja si la institución cumplió o no las metas iniciales, las diferencias deben ser analizadas y poder determinar si la causa es por factores internos o externos.
- Los presupuestos pueden ajustarse en medida que transcurra el tiempo de evolución de la información obtenida, lo que permite que se puedan crear nuevas metas alineadas a los nuevos objetivos.
- El control de gestión es fundamental dentro de una institución, para evaluar el grado de cumplimiento los objetivos de las instituciones propuestos por los directivos y gerentes.





Recomendaciones

1. Debido a los cambios en la institución la revisión de las diferencias financieras reales versus las presupuestadas debe ser mensual, para poder mejorar el desempeño de manera más eficiente y no esperar grandes desviaciones de dinero.
2. Es importante que la organización defina plazos de entrega de información para la consolidación y elaboración de presupuesto, de esta forma se trabajará la información en conjunto para evitar tener muchos posibles escenarios.
3. Se debe mejorar los márgenes negativos de los presupuestos, es decir si hay un aumento significativo en gastos debería haber un aumento significativo en ingresos que permitan compensar y obtener un margen positivo.
4. En una segunda etapa, se deberá ingresar la información al nuevo sistema integrado de tal forma que este genere automáticamente la consolidación del presupuesto y evitar realizarlo de forma manual.





Referencias bibliográficas

Horngren, C., Datar, S., & Rajan M. (2012). Presupuesto maestro y Contabilidad por áreas de responsabilidad. 184.

Malles, E. & Del Burgo, U. (2010). “Los sistemas de información contable en la gestión universitaria”. *Revista de administración y dirección de empresas*, (17). 121.

Ley N° 30220. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 8 de julio de 2014.

Mora, M. L. (2009). “LA FUNCIÓN PRESUPUESTARIA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS: Una metodología para el uso de escenarios presupuestarios flexibles”. *Prisma Social*, (2), 1-34.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (04 de enero de 2021). Listado de universidades licenciadas. sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/.

