



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**SISTEMA DE COSTOS ABC PARA DETERMINAR
EL COSTO DE FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE
EN LA INSTITUCIÓN SACO OLIVEROS, LIMA -
2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Bach. Sánchez Torres Carlos Alexander

Asesor:

Mg. Suárez Santa Cruz Liliana Del Carmen

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2019

APROBACIÓN DEL JURADO

Carlos Alexander Sánchez Torres
Autor

Mg. Liliana Del Carmen Suárez Santa Cruz
Asesor Metodológico

Mg. Liliana Del Carmen Suárez Santa Cruz
Asesor Especialista

Dra. Cabrera Sánchez Mariluz Amalia
Presidente de Jurado

Mg. Cachay Sánchez Lupe Del Carmen
Secretaria de Jurado

Mg. Ríos Cubas Martín Alexander
Vocal/Asesor de Jurado

Dedicatoria

Con mucho cariño, amor y respeto a mi familia:
Lupe, mi madre; Carlos mi padre; y mis hermanos.

Agradecimiento

A dios por brindarme sabiduría y salud para seguir mis sueños.
A la Directora General de la Institución Educativa Saco Oliveros,
por la viabilidad y la autorización en llevar a cabo la presente
investigación en la institución que dirige.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar el costo como objetivo diseñar un Sistema de Costos ABC que le permita determinar el costo de formación de un estudiante en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima, periodo 2017. Es una investigación de tipo cuantitativa, aplicada y descriptiva, con un diseño no experimental.

Para la recolección de datos se tuvo dos fuentes de información, la primera fuente en donde fue necesario obtener detalles de las de las cuentas del elemento 06, la cual nos permitió conocer los costos en que incurrió la institución. Una segunda fuente de información fue obtenida de cuestionarios aplicados a los colaboradores de la institución educativa en una muestra de 46, de una población conformada por 154 colaboradores de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince.

La metodología para la implementación del sistema de costo ABC, tuvo como fase inicial definir los procesos que realiza la institución para luego conocer mediante las entrevistas que actividades realiza cada área de la empresa, asignando a estas actividades los recursos (costos o gastos) en los que incurrió para el desarrollo de las mismas. Permitiendo saber cuánto cuesta cada actividad desarrollada por la empresa para la formación de un estudiante.

Entre las conclusiones podemos mencionar que, el costo de formación de un estudiante de nivel primario en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; es de S/1,567.31; la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; se han definido 11 procesos entre procesos direccionales (03), operativos (02) y de soporte (06).

Palabras Clave: objeto de costo, recursos, actividades, drivers.

Abstrac Keyword

The purpose of the present investigation is to determine the cost as a goal of designing an ABC Cost System that allows you to determine the cost of training a student at the educational institution Saco Oliveros, Lince, Lima. It is a research quantitative, applied and descriptive with a non-experimental design.

For the collection of data there were two sources of information, the first source where it was necessary to obtain details of the accounts of element 06, which allowed us to know the costs incurred by the institution.

A second source of information was obtained from questionnaires applied to collaborators of the educational institution in a sample of 46, from a population comprised of 154 employees of the Educational Institution Saco Oliveros, Lince.

The methodology for the implementation of the ABC cost system, had as an initial phase to define the processes carried out by the institution and then to know through the interviews that activities performed by each area of the company, assigning to these activities the resources (costs or expenses) in the that incurred for the development of them. Allowing to know how much each activity developed by the company costs for the training of a student.

Among the conclusions we can mention that, the cost of training a student at the primary level at Saco Oliveros Educational Institution, Lince, Lima; is S / 1,567.31; the Educational Institution Saco Oliveros, Lince, Lima; 11 processes have been defined between directional (03), operative (02) and support (06) processes.

Keywords: object of cost, resources, activities, drivers.

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Realidad Problemática.....	1
1.2.	Trabajos previos.....	4
1.3.	Teorías relacionadas al tema.....	10
1.3.1.	El Método Costo Basado en Actividades - ABC.....	10
1.3.2.	Metodología para diseñar un Costo Basado en Actividades - ABC.....	11
1.4.	Formulación del Problema.....	17
1.5.	Justificación e importancia del estudio.....	17
1.6.	Hipótesis.....	19
1.7.	Objetivos	19
II.	MATERIAL Y MÉTODO	20
2.1.	Tipo y Diseño de Investigación:.....	20
2.2.	Población y muestra:	20
2.3.	Variables, Operacionalización.....	21
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
2.5.	Procedimientos de análisis de datos.	22
2.6.	Aspectos éticos	22
2.7.	Criterios de Rigor Científico.	23
III.	RESULTADOS	24
3.1.	Tablas y Figuras	24
3.2.	Discusión de resultados	67
3.3.	Aporte Científico	71
3.3.1.	Identificación del problema a resolver.	71
3.3.2.	Síntesis de los resultados obtenidos del problema en estudio.....	71
3.3.3.	Establecimiento de los objetivos de la propuesta.	71
a.	Objetivo General	71
b.	Objetivos Específicos	71
3.3.4.	Desarrollo de la estrategia de solución	72
a.	Procesos de la Institución Educativa	72
b.	Número de Actividades por centro de responsabilidad	72
c.	Costo de Formación de un estudiante, utilidad bruta y margen de utilidad del costo de formación.....	73
d.	Pasos a seguir para determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa.....	73
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
V.	Conclusiones	74
VI.	Recomendaciones	75
	REFERENCIAS.....	76

ANEXOS	80
ANEXO N°01: Cuestionario de Costeo de las Actividades	80
ANEXO N°02: Recursos utilizados en la realización de actividades	81

Índice de Tablas

Tabla N° 1.3.1 <i>Recursos con sus posibles direccionadores</i>	15
Tabla 1.3.2 <i>Distribución de Recursos según asignación directa o indirecta por centro de costos</i>	16
Tabla N° 2.5.1 <i>Procesamiento de la información según técnicas, instrumentos y fuente de información para la recolección</i>	22
Tabla N° 2.5.2 <i>Aspectos éticos considerados en la investigación</i>	22
Tabla N° 2.5.3 <i>Criterios de rigor científicos considerados en la investigación</i>	23
Tabla N° 3.1.1 <i>Centros de responsabilidad o áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros - Lince</i>	24
Tabla N° 3.1.2 <i>Procesos, actividades y centros de costos de la Institución Educativa Saco Oliveros</i> .	25
Tabla N° 3.1.3 <i>Distribución de gastos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	32
Tabla N° 3.1.4 <i>Descripción de los Recursos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	34
Tabla N° 3.1.5 <i>Distribución de primer nivel del recurso energía en los centros de costos de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	36
Tabla N° 3.1.6 <i>Distribución Primer Nivel: Montos de Recursos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	37
Tabla N° 3.1.7 <i>Distribución en segundo nivel de los recursos del centro de responsabilidad de Dirección Administrativa</i>	41
Tabla N° 3.1.8 <i>Tiempo hábil potencialmente laborable en las diferentes unidades de tiempo</i>	42
Tabla N° 3.1.9 <i>Factores de conversión de tiempo para las actividades desarrolladas</i>	43
Tabla N° 3.1.10 <i>Tiempo de dedicación de las actividades y los recursos empleados por la Dirección del centro de Costos Dirección Administrativa</i>	44
Tabla N° 3.1.11 <i>Direccionador recurso total ponderado RTP Transporte</i>	46
Tabla 3.1.12 <i>Distribución en segundo nivel de los recursos del centro de responsabilidad Dirección Administrativa</i>	47
Tabla 3.1.13 <i>Distribución en segundo nivel de los recursos en montos del centro de responsabilidad Dirección General</i>	48
Tabla N° 3.1.14 <i>Distribución de Segundo Nivel: Costos de las actividades realizadas por la Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	49
Tabla N° 3.1.15 <i>Distribución de Tercer Nivel: Costos de actividades realizadas distribuidos en los niveles de Primaria y Secundaria de Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima</i>	56
Tabla N° 3.1.16 <i>Costos y Margen de Utilidad de estudiantes de la Institución Educativa Saco Oliveros - Lince</i>	66

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Contexto Internacional

En Costa Rica el Banco Central desde el 2009 viene aplicando el sistema de costeo ABC, esto origina discrepancia entre las autoridades del sistema de supervisión, es así que el presidente del Banco Central, Rodrigo Bolaños, como el presidente del Conassif (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero), José Luis Arce, mantienen posiciones antagónicas con Lay (exsuperintendente de Conassif). Quien denunció que la implementación de este sistema de costos en el 2010 llevo a cobros irracionales. Leitón (2012).

En Brasil en un estudio sobre estadísticas para identificar qué métodos de costeo son más utilizados en organizaciones hospitalarias. Centrando la investigación en el Congreso Brasileño de Costos, en donde en periodo temporal de 1995 a 2015, se abordaron 39 artículos aplicados en distintas organizaciones hospitalarias. Abbas, Matioli, Andressa y Nunes (2016).

En Marruecos se realizó un estudio en 62 empresas para determinar la relación existente en el costeo basado en actividades y el rendimiento de las mismas. En donde el autor asevera que queda demostrado que costeo basado en actividades conduce a un mejor rendimiento para las empresas que lo han adoptado, concluyendo además que el costeo basado en actividades es considerado una de las principales innovaciones en la contabilidad de gestión en las últimas dos décadas. Azzouz (2013).

Contexto Nacional

En Perú, Reingeniería & Costos Consulting, una empresa consultora y de capacitación empresarial con experiencia en Costeo Estratégico, hace el cuestionamiento, ¿Por qué el costeo ABC por Unidades de Negocios permite tomar mejores decisiones?, el cual responde que esto surge como necesidad a contar con un instrumento de una Gestión Estratégica, permitiendo esto a alcanzar los objetivos empresariales con la adecuada toma de decisiones enfocada en el Benchmarking Competitivo. La implementación de un Costeo ABC permitirá conceptualizar las áreas vitales de la empresa como Unidades de Negocios, por ello un conocimiento profundo del costo de éstos y su respectivo análisis costo-beneficio, lo que permitirá conocer los costos de estas unidades de negocios mejorando notablemente la productividad y rentabilidad de su organización.

La consultora, también hace un análisis de ¿Por qué el Costeo ABC por Unidades de Negocios supera ampliamente al Costeo Tradicional?, donde describe entre otros: reconoce que existen áreas de la organización como unidades de negocios, confrontar compatibilidad del mercado y mejora notablemente la planeación y el presupuesto al conocer a profundidad las unidades del negocio. (Perú Reingeniería & Costos Consulting, 2014)

En un artículo publicado por Reategui (2014) en Conexiónsan (espacio de intercambio de información empresarial y de gestión que ESAN - Perú), se hace un análisis sobre la bonanza económica que el país ha tenido en la última década y como esto ha permitido la creación de un gran número de empresas, las mismas que han realizado negocios en un entorno favorable, en donde estas han sido flexibles con sus egresos y no se han cuestionado en gran

medida los egresos que se generan. Sin embargo si es bien cierto la economía sigue creciendo, pero esta tasa de crecimiento tiene un ritmo menor por lo que muchas empresas han sido tomadas desprevenidas y como era de esperarse su capacidad de reacción no fue la más adecuada.

Pues cuando los tiempos son buenos se suele gastar más de lo debido y poco o nada de importancia se brinda a la estructura de costos de los productos y servicios incluidos los gastos en los que incurren las áreas de apoyo de la empresa. Es por ello que en una economía que decrece es de vital importancia que los encargados de las compañías deben tomarse el tiempo para analizar la estructura de estos costos, pues tal y como lo resalta la autora: “Resulta indispensable que las compañías se tomen un tiempo para analizar su estructura de costos, identificar los fijos y variables, y conozcan cuáles son prescindibles y cuáles no. Solo un adecuado control de los egresos permitirá superar un mal momento”. (Reategui,2014)

En otro artículo de Conexión.es, titulado “Las tres primeras letras sirven para tomar decisiones”, empieza definiendo el costeo basado en actividades, para luego describir la metodología en donde se argumenta que el costeo ABC está orientado a responder cuestionamientos como: productos o servicios más rentables, productos o servicios que hacen perder dinero, clientes que agregan valor a la compañía, portafolio de productos más rentables. Declarando también que el costeo ABC es un costeo estratégico que brinda la posibilidad de tomar acciones de reducción de costos y a determinar correctamente aquellos recursos que están dirigidos a obtener rentabilidad.

Se asevera también costeo basado en actividades permite una correcta determinación de costos indirectos a los productos y clientes, identificando productos con operaciones más complejas. (Conexiónsan, 2016)

Contexto Institucional

En las empresas industriales y comerciales es una práctica llevar una contabilidad de costos, a fin de obtener un control del margen de rentabilidad y el mejor manejo de los insumos, mano de obra y el capital de trabajo, sin embargo, no necesariamente ocurre lo mismo con aquellas empresas cuyo objeto consiste en prestar servicios, más aún si esto está amparado en marcos normativos de cada realidad, que en nuestro país podemos mencionar al código tributario en su artículo 35 y aclarado en el informe SUNAT, N° 0135-2015-SUNAT/5D0000. Esto se debe a que, no se cuentan con mercaderías o existencias en volumen relevantes, que nos obligue a llevar un control, ya que el aspecto en el que se centra la producción es en el recurso humano.

Sin embargo, esto no implica que la contabilidad de costos para este tipo de empresas sea una desventaja, por el contrario, llevarla nos permitirá medir el desempeño de la empresa y el impacto de las medidas adoptadas por los directivos.

1.2. Trabajos previos.

Contexto Internacional

En Colombia; la investigación titulada “Diseño de un Sistema de Costos a Través de la Metodología ABC para determinar el Costo de un Alumno de las Carreras Técnicas Laborales con Reconocimiento Sena de la Escuela de Formación y Gestión

Empresarial DEMPRESA”, tiene por objetivo principal “Proponer un Diseño de un Sistema de Costos a través de la metodología ABC que le permita a la Escuela de Gestión y Formación Empresarial DEMPRESA determinar el costo unitario de formar a un estudiante de las Carreras Técnicas Laborales con reconocimiento SENA a fin de fortalecer el proceso de toma de decisiones de la compañía.” cuyo método de investigación fue inductivo; la cual condujo a conclusiones como: “El sistema de acumulación de costos que se ajusta a la necesidad de la prestación del servicio educativo de Carreras Técnicas Laborales con reconocimiento SENA que ofrece la empresa Escuela de Gestión y Formación Empresarial DEMPRESA es el sistema de Costos por Procesos bajo la metodología ABC, debido a que se acumulan los costos en procesos continuos y/o en serie, es decir, durante un lapso de tiempo siendo traspasados de un proceso a otro, de manera que el costo total de la prestación del servicio se halla al finalizar cada proceso continuo, por efecto acumulativo secuencial de las actividades que permiten ofrecer este tipo de carreras dentro de la institución.

El costo total de formar a un grupo de 20 estudiantes de la carrera técnica laboral Auxiliar Contable es de \$ 14.740.823 y el de formar a un grupo de 20 estudiantes de la carrera técnica laboral en Asistente Administrativo \$ 14.302.483. El costo unitario del técnico Labor al Auxiliar Contable y Financiero es de \$ 737.041 y el costo unitario del técnico laboral Asistente Administrativo es de \$ 715.124” (Ampudia & Rodríguez, 2014).

En la investigación titulada “Costeo de Productos en la Industria Panadera utilizando el Método ABC”, realiza en Chile. Tiene por objetivo diseñar una metodología de costo basado en actividades

(ABC) para una empresa representativa del segmento de pequeñas y medianas empresas de la industria panadera, como metodología se revisó los aportes modernos de la literatura sobre la aplicación del enfoque ABC para tres productos típicos de una empresa panadera de la ciudad de Chilian, Chile. El resultado de esta investigación se obtuvo una metodología de seis pasos y dieciocho ecuaciones que permiten la asignación de costos directos e indirectos de los productos relacionados con cinco centros de producción y trece actividades por centro. Se concluye que la aplicación del enfoque ABC demuestra que los costos en comparación con el sistema de costo tradicional, están subvalorados respecto de los costos reales de producción para tres productos típicos comercializados por la empresa objeto de estudio. (Navarro, Waltrick, & Delgado, 2017)

En otra investigación en Chile, titulada “Diseño de un sistema de control de costo basado en actividades para unidades de hospitalización pediátrica”, cuyo objetivo principal es “Proponer un Modelo de Gestión de Costos Basado en Actividades para unidades de Hospitalización Pediátrica de Cuidados Básicos y Medios, que permita determinar los costos de estas unidades”, realizado en los Hospitales Padre Hurtado y Hospital Clínico Metropolitano La Florida Dra. Eloísta Díaz Insunza, declarando que como metodología empleada fue una adaptación de la de Kaplan y Cooper en 1998: Levantamiento de procesos, determinación de los recursos utilizados, confección del diccionario de actividades, determinación del objeto de costo, determinación de inductores de recursos y actividades, determinación del costo de actividades y determinación del costo de los objetos del costo. Entre los principales resultados podemos mencionar que las actividades más

costosas son las vinculadas al procedimiento de las visitas médica diarias y dentro de este procedimiento son más costosas las tareas administrativas y la solicitud de toma de exámenes porque requieren de varios minutos del tiempo de los médicos. Y una de las conclusiones fundamentales se encontró que la implementación en base a estos fue posible identificar que el día cama de los pacientes con diagnósticos relacionados a patologías quirúrgicas resultan más costos que cualquier otro de los 7 tipos de pacientes, con un costo total de 196.504 pesos, cuando el promedio de los 8 tipo de día cama equivale 156.128 pesos. (González, 2018)

Contexto Nacional

Monteza (2015), en su investigación titulada, “Diseño de un Sistema de Costeo Basado en Actividades para Mejorar la Eficiencia de la Empresa de Fabricación Calzado Andina del Perú”. Su objetivo general fue implementar un diseño de Costos Basados en Actividades para mejorar la eficiencia de la empresa y como objetivos específicos: realizar un diagnóstico del método de costeo utilizado en la actualidad, analizar un diseño de costeo por actividades ABC y determinar la eficiencia a través del sistema de costeo por actividades ABC. Es una investigación de tipo Descriptivo – No experimental. Su objeto de costeo con los zapatos mocasín, zapato casual y zapatillas caballero. Encontrando que los costos para zapatos mocasín, zapato casual y zapatillas caballero es S/. 86.86, S/.86.22 y S/.75.80 respectivamente. Y dentro de sus conclusiones asevera que el costeo tradicional muestra resultados erróneos con respecto al costeo ABC.

González, Y. (2013), en su investigación titulada, “Metodología para la determinación del costo por estudiante de contabilidad en la

modalidad presencial y su incidencia en las finanzas de la ULADECH Católica – Chimbote periodo 2010- 2011”, cuyo diseño de investigación fue inductivo-deductivo, analítico-sintético, descriptivo, cuantitativo; desarrollado en la carrera de Contabilidad de Uladech Católica de Chimbote, el cual identificó como inductores del costo a: Material Directo (Suministros, plumones, motas – otros), Mano de obra (Costo de hora por semestre – según cálculos) y otros costos del servicio (sueldo y leyes sociales administrativos, consumo de luz, consumo de agua, consumo de telefonía fija, consumo de telefonía celular, depreciación de local, depreciación de equipo de cómputo, limpieza, mantenimiento, reparación, vigilancia – otros). Encontrando que el costo de material directo es S/. 51000, costo de mano de obra es S/. 111 290.40 + S/. 95 599.58 y el costo de otros servicios es S/. 95 468.63. Así mismo entre las conclusiones encontradas declara:

- Al aplicar la metodología, será posible conocer razonablemente el costo por estudiante y por tanto permite inferir en la toma de decisiones financieras tales como: Valuar razonablemente las pensiones en las carreras universitarias, Inversiones y reinversiones, Asignación de becas, Asignación de estímulos, Recategorizaciones, Renuncia a la exoneración de impuestos, Mayor posicionamiento institucional, Calidad universitaria, Acreditación universitaria.
- La inversión en la educación universitaria puede producir dividendos, no solamente en términos de crecimiento económico, salarios y empleo, sino también conduce a beneficios sociales y a una mejor calidad de vida y del desarrollo general de la sociedad.
- Existen costos en la educación superior que tienen que ser calculados utilizando las técnicas más modernas de costeo a fin

de que se les considere como herramienta de gestión e información relevante para la toma de decisiones.

Sánchez (2013), en su investigación titulada, “Implicancias del Método de Costeo ABC”, realizó definiciones o lo que él llamo bases teóricas, definió: Antecedentes del costeo ABC, Gestión Basada en Actividades, Costeo Basado en Actividades, Actividades y Cost Driver. Así mismo estableció metodología, estableciendo 8 pasos para realizar el costeo.

El primer paso de esta metodología es “recursos”; para conocer y determinar los recursos que usa la empresa; segundo es “actividades”, para conocer las actividades que realiza la empresa, el tercero es “cost driver”, donde se establece forma de como asignar los recursos a las actividades); cuarto paso es medidas de actividad, también son los drives asignaran los costos de los centros de responsabilidad a las actividades; en el paso cinco, el costo unitario de cada actividad; la identificación de los productos o servicios corresponden al paso seis; en el paso siete, costeamos las actividades; y finalmente en el paso ocho costeamos los recurso. Como parte de sus conclusiones más relevantes podemos mencionar que, el costeo ABC permite una identificación de productos rentables y deficitarios o menos rentables, que permite establecer cálculos más exactos del costeo de productos, debe ser trabajado a nivel del método ABM para detectar actividades de poco valor en la institución, que no puede ser usado como método de costeo tributario.

Contexto Local

Chuy (2014), en su trabajo titulado “Sistema de Costos ABC como herramienta de Control en la Gestión Empresarial de las Industrias

de Concreto Premezclado en Lima Metropolitana”, cuyo objetivo principal es implementar un sistema de costos ABC como una herramienta de control en la gestión empresarial de las industrias de concreto premezclado. Esta investigación muestra resultados de entrevistas a personas de 8 empresas, para conocer, si es importante que se identifiquen los costos indirectos, si se sabe cómo en su empresa se determinan los costos indirectos, si los recursos financieros disponibles pueden asegurar la actividad operativa de la empresa, entre otras cosas. Así mismo hace una comparación el costeo tradicional y el costeo ABC, mostrando el costeo ABC mayores costos por productos, lo que lleva al autor a concluir que el costeo tradicional no muestra la rentabilidad con precisión.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1.El Método Costo Basado en Actividades - ABC.

En principio, ABC, no es un sistema, es un método de costos basado en las actividades de producción (en el caso de compañías manufactureras) o de servicio (en el caso de empresas de servicios).

Se define como un proceso gerencial para administrar las actividades y procesos del negocio, y con ello tomar de decisiones estratégicas y operacionales. Este proceso puede coexistir con los sistemas tradicionales de costos, ya que la información que produce no invoca acciones y decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuar sobre las operaciones, más bien se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, permitiendo a la gerencia el hacer decisiones racionales entre alternativas económicas.

El costeo por actividades busca tratar los costos indirectos, los cuales no son fácilmente identificables, de las áreas de responsabilidad, resolviendo el problema de los costos indirectos; pues estos ya no se asignan directamente a los productos o servicios; se asignan inicialmente a las actividades y mediante la utilización de múltiples bases de asignación, diferenciándolo pues como se sabe las metodologías tradicionales con frecuencia asigna a un producto o servicio, costos en los que no ha incurrido.

Tratándose de costos y gastos indirectos, los productos o servicios no consumen recursos, sino actividades. El Costeo Basado en Actividades pretende, con su metodología, asignar a los productos los materiales o insumos directos y el costo de las actividades que él consume. Tal vez la distribución de los recursos a las actividades y éstas a su vez a los productos es la mayor contribución de esta metodología a la confiabilidad de la información (Cuervo, Albeiro, Duque; 2013; p. 47-48).

1.3.2. Metodología para diseñar un Costo Basado en Actividades - ABC.

En este punto se intenta definir cuáles son los pasos y los requerimientos para la implementación de un sistema de costos basados en actividades.

Se pueden encontrar muchas metodologías para implementar este costeo, siendo una de estas la metodología presentada por Cuervo, J (2013), donde describe 12 pasos para este propósito. Siendo estos:

Paso 1 Información preliminar.

Paso 2 Establecimiento del proyecto.

Paso 3 Diagnóstico de la contabilidad.

-
-
- Paso 4 Identificación y definición de los objetos de costeo.
 - Paso 5 Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC.
 - Paso 6 Diseño del diccionario de procesos y actividades.
 - Paso 7 Obtención de información sobre las actividades.
 - Paso 8 Identificación de los recursos consumidos.
 - Paso 9 Definición de direccionadores o conductores.
 - Paso 10 Tabulación de la información.
 - Paso 11 Cálculo de los costos unitarios.
 - Paso 12 Implementación y seguimiento del modelo

Los pasos seguidos en esta investigación se basarán en esta metodología propuesta por Cuervo, para lo cual empezamos:

Conocimiento de La Empresa:

En esta etapa empezamos a conocer la empresa, adquiriendo información como: estatutos, reglamentos, misión, visión, objetivos institucionales, manuales de organización y funciones, organigramas, entre otros. (Cuervo et al., 2013)

Capacitación del Personal de la Empresa:

En esta etapa se busca sensibilizar a los colaboradores involucrados, en fundamentos de esta metodología, la importancia y utilidad de esta, así como podrían aportar a la investigación. (Cuervo et al., 2013)

Diagnóstico de la contabilidad

“Si bien es cierto que el ABC es un modelo sistémico, que se aparta de las jerarquías departamentales, el manejo confiable de los recursos desde la contabilidad requiere del manejo de una estructura de centros de responsabilidad. Este paso pretende

asegurar que la contabilidad ofrezca de manera expedita la información para calcular fácilmente todos los costos que se formulen” (Cuervo, Albeiro, Duque; 2013; p.87).

Es aquí donde se identifican todas las áreas con las que cuenta la empresa y que se supone son parte de la contabilidad ya que estos segmentos dentro de la empresa son los que reciben o consumen recursos (ingresos y/o costos), por lo tanto, deben acumularse desde la contabilidad. (Cuervo et al., 2013)

Identificación de los objetos de costeo.

Cuervo et al. (2013), afirman: Un objeto de costo o de costeo es todo aquello que en última instancia la empresa desea costear, son los productos o servicios finales debidamente detallados por cada cliente, o por cada zona geográfica; son aquellos que definen la razón de ser de la institución.

Son ejemplo de objetos de costo: Alumnos, asignaturas, créditos, laboratorios, pregrados, posgrados investigaciones, etc.

En nuestra investigación el objeto de costo fue el estudiante.

Diseño del diccionario de procesos y actividades

Lo que busca este paso es definir o conocer los procesos y todas las actividades que realiza la institución, es decir el registro de todas las acciones desarrolladas por el personal o la tecnología, para lograr los propósitos de la entidad. (Cuervo et al., 2013)

Obtención de información sobre las actividades

Una vez realizado el diccionario de actividades por proceso el siguiente paso es obtener toda la información posible a los recursos que utiliza cada una de estas actividades.

La información de las actividades será obtenida mediante formatos o cuestionarios elaborados, donde el personal consignará la información de acuerdo a lo que cada uno realiza.

En esta etapa se espera recolectar de cada una de estas actividades, el nombre de la actividad, tiempo que demora realizar esta actividad (horas, días, meses, etc), y con qué recurso está relacionado o son utilizados con el desarrollo de esta actividad. (Cuervo et al., 2013)

Identificación de los recursos consumidos

La metodología de costo ABC, define que son recursos todos aquellos costos y gastos que se incurre en el desarrollo de las actividades. Y son estos los que se asignan a las actividades tal como se describió en el paso anterior. (Cuervo et al., 2013)

Definición de direccionadores o conductores

Se le ha dado diferentes nombres como: inductor, conductor, base de asignación, base de distribución, direccionador o cost driver. Son factores de distribución y que se eligen porque identifica de la mejor forma, la manera como el costo es consumido. Por ejemplo: cada centro de costos consume depreciación del edificio de acuerdo con el área en metros cuadrados; a cada área de costos se le distribuye energía, de acuerdo con el consumo de kilovatios de los equipos utilizados; en el primer caso el direccionador es el área en metros cuadrados y en el segundo, el consumo de kilovatios hora.

Podemos hablar de que existen tipos de direccionados, conocido también como tipo de inductores:

A. Direccionados de primer nivel.

Son aquellos que distribuyen los recursos (costos y gastos) a las áreas de responsabilidad, o directamente a los objetos de costo cuando se trata de materia prima. Existe la posibilidad de que a muchos de los recursos no haya que distribuirlos ya que vienen asignados a los centros de costo desde la contabilidad, esto quiere decir que solo habrá que construir direccionadores para aquellos recursos que la contabilidad no puede asignar. (Cuervo et al., 2013). Algunos ejemplos de direccionadores son:

Tabla N° 1.3.1:
Recursos con sus posibles direccionadores

Recurso a distribuir	Direccionador
Energía	Kilovatios consumidos por los equipos eléctricos y electrónicos de cada área
Agua	Consumo promedio de cada área en M ³
Teléfonos	Consumo promedio, # de extensiones, # de personas.
Seguros	Valor de los equipos asegurados en cada área
Aseo	Número de personas, metros cuadrados
Cafetería	Número de personas
Arrendamiento de edificios	Metros cuadrados ocupados por cada área

Como ya se habló que existe asignación directa e indirecta de los recursos, en esta etapa es importante identificar como los costos o gastos son asignados de manera directa (no requiere distribución) e indirecta (necesitan de un direccionador), por ejemplo:

Tabla 1.3.2:
Distribución de Recursos según asignación directa o indirecta por centro de costos

COD	CONCEPTO DEL GASTO	DIRECTO (Asignación directa CC)	INDIRECTO (Asignación indirecta CC)	BASE DE DISTRIBUCIÓN A CENTROS COSTOS
62	CARGAS DE PERSONAL, DIRECTORES, GERENTES			
620101	SUELDOS Y SALARIOS	X		
620103	VACACIONES TRUNCAS	X		
620104	GRATIFICACIONES	X		
620105	VACACIONES	X		
620106	GRATIFICACIONES TRUNCAS	X		
620201	BONIFICACION EXTRAORDINARIA	X		
620202	MOVILIDAD SUPEDITADA A ASISTENCIA	X		
620501	REFRIGERIO AL PERSONAL		X	Número de actividades
620505	BONO EXTRAORDINARIO - POR UNICA VEZ	X		
620701	ESSALUD	X		
620703	SCTR	X		
620705	EPS Y OTROS PARTICULARES	X		
620901	CTS	X		
620902	CTS TRUNCO	X		
620905	LIQUIDACION GRACIA - ADMINISTRATIVO	X		
620909	OTRAS CARGAS DE PERSONAL	X		
63	SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS			
630101	TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES		X	Número de personas
630102	HOSPEDALE Y ALOJAMIENTO	X		
631001	CORREO TERRESTRE Y AEREO		X	Por actividad
631009	INTERNET CLARO		X	Número de personas
631010	INTERNET MOVISTAR		X	Número de personas
631011	INTERNET AMERICATEL		X	Número de personas
632001	HONORARIOS Y COMISIONES	X		
634001	MANTENIMIENTO Y REPARACION		X	Metros cuadrados
635001	ALQUILER LOCALES	X		
635003	ALQUILER OTROS	X		
636001	ELECTRICIDAD		X	Kilovatios
636002	AGUA		X	Número de personas
637001	PUBLICIDAD, PUBLICACIONES Y RRPP	X		
638001	SEGURIDAD Y VIGILANCIA		X	Metros cuadrados
639001	PREEMISION REC. AGUA Y SERV. H2O		X	Número de personas
639002	ENCOMIENDAS		X	Número de encomiendas
639003	GASTOS RESIDENCIA	X		
639009	OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	X		

B. Direccionados de segundo nivel.

Estos responden a la pregunta: ¿Cómo se distribuyen los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades? Es la asignación de las actividades con algún criterio de distribución.

Entre los criterios de distribución podemos citar:

- Direccionadores basados en el tiempo.
- Direccionadores basados en la relación tiempo/salario.
- Direccionadores basados en el consumo del recurso.

Los cuales deberán seleccionarse dependiendo de la naturaleza de la actividad, ya que no todas las actividades consumen todos los recursos. (Cuervo et al.; 2013)

C. Direccionados de tercer nivel

Esta distribución es la más fácil en muchas circunstancias no se requiere la utilización de distribuidores, ya que las actividades están vinculadas a un proceso o lo que sería en nuestra investigación, la distribución por sedes. (Cuervo et al., 2013)

1.4. Formulación del Problema.

¿Cuál es el costo unitario de formar a un estudiante de la Institución Educativa Particular Saco Oliveros Nivel Primaria, Lince - Lima?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Científica

Por mucho tiempo los costos indirectos de fabricación se distribuían en función al volumen de producción pero esto permitió darse cuenta que esto generaba información inexacta para la gestión interna, es cuando a mediados de la década de los 80 que Robert

Kaplan y Robín Cooper empezaron a promover empezaron a promover la metodología ABC, encontrando que esto no solo permitía cargar el costo al producto sino a las actividades que se realizan, para luego estos costos acumulados y llevarlos al producto. Si bien es cierto el origen de esta metodología surgió en empresas de manufactura, debido al manejo y resultados su aplicación se puede extender a las empresas de servicios, puesto que el costeo ABC se basa en la identificación de las actividades que cada área de la empresa realiza, y los recursos o gastos en los que incurren dichas áreas para cumplir con los procesos de la entidad. Sin embargo, la búsqueda de antecedentes nos ha llevado a concluir que existe poca aplicabilidad de este método en empresas de servicios más aún en instituciones educativas. Por tanto, la realización de esta investigación permitirá establecer un precedente para futuras investigaciones o aplicaciones en instituciones educativas.

Institucional

La metodología de costeo basado en actividades, tiene como fin crear un modelo que sirva de herramienta gerencial y les facilite a los administradores de la organización a planear las tareas, tomar decisiones y ejercer un control adecuado, esta ha surgido como una respuesta al reto que tienen las organizaciones ante la competitividad que ha generado la búsqueda y aplicación de procesos productivos más eficientes y flexibles, por medio de diseños de sistemas que permita disponer de una información precisa y oportuna.

En ese sentido la implementación de este sistema de costo permitirá a la institución educativa no solo conocer el costo de formación por estudiante, sino que también le permitirá sincerar las

actividades que cada área de la institución realiza, agrupándolas para dar lugar a sus procesos; así como conocer en que gastos incurren cada una de las actividades de realizadas por estas áreas.

Social

Sin bien es cierto que la adopción del costeo ABC no es muy practicado por empresas que brindan servicios, pues que la adopción de la contabilidad de costos por parte de una empresa de servicios no tiene exigencia ante la Ley del Impuesto a la Renta, pues exonera a estos contribuyentes que prestan servicios de llevar tal contabilidad, Sin embrago la práctica de esto nos llevará a obtener mediciones que finalmente proveerán de información relativa al costo de la prestación de servicios y con ello la pertinencia de establecer precios competitivos y tal vez justos, para la formación de un estudiante.

1.6. Hipótesis.

El Diseño de un Sistema de Contabilidad de Costos Basados en Actividades incide significativamente en la mejora de la gestión en la Institución Educativa Particular Saco Oliveros – Nivel Primaria, Lince-Lima, 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Diseñar un Sistema de Costos a través de la metodología ABC que le permita determinar el costo de formación de un estudiante en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince-Lima.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que realizan los centros de costo para la prestación del servicio de enseñanza.
- Identificar los recursos que cada centro de costo utiliza en la realización de la prestación de servicios.
- Diseñar un Sistema de Costos a través de la metodología ABC que le permita determinar el costo de formación de un estudiante en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince-Lima.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación:

2.1.1. Tipo de investigación:

- Según el enfoque: Cuantitativa.
- Según relación con el contenido científico: Aplicada.
- Según su alcance: Explicativa.

2.1.2. Diseño de la investigación:

No experimental – Propositiva

2.2. Población y muestra:

2.2.1. Población:

Colaboradores de los Centros de Costos de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima -2017, los cuales ascienden a 154.

2.2.2. Muestra:

Colaboradores de los Centros de Costos de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima -2017, los cuales ascienden a 46.

2.3. Variables, Operacionalización.

Variable Independiente	Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento
Costeo basados en actividades.	Actividad	Actividades de procesos direccionales	Entrevista/ Cuestionario
		Actividades de procesos operativos.	Entrevista/ Cuestionario
		Actividades de procesos de apoyo.	Entrevista/ Cuestionario
Variable dependiente	Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento
Costo de Formación de un estudiante.	Recursos (costos y gastos)	Cuenta 62	Observación/ Ficha
		Cuenta 63	Observación/ Ficha
		Cuenta 64	Observación/ Ficha
		Cuenta 65	Observación/ Ficha
		Cuenta 67	Observación/ Ficha
		Cuenta 68	Observación/ Ficha

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1. Técnicas:

La Entrevista / Observación

2.4.2. Instrumentos:

Cuestionario / Ficha de observación

2.4.3. Validez y confiabilidad

Se realizó validez de contenido, referido a dos aspectos: el primero a lo descrito en el marco teórico, tablas de especificaciones y de operacionalización de variables sobre el fenómeno estudiado y que estén contenidas en el instrumento; el segundo está descrito en los elementos de forma y estructura del instrumento, para que

realmente esté elaborado de acuerdo a la información que se requiere recopilar validándose con la opinión de expertos. (anexo N° 03 y anexo N°04). No se ha verificado la confiabilidad por tratarse de un cuestionario abierto.

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

Con la información recolectada de la observación y la entrevista, se procedió a realizar los cálculos en Microsoft Excel. Ver tabla N° 2.5.1.

Tabla N° 2.5.1
Procesamiento de la información según técnicas, instrumentos y fuente de información para la recolección.

Técnica	Instrumento	Fuente / Informante	Descripción
Entrevista	Cuestionario	Empleadores de Centro de costos	Se recurrirá a cada centro de costo para recolectar información respecto con cuestionario estructurado que recaba información de actividades, tiempo, recursos, entre otros.
Observación	Cuestionario	Partidas contables	Se hará un análisis de los costos y gastos de cada centro de costos.

2.6. Aspectos éticos

Tabla N° 2.5.2
Aspectos éticos considerados en la investigación

Crterios	Características éticas del criterio
Confidencialidad	Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación.
Objetividad	El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales.

Originalidad	Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
Veracidad	La información mostrada será verdadera, cuidando la confiabilidad de ésta.

2.7. Criterios de Rigor Científico.

Tabla N° 2.5.3

Criterios de rigor científicos considerados en la investigación

Criterios	Características éticas del criterio
Validación	Se validarán los instrumentos de recolección de datos bajo el criterio metodológico o validez de contenido. Referido a dos aspectos: el primero a lo descrito en el marco teórico, tablas de especificaciones y de operacionalización de variables sobre el fenómeno estudiado y que estén contenidas en el instrumento; el segundo está descrito en los elementos de forma y estructura del instrumento, para que realmente esté elaborado de acuerdo a la información que se requiere recopilar.
Trabajo Metódico	Se seguirá el método científico, para el desarrollo de la investigación: recolección de la información bibliográfica, trabajo de campo, análisis de datos, etc.

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

3.1.1. Actividades que realizan los centros de costo para la prestación del servicio de enseñanza

La implementación del modelo de costos ABC, tiene su fundamento en que son las actividades las que generan costos, y son estas actividades las que dan origen a algún proceso de la empresa (institución educativa), y son las áreas de responsabilidad o centros de costos los responsables se ejecutar estas actividades. Esto es que, como una de las primeras acciones para esta implementación del modelo, fue identificar desde el punto de vista funcional, las áreas o centros de responsabilidad:

Tabla N° 3.1.1
Centros de responsabilidad o áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros - Lince

1. Dirección General	11. Dirección general secundaria
2. Gerencia General	11.1. Dirección secundaria
3. Dirección Administrativa	a. Tutores de secundaria
4. Contabilidad	12. Dirección académica general
5. Recaudación y morosidad	12.1. Dirección academia
6. Planilla	12.2. Dirección selección
7. Caja central	12.3. Docentes x hora
8. Secretaría	13. Logística
9. Tesorería	14. Área de sistemas
10. Dirección general inicial y primaria	15. Marketing
10.1. Dirección inicial y primaria	16. Publicaciones
a. Docentes de inicial y primaria	17. Mantenimiento
b. Coordinador de inicial y primaria	18. Seguridad
c. Auxiliares de inicial y primaria	

3.1.2. Procesos y actividades por centro de costos

La siguiente fase es conocer los procesos que la institución educativa desarrolla, sin embargo dicha institución no tiene definidos o identificados estos procesos, por tanto, la siguiente actividad fue definir estos procesos, para luego en cada proceso determinar qué actividades rigen los procesos (ver tabla N° 3.1.2):

Tabla N° 3.1.2
Procesos, actividades y centros de costos de la Institución Educativa Saco Oliveros

Procesos	Actividades	Centro de Costo	
DIRECCIONALES	Planificación	Formulación de planes estratégicos	Dirección General
		Formulación de planes operativos y presupuesto anual	Dirección General
		Aprobación y Evaluación de presupuestos	Dirección General
	Control	Auditoría interna	Gerencia General
		Evaluación, monitoreo y coordinaciones de áreas académicas y administrativas	Dirección General
		Gestión de reclamos	Administración
	Mercadeo	Definir planes y estrategias comerciales	Marketing
		Ejecutar los planes de Mercadeo	Marketing
		Coordinar el servicio al cliente	Marketing
		Ejecución de proyectos por grupos	Marketing

OPERATIVOS

	Evaluación y actualización de material educativo	Dirección Académica General
	Programación de actividades académicas	Dirección Académica General
	Programación de actividades académicas	Dirección General Inicial y Primaria
	Programación de actividades académicas	Dirección General Secundaria
	Desarrollo de sesión de clase	Dirección Académica General
	Elaboración de material educativo	Docentes Primaria e Inicial
Enseñanza - Aprendizaje	Desarrollo de sesión de clase	Docentes Primaria e Inicial
	Actividades de reforzamiento	Docentes Primaria e Inicial
	Reunión tecno pedagógica con docentes	Dirección de Inicial y Primaria
	Reunión con docentes - procedimiento diario	Dirección de Secundaria
	Actividades escolares	Dirección de Inicial y Primaria
	Actividades académicas	Dirección de Secundaria
	Elaboración de Informes	Secretaria
	Matriculas	Secretaria
	Atención al público	Secretaria
	Operaciones en SIAGIE	Secretaria
	Coordinación con Dirección	Secretaria

	Monitoreo y atención a alumnos	Auxiliares Inicial y Primaria		
	Revisión de tareas	Auxiliares Inicial y Primaria		
	Revisión de carpetas pedagógicas	Coordinador Inicial y Primaria		
	Reparto y control de materiales	Coordinador Inicial y Primaria		
	Revisión de tareas diarias	Tutores secundaria		
	Control de asistencia	Tutores secundaria		
	Monitoreo estudiantes	Tutores secundaria		
	Registro de Notas	Tutores secundaria		
OPERATIVOS	Enseñanza - Aprendizaje	Organización y elaboración de plan estratégico para ciclos académicos	Dirección Académica	
		Dictado de clases	Docentes - Hora	
		Elaboración de material educativo	Docentes - Hora	
		Asesorías y seminarios	Docentes - Hora	
		Talleres de reforzamiento	Docentes - Hora	
		Sílabos ciclos académicos	Dirección Académica	
		Campaña de exámenes de admisión universidades nacionales	Dirección Académica	
		Monitoreo continuo de alumnos	Dirección Académica	
		Publicaciones de material educativo	Publicaciones	
		Digitación de material educativo	Publicaciones	
		Publicación de revista institucional, calendarios.	Publicaciones	
		Vinculación con el medio	Administración de proyectos de responsabilidad social.	Administración

		Asignación de Escala de Pensiones (beneficios)	Dirección General
		Atención de padres de familia	Dirección General Inicial y Primaria
SOPORTE	Bienestar estudiantil	Atención de padres de familia	Tutores secundaria
		Reunión con padres de familia	Dirección de Inicial y Primaria
		Reunión con padres de familia	Dirección de Secundaria
		Atención de padres de familia	Dirección General Secundaria
		Selección e inducción del personal docente	Dirección Académica General
		Selección e inducción del personal docente	Dirección General Inicial y Primaria
		Selección e inducción del personal tutoría	Dirección General Secundaria
		Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección Académica General
SOPORTE	Administración de Personal	Evaluación del desempeño del personal docente y tutores	Dirección General Secundaria
		Monitoreo y acompañamiento de docentes x hora	Dirección Académica General
		Planificación, desarrollo y evaluación de Auxiliares y Docentes.	Dirección General Inicial y Primaria
		Planificación, desarrollo y evaluación de directores y tutores	Dirección General Secundaria
		Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Inicial y Primaria

SOPORTE	Administración de Personal	Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Secundaria
		Reclutamiento y selección del personal administrativo	Administración
		Evaluación del desempeño del personal administrativo	Administración
		Monitoreo y acompañamiento de docentes auxiliares	Dirección de Inicial y Primaria
		Monitoreo y acompañamiento de tutores y personal de mantenimiento.	Dirección de Secundaria
		Supervisión de clase y avances semanales	Coordinador Inicial y Primaria
		Selección e inducción del personal docente	Dirección de Selección
		Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección de Selección
		Programación de olimpiadas mundiales y nacionales	Dirección de Selección
		Supervisión de residencia	Dirección de Selección
	Planificación y supervisión de avances y desarrollo de clases	Dirección de Selección	
	Capacitación y bienestar del personal	Administración	
	Gestión Financiera	Elaboración del registro de ventas	Recaudación y Morosidad
		Control de la morosidad	Recaudación y Morosidad
		Supervisión de cajas	Recaudación y Morosidad
Registro en el sistema pagos		Recaudación y Morosidad	
Revisión de ingresos		Recaudación y Morosidad	
Importación de pagos		Recaudación y Morosidad	
Gestión de compras		Logística	
Revisión de balances contables de la empresa		Gerencia General	
Gestiones legales	Gerencia General		

SOPORTE	Gestión Financiera	Gestión de trámites documentarios	Gerencia General
		Gestiones de documentos	Administración
		Gestiones legales	Administración
		Manejo de Presupuesto	Tesorería
		Venta de materiales específicos	Tesorería
	Gestión contable	Registro de hechos económicos	Contabilidad
		Elaboración de estados financieros	Contabilidad
		Elaborar análisis comparativo de informes contables	Contabilidad
		Declaraciones Mensuales	Contabilidad
		Elaboración de Balances de ingresos y egresos (situación financiera)	Contabilidad
		Conciliaciones de bancos	Contabilidad
		Ingreso de rendiciones al sistema	Contabilidad
		Elaboración de planilla	Planilla
		Declaración de PDT	Planilla
		Cuadrar Planilla	Planilla
		Habilitación de pagos adelantados	Planilla
		Control de asistencia	Planilla
		Carga de pagos generados por planilla o caja.	Administración
		Cuadrar caja	Caja central
		Pago a proveedores	Caja central
Emisión de cheques	Caja central		
Registro de comprobantes	Caja central		
Carga de presupuestos	Caja central		
Pago de Detracciones	Caja central		
Cobro de matrículas y pensiones	Tesorería		
SOPORTE	Administración de TIC	Atención de usuario de la infraestructura y servicios informáticos.	Área de Sistemas
		Desarrollo de sistemas de información	Área de Sistemas
		Administración y mantenimiento de sistemas de información	Área de Sistemas

SOPORTE	Administración de TIC	Administración y mantenimiento de redes y cámaras	Área de Sistemas
		Generación de reportes de información y comunicación	Área de Sistemas
		Registro de movimiento de bienes	Gerencia General
		Administración de ambientes	Dirección General
		Administración de ambientes	Tutores secundaria
		Revisión y ambientación de aulas	Auxiliares Inicial y Primaria
	Administración de bienes	Mantenimiento y reparación de Infraestructura	Logística
		Visitas de supervisión e inventarios	Logística
		Limpieza y mantenimiento de aulas y áreas administrativas	Mantenimiento
		Entrega de documentos sede central	Mantenimiento
		Apertura y cierre de sede	Seguridad
Vigilancia de sede		Seguridad	

La tabla N° 3.1.2, podemos ver que para la institución educativa se han definido 11 procesos entre procesos direccionales (03), operativos (02) y de soporte (06); 109 actividades las cuales algunas son compartidas por algunas áreas, como ejemplo la actividad “Programación de actividades académicas”, que son realizadas por los centros de costos o áreas: Dirección Académica General, Dirección General Inicial y Primaria; y Dirección General Secundaria. Se identifican 27 áreas o centros de costos.

3.1.3. Recursos que cada centro de costo utiliza en la realización de sus actividades o la prestación de servicios.

En esta etapa se identificó los recursos (cuentas de gastos) que los centros de costos utilizan para la realización de sus actividades, es

decir la finalidad fue reconocer las cuentas de gasto que maneja la institución educativa para luego asignar los montos de estas cuentas a los centros de costo. Esta asignación fue de manera directa: cuando el gasto contablemente está cargado al área; e indirecta: cuando el gasto no está asignado a ninguna área, que es donde se utilizará los drives de primer nivel (bases de distribución) para distribuir estos gastos. Ver tabla N° 3.1.3

Tabla N° 3.1.3.
Distribución de gastos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

COD	CTA	CONCEPTO DEL GASTO	COSTO ASIGNADO DIRECTAMENTE	COSTO ASIGNADO INDIRECTAMENTE	BASE DE DISTRIBUCIÓN A CENTROS COSTOS
62	62	CARGAS DE PERSONAL, DIRECTORES, GERENTES			
62.1	620101	SUELDOS Y SALARIOS	X		
62.2	620103	VACACIONES TRUNCAS	X		
62.3	620104	GRATIFICACIONES	X		
62.4	620105	VACACIONES	X		
62.5	620106	GRATIFICACIONES TRUNCAS	X		
62.6	620201	BONIFICACION EXTRAORDINARIA	X		
62.7	620202	MOVILIDAD SUPEDITADA A ASISTENCIA	X		
62.8	620501	REFRIGERIO AL PERSONAL		X	Número de personas
62.9	620505	BONO EXTRAORDINARIO - POR UNICA VEZ	X		
62.10	620701	ESSALUD	X		
62.11	620703	SCTR	X		
62.12	620705	EPS Y OTROS PARTICULARES	X		
62.13	620901	CTS	X		
62.14	620902	CTS TRUNCO	X		
62.15	620905	LIQUIDACION GRACIA - ADMINISTRATIVO	X		
62.16	620909	OTRAS CARGAS DE PERSONAL	X		
63	63	SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS			
63.1	630101	TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES		X	Número de personas
63.2	630102	HOSPEDALE Y ALOJAMIENTO	X		
63.3	631001	CORREO TERRESTRE Y AEREO		X	Por actividad
63.4	631009	INTERNET CLARO		X	Número de usuarios
63.5	631010	INTERNET MOVISTAR		X	Número de usuarios
63.6	631011	INTERNET AMERICATEL		X	Número de usuarios
63.7	632001	HONORARIOS Y COMISIONES	X		
63.8	634001	MANTENIMIENTO Y REPARACION		X	N° de reparaciones
63.9	635001	ALQUILER LOCALES	X		

63.10	635003	ALQUILER OTROS	X	
63.11	636001	ELECTRICIDAD		X Número de personas
63.12	636002	AGUA		X Número de personas
63.13	637001	PUBLICIDAD, PUBLICACIONES Y RRPP	X	
63.14	638001	SEGURIDAD Y VIGILANCIA		X Número de personas
63.15	639001	PREEMISION REC. AGUA Y SERV. H2O		X Número de personas
63.16	639002	ENCOMIENDAS		X Número de encomiendas
63.17	639003	GASTOS RESIDENCIA	X	
63.18	639009	OTROS SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	X	
63.19	639010	GASTOS BANCARIOS		X Número de transacciones
64	64	GASTOS POR TRIBUTOS		
64.1	640102	ITF		X Distribución equitativa
64.2	640601	ARBITRIOS		X Distribución equitativa
64.3	640901	OTROS TRIBUTOS		X Distribución equitativa
65	65	CARGAS DIVERSAS DE GESTION		
65.1	650101	SEGUROS	X	
65.2	650102	SOAT	X	
65.3	650301	REVISTAS Y PERIODICOS	X	
65.4	650401	DONACIONES Y SUBENSIONES		X Número de donaciones
65.5	650501	IMPRESION DE FORMATOS		X Por actividad
65.6	650601	ACTIVO COMO GASTO	X	
65.7	650602	UNIFORMES Y UTILES DE TRABAJO	X	
65.8	650603	SUMINISTROS - COMBUSTIBLE		X N° de actividades
65.9	650701	GASTOS DIVERSOS DE REPRESENTACION	X	
65.10	650801	GASTOS ACTIVIDADES		X N° de actividades
65.11	650901	UTILES DE OFICINA Y ESCOLARES		X Número de personas
65.12	650902	SANCIONES ADMINISTRATIVAS		X Número de sanciones
65.13	650903	UTILES DE FERRETERIA		X Número de personas
65.14	650906	GASTOS POR REFRIGERIO DE PERSONAL		X Distribución equitativa
65.15	650907	GASTOS POR BOTIQUIN Y ATENCIONES MEDICAS		X Número de botiquín/atenciones
65.16	650909	OTRAS CARGAS DIVERSAS DE GESTION	X	
65.17	650913	GASTOS SIN DOCUMENTO FORMAL		X N° de operaciones
67	67	CARGAS FINANCIERAS		
67.1	670101	INTERESES Y GASTOS DE PRESTAMOS		X Número de personas
67.2	670203	COMISION SOBRE RECIBOS		X Número de recibos
67.3	670301	INTERESES Y OTRAS OBLIG A PLAZO		X Distribución equitativa
67.4	670502	COMISIONES VISANET	X	
67.5	670601	PERDIDA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	X	
68	68	VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES		
68.1	680102	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		X Número de personas
68.2	680401	ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA	X	

68.3	680411	CUENTAS POR COBRAS COMERCIALES-TERCEROS	X	
68.4	680601	PROVISION PARA LITIGIOS	X	Número de personas
68.5	680602	PROVISION PARA REESTRUCTURACIONES	X	

Identificadas las cuentas que son de asignación directa e indirecta, se agrupó estas partidas dando como resultado a lo que se llamó recursos y sub recursos. Por ejemplo: La cuenta 62 se le llamó “Personal – R1”, la cuenta 63 llamada “Servicios”, la misma que se ha subdividido en 07 sub-recursos: R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 y R9. (Ver tabla N° 3.1.4).

La tabla N° 3.1.4, también nos permite ver cuánto fue el gasto por recurso en los que incurrió la institución educativa, haciendo un total de S/ 70,500,433.49

Tabla N° 3.1.4.

Descripción de los Recursos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Nombre recurso	Sub - recurso	Cod	Monto
Personal	Salarios, vacaciones truncas, horas extras, vacaciones, bonificaciones, salud, cts., refrigerios de personal, SCTR, capacitaciones, entre otros.	R1	S/ 31,913,577.16
	Transporte de carga o de pasajeros, correos y gastos de viaje	R2	S/ 1,527,880.52
	Asesoría y consultoría (Honorarios)	R3	S/ 3,647.00
	Mantenimiento y reparaciones de inmuebles, maquinaria y equipo.	R4	S/ 5,525,257.86
Servicios	Alquileres de locales, transporte, maquinarias.	R5	S/ 3,327,165.46
	Servicios básicos : luz, agua, desagüe, telefonía, internet, gas, cable, etc.)	R6	S/ 1,870,040.35
	Publicidad, publicaciones, relaciones públicas	R7	S/ 3,015,011.02
	Gastos bancarios.	R8	S/ 602,100.96

Tributos	Tributos	R9	S/	354,015.67
	Seguros, regalías, suscripciones, licencias y derechos.	R10	S/	185,875.35
	Licencias	R11	S/	4,550,142.92
Gastos de Gestión	Útiles y materiales de oficina, equipos de cómputo, vestimentas, combustible	R12	S/	2,421,140.81
	Otros Gastos: Donaciones, sanciones, refrigerios y gastos de representación.	R13	S/	5,352,678.00
Cargas Financieras	Gastos por intereses y gastos prestamos, comisiones sobre recibos, comisiones por visa, perdidas por tipo de cambio, entre otros.	R14	S/	6,435,951.17
	Depreciación de edificaciones, maquinarias, equipos de transporte, equipos de cómputo, muebles y enseres.	R15	S/	1,973,252.74
Deterioros y Provisiones	Estimación de cuentas de cobranza dudosa, estimación cuentas por cobrar, provisión para litigios y reestructuraciones.	R16	S/	1,442,696.49
TOTAL				S/ 70,500,433.49

3.1.4. Distribución de primer nivel de los recursos

Una vez recolectada la información de los direccionadores primarios, se distribuyen los recursos (gastos) a los centros de costos. Donde la asignación de gastos directos como se dijo antes ya están asignados por la contabilidad a estos centros. Sin embargo los gastos indirectos se distribuyeron según base de distribución (Ver tabla N° 3.1.3), esto es, por ejemplo, para el recurso mantenimiento y reparación (cuenta 634) cuyo monto total del gasto fue de S/. 5,525,257.86 este monto se distribuyó en base al número de reparaciones por centro de costo (Ver tabla 3.1.3), quedando la distribución tal como se puede apreciar en la tabla N° 3.1.5.

La distribución de recursos en el primer nivel para todos los centros de costos se puede ver en la tabla N° 3.1.6

Tabla N° 3.1.5.
Distribución de primer nivel de mantenimiento y equipamiento (R4) en los centros de costos de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Centro de Costo	% N° de reparaciones	Monto del Recurso
Dirección general	4.5%	S/ 246,938.90
Gerencia general	-	S/ -
Dirección administrativa	2.2%	S/ 123,469.45
Contabilidad	-	S/ -
Recaudación y morosidad	-	S/ -
Planilla	-	S/ -
Caja central	1.7%	S/ 92,602.09
Dirección general inicial y primaria	1.7%	S/ 92,602.09
Dirección inicial y primaria	28.5%	S/ 1,574,235.48
Docentes de inicial y primaria	-	S/ -
Secretaría de inicial y primaria	-	S/ -
Tesorería de inicial y primaria	-	S/ -
Coordinador de inicial y primaria	-	S/ -
Auxiliares de inicial y primaria	-	S/ -
Dirección general secundaria	2.2%	S/ 123,469.45
Dirección secundaria	22.3%	S/ 1,234,694.49
Tutores de secundaria	-	S/ -
Dirección académica general	2.8%	S/ 154,336.81
Dirección academia	3.4%	S/ 185,204.17
Dirección selección	2.8%	S/ 154,336.81
Docentes x hora	-	S/ -
Logística	11.2%	S/ 617,347.25
Área de sistemas	5.6%	S/ 308,673.62
Marketing	6.7%	S/ 370,408.35
Publicaciones	4.5%	S/ 246,938.90
Mantenimiento	-	S/ -
Seguridad	-	S/ -
Total	100.00%	S/5,525,257.86

Tabla N° 3.1.6.

Distribución Primer Nivel: Montos de Recursos utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Centros de Responsabilidad	Recursos																
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	TOTAL
Dirección General	S/528,583.33	S/75,047.73	S/0.00	S/246,938.90	S/0.00	S/27,621.46	S/1,075.31	S/286,714.74	S/13,055.28	S/85,320.36	S/145,604.57	S/39,487.09	S/910,228.49	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/2,378,805.70
Gerencia General	S/243,829.14	S/30,173.62	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/18,414.31	S/361.37	S/143,357.37	S/13,055.28	S/11,440.12	S/109,203.43	S/22,262.32	S/1,101,678.36	S/3,954.95	S/3,203.33	S/1,747.96	S/1,702,681.57
Seguridad	S/891,984.15	S/2,386.90	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/38,539.18	S/1,920.67	S/0.00	S/13,055.28	S/14,164.00	S/0.00	S/0.00	S/39,357.68	S/27,194.52	S/52,054.15	S/28,404.41	S/1,109,060.95
Publicaciones	S/794,769.38	S/28,013.56	S/0.00	S/246,938.90	S/0.00	S/11,919.82	S/126,043.02	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/22,219.25	S/263,303.15	S/7,828.22	S/12,012.50	S/6,554.86	S/1,532,657.94
Mantenimiento	S/845,251.35	S/2,386.90	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/40,317.92	S/2,009.32	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/39,357.68	S/38,814.30	S/54,456.65	S/29,715.39	S/1,065,364.79
Dirección academia	S/235,894.47	S/62,740.57	S/0.00	S/185,204.17	S/0.00	S/7,904.19	S/236.39	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/364,011.43	S/23,659.97	S/75,955.51	S/7,828.22	S/6,406.66	S/3,495.93	S/986,392.79
Área de sistemas	S/657,797.02	S/128,835.13	S/0.00	S/308,673.62	S/0.00	S/161,125.20	S/68,947.37	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/45,158.63	S/96,860.97	S/19,448.00	S/28,029.16	S/15,294.68	S/1,543,025.07
Logística	S/1,938,364.30	S/159,853.45	S/0.00	S/617,347.25	S/0.00	S/38,932.85	S/4,409.70	S/0.00	S/13,816.82	S/54,887.85	S/0.00	S/986,111.21	S/322,314.77	S/81,420.18	S/47,249.15	S/205,782.47	S/4,470,489.99
Marketing	S/432,182.51	S/74,817.75	S/0.00	S/370,408.35	S/0.00	S/7,946.55	S/938,093.69	S/0.00	S/13,055.28	S/2,606.90	S/0.00	S/12,708.15	S/115,874.11	S/7,828.22	S/8,008.33	S/4,369.91	S/1,987,899.75
Coordinador de Inicial y Primaria	S/164,420.17	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/5,929.11	S/295.49	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/12,662.19	S/0.00	S/11,715.18	S/8,008.33	S/4,369.91	S/220,455.65
Auxiliares de Inicial y Primaria	S/1,425,848.08	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/134,590.69	S/6,707.57	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/637,020.01	S/287,431.79	S/0.00	S/1,409,948.73	S/181,789.11	S/99,196.95	S/4,195,589.20
Docentes x hora	S/8,717,444.63	S/228,202.78	S/3,647.00	S/0.00	S/0.00	S/507,531.41	S/763,341.41	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/345,128.14	S/2,661,012.06	S/685,513.13	S/374,064.27	S/14,298,940.11
Tesorería de Inicial y Primaria	S/870,577.80	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/35,568.85	S/1,063.76	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/55,388.90	S/0.00	S/133,609.75	S/28,829.99	S/15,731.68	S/1,153,826.00
Secretaría de Inicial y Primaria	S/1,423,787.98	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/36,556.87	S/1,093.30	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/58,245.11	S/0.00	S/73,673.65	S/29,630.82	S/16,168.67	S/1,652,211.70
Dirección Selección Docentes de Inicial y Primaria	S/242,929.92	S/4,564.06	S/0.00	S/154,336.81	S/0.00	S/3,952.09	S/774,349.20	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/637,020.01	S/5,110.84	S/81,861.30	S/3,954.95	S/3,203.33	S/1,747.96	S/1,926,085.75
Tutores de Secundaria	S/4,440,149.91	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/276,889.21	S/301,799.27	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/24,021.03	S/68,833.11	S/991,636.53	S/373,989.05	S/204,074.78	S/4,722,874.22
Dirección Académica General	S/519,918.08	S/11,934.50	S/0.00	S/154,336.81	S/0.00	S/8,892.21	S/265.94	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/24,926.19	S/60,457.87	S/19,448.00	S/7,207.50	S/3,932.92	S/824,375.30
Dirección Inicial y Primaria	S/1,240,472.58	S/45,640.56	S/0.00	S/1,574,235.48	S/0.00	S/31,616.75	S/945.56	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/691,621.72	S/47,872.38	S/221,152.31	S/96,913.22	S/25,626.66	S/13,983.71	S/4,003,136.22
Dirección General Inicial y Primaria	S/284,790.43	S/90,431.03	S/0.00	S/92,602.09	S/0.00	S/27,621.46	S/2,141.84	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/273,008.58	S/24,942.84	S/210,659.21	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/1,038,381.18
Dirección Secundaria	S/1,434,354.79	S/27,384.33	S/0.00	S/1,234,694.49	S/0.00	S/33,592.80	S/1,004.66	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/564,217.72	S/55,552.17	S/250,866.17	S/100,786.48	S/27,228.33	S/14,857.69	S/3,757,594.92
Dirección General Secundaria	S/373,685.24	S/92,906.63	S/0.00	S/123,469.45	S/0.00	S/27,621.46	S/1,777.09	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/182,005.72	S/21,127.53	S/202,931.86	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/1,057,708.67
Planilla y morosidad	S/347,238.19	S/27,384.33	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/27,621.46	S/542.05	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/13,002.63	S/58,780.88	S/19,448.00	S/4,805.00	S/2,621.95	S/514,499.77
Recaudación y morosidad	S/275,521.56	S/59,332.54	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/27,621.46	S/542.05	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/218,406.86	S/25,691.88	S/49,712.78	S/15,574.74	S/4,805.00	S/2,621.95	S/692,886.10
Contabilidad	S/608,285.78	S/187,233.35	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/36,828.62	S/722.73	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/273,008.58	S/23,329.92	S/64,143.80	S/19,448.00	S/6,406.66	S/3,495.93	S/1,235,958.65
Caja Central	S/134,629.08	S/13,692.17	S/0.00	S/92,602.09	S/0.00	S/13,810.73	S/271.02	S/0.00	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/6,501.31	S/59,398.26	S/188,279.39	S/2,402.50	S/187,261.70	S/711,903.54
Dirección Administrativa	S/372,290.38	S/175,118.61	S/0.00	S/123,469.45	S/3,327,165.46	S/18,414.31	S/1,961.16	S/172,028.85	S/13,816.82	S/17,456.12	S/455,014.29	S/22,792.32	S/713,821.57	S/15,574.74	S/3,203.33	S/1,747.96	S/5,433,875.36
TOTAL	S/31,913,577.16	S/1,527,880.52	S/3,647.00	S/5,525,257.86	S/3,327,165.46	S/1,870,040.35	S/3,015,011.02	S/602,100.96	S/354,015.67	S/185,875.35	S/4,550,142.92	S/2,421,140.81	S/5,352,678.00	S/6,435,951.17	S/1,973,252.74	S/1,442,696.49	S/70,500,433.49

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

Tabla N° 3.1.6.a

Distribución Primer Nivel: Montos de Recursos de personal y servicios utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Centros de Responsabilidad	Recursos: Personal y servicios								Sub- Total
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Dirección General	S/528,583.33	S/75,047.73	S/0.00	S/246,938.90	S/0.00	S/27,621.46	S/1,075.31	S/286,714.74	S/1,165,981.48
Gerencia General	S/243,829.14	S/30,173.62	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/18,414.31	S/361.37	S/143,357.37	S/436,135.80
Seguridad	S/891,984.15	S/2,386.90	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/38,539.18	S/1,920.67	S/0.00	S/934,830.90
Publicaciones	S/794,769.38	S/28,013.56	S/0.00	S/246,938.90	S/0.00	S/11,919.82	S/126,043.02	S/0.00	S/1,207,684.69
Mantenimiento	S/845,251.35	S/2,386.90	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/40,317.92	S/2,009.32	S/0.00	S/889,965.48
Dirección academia	S/235,894.47	S/62,740.57	S/0.00	S/185,204.17	S/0.00	S/7,904.19	S/236.39	S/0.00	S/491,979.78
Área de sistemas	S/657,797.02	S/128,635.13	S/0.00	S/308,673.62	S/0.00	S/161,125.20	S/68,947.37	S/0.00	S/1,325,178.34
Logística	S/1,938,364.30	S/159,853.45	S/0.00	S/617,347.25	S/0.00	S/38,932.85	S/4,409.70	S/0.00	S/2,758,907.55
Marketing	S/432,182.51	S/74,817.75	S/0.00	S/370,408.35	S/0.00	S/7,946.55	S/938,093.69	S/0.00	S/1,823,448.85
Coordinador de Inicial y Primaria	S/164,420.17	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/5,929.11	S/295.49	S/0.00	S/170,644.76
Auxiliares de Inicial y Primaria	S/1,425,849.08	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/134,590.69	S/6,707.57	S/0.00	S/1,567,147.33
Docentes x hora	S/8,717,444.63	S/228,202.78	S/3,647.00	S/0.00	S/0.00	S/507,531.41	S/763,341.41	S/0.00	S/10,220,167.23
Tesorería de Inicial y Primaria	S/870,577.80	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/35,568.85	S/1,063.76	S/0.00	S/907,210.40
Secretaría de Inicial y Primaria	S/1,423,787.98	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/36,556.87	S/1,093.30	S/0.00	S/1,461,438.16
Dirección Selección	S/242,929.92	S/4,564.06	S/0.00	S/154,336.81	S/0.00	S/3,952.09	S/774,349.20	S/0.00	S/1,180,132.07
Docentes de Inicial y Primaria	S/2,468,575.94	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/276,889.21	S/301,799.27	S/0.00	S/3,047,264.43
Tutores de Secundaria	S/4,440,149.91	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/262,659.36	S/13,090.10	S/0.00	S/4,715,899.38
Dirección Académica General	S/519,918.08	S/11,934.50	S/0.00	S/154,336.81	S/0.00	S/8,892.21	S/265.94	S/0.00	S/695,347.54
Dirección Inicial y Primaria	S/1,240,472.58	S/45,640.56	S/0.00	S/1,574,235.48	S/0.00	S/31,616.75	S/945.56	S/0.00	S/2,892,910.93
Dirección General Inicial y Primaria	S/284,790.43	S/90,431.03	S/0.00	S/92,602.09	S/0.00	S/27,621.46	S/2,141.84	S/0.00	S/497,586.85
Dirección Secundaria	S/1,434,354.79	S/27,384.33	S/0.00	S/1,234,694.49	S/0.00	S/33,592.80	S/1,004.66	S/0.00	S/2,731,031.08
Dirección General Secundaria	S/373,685.24	S/92,906.63	S/0.00	S/123,469.45	S/0.00	S/27,621.46	S/1,777.09	S/0.00	S/619,459.87
Planilla	S/347,238.19	S/27,384.33	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/27,621.46	S/542.05	S/0.00	S/402,786.03
Recaudación y morosidad	S/275,521.56	S/59,332.54	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/27,621.46	S/542.05	S/0.00	S/363,017.61
Contabilidad	S/608,285.78	S/187,233.35	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/36,828.62	S/722.73	S/0.00	S/833,070.47
Caja Central	S/134,629.08	S/13,692.17	S/0.00	S/92,602.09	S/0.00	S/13,810.73	S/271.02	S/0.00	S/255,005.09
Dirección Administrativa	S/372,290.38	S/175,118.61	S/0.00	S/123,469.45	S/3,327,165.46	S/18,414.31	S/1,961.16	S/172,028.85	S/4,190,448.21
TOTAL	S/31,913,577.16	S/1,527,880.52	S/3,647.00	S/5,525,257.86	S/3,327,165.46	S/1,870,040.35	S/3,015,011.02	S/602,100.96	S/47,784,680.34

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

Tabla N° 3.1.6.b.

Distribución Primer Nivel: Montos de Tributos, gastos de gestión, cargas financieras y deterioros; y provisiones utilizados por las Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Centros de Responsabilidad	Recursos: Tributos, gastos de gestión, cargas financieras y deterioros; y provisiones									
	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	Sub- Total	TOTAL
Dirección General	S/13,055.28	S/85,320.36	S/145,604.57	S/39,487.09	S/910,228.49	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/1,212,824.22	S/2,378,805.70
Gerencia General	S/13,055.28	S/11,440.12	S/109,203.43	S/22,262.32	S/1,101,678.36	S/3,954.95	S/3,203.33	S/1,747.96	S/1,266,545.76	S/1,702,681.57
Seguridad	S/13,055.28	S/14,164.00	S/0.00	S/0.00	S/39,357.68	S/27,194.52	S/52,054.15	S/28,404.41	S/174,230.05	S/1,109,060.95
Publicaciones	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/22,219.25	S/263,303.15	S/7,828.22	S/12,012.50	S/6,554.86	S/324,973.26	S/1,532,657.94
Mantenimiento	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/39,357.68	S/38,814.30	S/54,456.65	S/29,715.39	S/175,399.31	S/1,065,364.79
Dirección academia	S/13,055.28	S/0.00	S/364,011.43	S/23,659.97	S/75,955.51	S/7,828.22	S/6,406.66	S/3,495.93	S/494,413.00	S/986,392.79
Área de sistemas	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/45,158.63	S/96,860.97	S/19,448.00	S/28,029.16	S/15,294.68	S/217,846.73	S/1,543,025.07
Logística	S/13,816.82	S/54,887.85	S/0.00	S/986,111.21	S/322,314.77	S/81,420.18	S/47,249.15	S/205,782.47	S/1,711,582.44	S/4,470,489.99
Marketing	S/13,055.28	S/2,606.90	S/0.00	S/12,708.15	S/115,874.11	S/7,828.22	S/8,008.33	S/4,369.91	S/164,450.90	S/1,987,899.75
Coordinador de Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/12,662.19	S/0.00	S/11,715.18	S/8,008.33	S/4,369.91	S/49,810.89	S/220,455.65
Auxiliares de Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/637,020.01	S/287,431.79	S/0.00	S/1,409,948.73	S/181,789.11	S/99,196.95	S/2,628,441.87	S/4,195,589.20
Docentes x hora	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/345,128.14	S/2,661,012.06	S/685,513.13	S/374,064.27	S/4,078,772.88	S/14,298,940.11
Tesorería de Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/55,388.90	S/0.00	S/133,609.75	S/28,829.99	S/15,731.68	S/246,615.59	S/1,153,826.00
Secretaría de Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/58,245.11	S/0.00	S/73,673.65	S/29,630.82	S/16,168.67	S/190,773.54	S/1,652,211.70
Dirección Selección	S/13,055.28	S/0.00	S/637,020.01	S/5,110.84	S/81,861.30	S/3,954.95	S/3,203.33	S/1,747.96	S/745,953.68	S/1,926,085.75
Docentes de Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/24,021.03	S/68,833.11	S/991,636.53	S/373,989.05	S/204,074.78	S/1,675,609.79	S/4,722,874.22
Tutores de Secundaria	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/560,935.16	S/0.00	S/445,506.72	S/354,769.06	S/193,587.00	S/1,567,853.22	S/6,283,752.60
Dirección Académica General	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/24,926.19	S/60,457.87	S/19,448.00	S/7,207.50	S/3,932.92	S/129,027.76	S/824,375.30
Dirección Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/691,621.72	S/47,872.38	S/221,152.31	S/96,913.22	S/25,626.66	S/13,983.71	S/1,110,225.29	S/4,003,136.22
Dirección General Inicial y Primaria	S/13,055.28	S/0.00	S/273,008.58	S/24,942.84	S/210,659.21	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/540,794.33	S/1,038,381.18
Dirección Secundaria	S/13,055.28	S/0.00	S/564,217.72	S/55,552.17	S/250,866.17	S/100,786.48	S/27,228.33	S/14,857.69	S/1,026,563.85	S/3,757,594.92
Dirección General Secundaria	S/13,055.28	S/0.00	S/182,005.72	S/21,127.53	S/202,931.86	S/11,701.48	S/4,805.00	S/2,621.95	S/438,248.80	S/1,057,708.67
Planilla	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/13,002.63	S/58,780.88	S/19,448.00	S/4,805.00	S/2,621.95	S/111,713.74	S/514,499.77
Recaudación y morosidad	S/13,055.28	S/0.00	S/218,406.86	S/25,691.88	S/49,712.78	S/15,574.74	S/4,805.00	S/2,621.95	S/329,868.49	S/692,886.10
Contabilidad	S/13,055.28	S/0.00	S/273,008.58	S/23,329.92	S/64,143.80	S/19,448.00	S/6,406.66	S/3,495.93	S/402,888.18	S/1,235,958.65
Caja Central	S/13,055.28	S/0.00	S/0.00	S/6,501.31	S/59,398.26	S/188,279.39	S/2,402.50	S/187,261.70	S/456,898.45	S/711,903.54
Dirección Administrativa	S/13,816.82	S/17,456.12	S/455,014.29	S/22,792.32	S/713,821.57	S/15,574.74	S/3,203.33	S/1,747.96	S/1,243,427.15	S/5,433,875.36
TOTAL	S/354,015.67	S/185,875.35	S/4,550,142.92	S/2,421,140.81	S/5,352,678.00	S/6,435,951.17	S/1,973,252.74	S/1,442,696.49	S/22,715,753.15	S/70,500,433.49

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

Las tablas N°3.1.6, N°3.1.6.a y N°3.1.6.b nos muestra la distribución de los montos de cada recurso a los centros de responsabilidad, esto es, por ejemplo, que para la Dirección General el recurso R1: Personal (gasto incurrido en salarios, vacaciones trucas, horas extras, vacaciones, bonificaciones, salud, cts., refrigerios de personal, SCTR, capacitaciones, entre otros); fue S/528,583.33. Mientras que para R4: Mantenimiento y reparaciones de inmuebles, maquinaria y equipo esta dirección incurrió en S/246,938.90. Sin embargo es importante precisar que el gasto R1 fue asignado de manera directa ya que los gastos en sueldos y relacionados son asignados por la contabilidad directamente a cada centro de costo. Pero esto no ocurre con las partidas del recurso R4: Mantenimiento y reparaciones de inmuebles, maquinaria y equipo (Ver tabla 3.1.4), esto es, por ejemplo, que para la partida de gasto en mantenimiento y reparaciones de inmuebles cuyo monto asciende a S/5,525,257.86 fue distribuido entre los centros teniendo como base de distribución en número de reparaciones, asignándose a la Dirección General el monto de S/246,938.90 (Ver Tabla N° 3.1.3 y Tabla N° 3.1.5)

3.1.5. Distribución de segundo nivel de los recursos

En este nivel se distribuyen los recursos, ya ubicados en cada centro de responsabilidad, a las actividades allí desarrolladas.

Para calcular los direccionadores que distribuirán los recursos a cada actividad, se recopiló de cada centro de responsabilidad la información sobre a las actividades realizadas y los recursos utilizados en cada una de ellas. (Anexo N° 01). Por ejemplo, para el área de Dirección Administrativa que cuenta con 05 colaboradores incluido el director, en cuyas entrevistas participaron el director y 01 colaborador (por ser una muestra y que los otros colaborados desarrollan las mismas actividades), las actividades desarrolladas y los recursos empleados son:

Tabla N° 3.1.7

Distribución en segundo nivel de los recursos del centro de responsabilidad de Dirección Administrativa

Nombre Actividad	Cargos		Recursos o Gastos incurridos por actividad															
	Director	Personal 01	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
% Salarios de los empleados del centro de costo	59.1%	40.9%																
Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas	54.5%	66.3%	x			x		x				x		x	x	x	x	x
Administración de proyectos de responsabilidad social.	0.8%	0.6%	x	x		x	x	x						x			x	x
Reclutamiento y selección del personal administrativo	0.8%	1.1%	x			x		x						x			x	x
Evaluación del desempeño del personal administrativo	6.1%	4.4%	x			x		x						x			x	x
Capacitación y bienestar del personal	3.8%	2.8%	x			x	x	x						x			x	x
Carga de pagos generados por planilla o caja.	18.2%	13.3%	x			x		x		x				x			x	x
Gestiones legales	12.1%	8.8%	x	x				x	x	x		x		x			x	x
Gestiones de documentos (licencias, INDECI, resoluciones, aperturas, etc.)	3.8%	2.8%	x	x				x		x	x		x	x			x	x
Tiempo total de dedicación a las actividades	100.0%	100.0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

En tabla N° 3.1.7 podemos apreciar las actividades que realiza el centro de costos de “Dirección Administrativa”, el tiempo que se dedica al desarrollo de sus actividades, expresados en porcentajes, y los recursos utilizados en el desarrollo de estas actividades. Esto es por ejemplo que para la actividad “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas”, demanda el 54.5% de tiempo del director y el 66.3% del personal; y que para esta actividad se emplea los recursos: R1, R4, R6, R10, R12, R13, R14, R15 y R16 (Ver tabla N° 3.1.4.).

Para el cálculo de estos porcentajes, se recurrió a la información proporcionada por los entrevistados y un factor de conversión de tiempo, esto es:

Tabla N° 3.1.8
Tiempo hábil potencialmente laborable en las diferentes unidades de tiempo

Unidad de Tiempo	Tiempo potencialmente laborable (frecuencia)					
	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	0.8	9.3	40.0	280.0	2240.0	134400
Mes		1	3.43	24	192.0	11520
Semana			1	6	48.0	2880
Día				1	8	480

De la tabla N° 3.1.8, podemos construir los factores, esto es dividiendo 1 entre tiempo. Esto es que para una actividad que se desarrolla algunas horas a la semana el factor sería 1/48 (0.02083). Resultado para este trabajo de investigación los siguientes factores de conversión:

Tabla N° 3.1.9
Factores de conversión de tiempo para
las actividades desarrolladas

Unidad de Tiempo	Frecuencia	Factor
Minutos	Diaria	0.00208
Horas	Diaria	0.12500
Minutos	Semanal	0.00035
Horas	Semanal	0.02083
Días	Semanal	0.16667
Horas	Mensual	0.00521
Días	Mensual	0.04167
Semanas	Mensual	0.29167
Horas	Anual	0.00045
Días	Anual	0.00357
Semanas	Anual	0.02500
Meses	Anual	0.10714

De esto podemos establecer que para el director del centro de costos “Dirección Administrativa”, que manifestó dedicar 3 horas diarias en “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas”, esto es que la unidad de tiempo es “horas” y la frecuencia es “día”, siendo el factor de tiempo 0.125 lo que podemos ver en la tabla N° 3.1.9, luego multiplicamos por 03 (respuesta dada) resultando 0.38 que representa el 54.5% de un total de 0.688. El cálculo para todas las actividades declaradas por el director, podemos ver en la tabla N° 3.1.10

El cálculo que vemos en la tabla N°3.1.10 se realizó para todos los colaborados de los centros de responsabilidad de la institución educativa.

Tabla N° 3.1.10

Tiempo de dedicación de las actividades y los recursos empleados por la Dirección del centro de Costos Dirección Administrativa

Nombre Actividad	Tiempo de dedicación (Cantidad)	Unidad de tiempo					Frecuencia					Recursos o Gastos incurridos por actividad																Actividad	% Actividad
		Año	Mes	Semanas	Días	Horas año	Año	Mes	Semanas	Día	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16		
Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas	3					x				x	x			x						x		x	x	x	x	x		0.38	54.5%
Administración de proyectos de responsabilidad social.	1				x					x	x	x		x	x							x			x	x	0.01	0.8%	
Reclutamiento y selección del personal administrativo	1				x					x			x									x			x	x	0.01	0.8%	
Evaluación del desempeño del personal administrativo	1				x					x			x									x			x	x	0.04	6.1%	
Capacitación y bienestar del personal	1			x						x			x	x	x							x			x	x	0.03	3.8%	
Carga de pagos generados por planilla o caja.	1					x				x			x									x			x	x	0.13	18.2%	
Gestiones legales	2				x					x			x	x								x			x	x	0.08	12.1%	
Gestiones de documentos (licencias, INDECI, resoluciones, aperturas, etc)	5				x					x			x	x								x			x	x	0.03	3.8%	
Tiempo total de dedicación a las actividades																											0.688	100.0%	

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

a. Direccionador mano de obra total ponderada MOTP:

Para este driver o direccionador se recolectó la información del salario del personal que labora en el centro de costos. Con la información de salarios se calculó el peso porcentual que tiene el salario de cada cargo en relación con la planilla total del centro de responsabilidad o costos, esto es que el salario del Director representa el 59.1%, respecto al 40.9% del personal. (Ver Tabla N° 3.1.7)

Una vez obtenido el peso porcentual de los salarios se procede a calcular el direccionador MOTP, multiplicando, para cada actividad, el tiempo de dedicación de cada empleado a ella por el peso porcentual de su salario. Por ejemplo, veamos el cálculo para la actividad “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas”:

Porcentaje del Director		Tiempo de dedicación de actividad		Porcentaje del personal		Tiempo de dedicación de actividad	MOTP
59.1%	x	54.5%	+	40.9%	x	66.3%	= 59%

El driver o direccionador MOTP se utilizará para distribuir el recurso de Personal a las actividades. Ver tabla N° 3.1.12

b. Direccionador empleado de tiempo completo ETC:

Este driver o direccionador se calcula con la información de los tiempos de dedicación de los colaboradores a las actividades, los cuales se suman y luego se dividen por el total de tiempo de los empleados del centro de costo (cada uno equivale a un 100%). Veamos el cálculo de este direccionador para la actividad “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas” del centro de responsabilidad de Dirección Administrativa:

Tiempo de dedicación de actividad		Tiempo de dedicación de actividad		ETC
54.5%	+	66.3%	120.8% / 200.0%	= 59%

El driver o direccionador ETC se utilizará para distribuir los recursos de Servicios básicos: luz, agua, desagüe, telefonía, internet, gas, cable, etc (R6), Depreciación de edificaciones, maquinarias, equipos de transporte, equipos de cómputo, muebles y enseres (R15), Estimación de cuentas de cobranza dudosa, estimación cuentas por cobrar, provisión para litigios y reestructuraciones. (R16), a las actividades. Ver tabla N° 3.1.12

c. Direccionador recurso total ponderado RTP

Estos direccionadores se calculan con la información de los tiempos de dedicación de las personas a las actividades, pero sólo de aquellas en las cuales se verificó que se utilizará el recurso. Es decir, su cálculo se basa en el ETC de las actividades que consumen el recurso. Veamos el cálculo del direccionador RTP Transporte de carga o de pasajeros, correos y gastos de viaje, en el centro de costo de administración:

Tabla N° 3.1.11

Direccionador recurso total ponderado RTP Transporte

Nombre Actividad	<i>Driver RTP2</i>
Administración de proyectos de responsabilidad social.	5%
Gestiones legales	73%
Gestiones de documentos (licencias, INDECI, resoluciones, aperturas, etc.)	23%
Tiempo total de dedicación a las actividades	100%

El driver o direccionador RTP se utilizará para distribuir los recursos R2, R3, R4, R5, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13 y R14. Se muestran los resultados de los direccionadores de 2^{do} nivel:

Tabla 3.1.12

Distribución en segundo nivel de los recursos del centro de responsabilidad Dirección Administrativa

Nombre Actividad	Cálculo de drives													
	MOTP	ETC	RTP2	RTP3	RTP4	RTP5	RTP7	RTP8	RTP9	RTP10	RTP11	RTP12	RTP13	RTP14
Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas	59%	60%	0%		70%	0%	0%	0%	0%	85%	0%	60%	100%	100%
Administración de proyectos de responsabilidad social.	1%	1%	5%		1%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Reclutamiento y selección del personal administrativo	1%	1%	0%		1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Evaluación del desempeño del personal administrativo	5%	5%	0%		6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
Capacitación y bienestar del personal	3%	3%	0%		4%	84%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
Carga de pagos generados por planilla o caja.	16%	16%	0%		18%	0%	0%	53%	0%	0%	0%	16%	0%	0%
Gestiones legales	11%	10%	73%		0%	0%	100%	36%	0%	15%	0%	10%	0%	0%
Gestiones de documentos (licencias, INDECI, resoluciones, aperturas, etc)	3%	3%	23%		0%	0%	0%	11%	100%	0%	100%	3%	0%	0%
Tiempo total de dedicación a las actividades	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

Tabla 3.1.13

Distribución en segundo nivel de los recursos en montos del centro de responsabilidad Dirección General

Nombre Actividad	Recursos	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
	Montos	S/ 372,290.38	S/ 175,118.61	S/ -	S/ 123,469.45	S/ 3,327,165.46	S/ 18,414.31	S/ 1,961.16	S/ 172,028.85	S/ 13,816.82	S/ 17,456.12	S/ 455,014.29	S/ 22,792.32	S/ 713,821.57	S/ 15,574.74	S/ 3,203.33	S/ 1,747.96
	Driver	MOTP	RTP2	RTP3	RTP4	RTP5	ETC	RTP7	RTP8	RTP9	RTP10	RTP11	RTP12	RTP13	RTP14	ETC	ETC
Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas	-	S/220,858.10	S/0.00	S/0.00	S/86,454.80	S/0.00	S/11,121.13	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/14,875.87	S/0.00	S/13,765.19	S/713,821.57	S/15,574.74	S/1,934.62	S/1,055.66
Administración de proyectos de responsabilidad social.	-	S/2,506.86	S/7,959.94	S/0.00	S/937.23	S/547,979.40	S/120.56	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/149.22	S/0.00	S/0.00	S/20.97	S/11.44
Reclutamiento y selección del personal administrativo	-	S/3,347.78	S/0.00	S/0.00	S/1,332.52	S/0.00	S/171.41	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/212.16	S/0.00	S/0.00	S/29.82	S/16.27
Evaluación del desempeño del personal administrativo	-	S/20,054.88	S/0.00	S/0.00	S/7,497.88	S/0.00	S/964.49	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/1,193.80	S/0.00	S/0.00	S/167.78	S/91.55
Capacitación y bienestar del personal	-	S/12,714.04	S/0.00	S/0.00	S/4,753.37	S/2,779,186.06	S/611.45	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/756.82	S/0.00	S/0.00	S/106.37	S/58.04
Carga de pagos generados por planilla o caja.		S/60,164.65	S/0.00	S/0.00	S/22,493.64	S/0.00	S/2,893.47	S/0.00	S/91,748.72	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/3,581.40	S/0.00	S/0.00	S/503.35	S/274.66
Gestiones legales	¼	S/40,109.77	S/127,358.99	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/1,928.98	S/1,961.16	S/61,165.81	S/0.00	S/2,580.25	S/0.00	S/2,387.60	S/0.00	S/0.00	S/335.56	S/183.11
Gestiones de documentos (licencias, INDECI, resoluciones, aperturas, etc)	¼	S/12,534.30	S/39,799.68	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/602.81	S/0.00	S/19,114.32	S/13,816.82	S/0.00	S/455,014.29	S/746.12	S/0.00	S/0.00	S/104.86	S/57.22

Nota: El detalle de los recursos se encuentran descrito en la tabla N° 3.1.4

En la tabla N° 3.1.13, podemos ver como la asignación de los recursos hecha en el primer nivel (Tabla N° 3.1.6.), se trasladó a las actividades desarrolladas por el centro de costo Dirección Administrativa, por ejemplo, para la actividad “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas”, tiene un costo total de S/1,079,461.67; el cual se distribuye en todos los recursos requeridos por la actividad, tal es que así que el costo de esta actividad para el recurso Personal es de S/220,858.10. Así mismo este recurso de Personal (R1), tiene un costo total para todas las actividades S/372,290.38.

Este procedimiento de cálculo se realizó con cada centro de costo, pudiendo así determinar el costo en que se incurrió cada actividad desarrollada por los centros, tal como podemos ver:

Tabla N° 3.1.14.
Distribución de Segundo Nivel: Costos de las actividades realizadas por la Áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

Procesos	Actividades	Área	Recursos
Planificación	Formulación de planes estratégicos	Dirección General	S/. 8,500.58
	Formulación de planes operativos y presupuesto anual	Dirección General	S/ 1,173,746.38
	Aprobación y Evaluación de presupuestos	Dirección General	S/. 421,979.01
DIRECCIONALES Control	Auditoría interna	Gerencia General	S/. ,208,283.24
	Evaluación, monitoreo y coordinaciones de áreas académicas y administrativas	Dirección General	S/. 519,978.03
	Gestión de reclamos	Administración	S/. 1,072,502.66
Mercadeo	Definir planes y estrategias comerciales Mercadeo	Marketing	S/. 234,417.00
	Ejecutar los planes de Mercadeo	Marketing	S/. 18,355.52
	Coordinar el servicio al cliente Mercadeo	Marketing	S/. 23,922.58
	Ejecución de proyectos por grupos	Marketing	S/. 1,711,204.65

OPERATIVOS	Enseñanza - Aprendizaje	Evaluación y actualización de material educativo	Dirección Académica General	S/. 30,429.04
		Programación de actividades académicas	Dirección Académica General	S/. 88,705.25
		Programación de actividades académicas	Dirección General Inicial y Primaria	S/. 678,422.03
		Programación de actividades académicas	Dirección General Secundaria	S/. 632,134.09
		Desarrollo de sesión de clase	Dirección Académica General	S/. 263,544.89
		Elaboración de material educativo	Docentes Inicial y Primaria	S/. 395,658.35
		Desarrollo de sesión de clase	Docentes Inicial y Primaria	S/. 3,560,925.14
		Actividades de reforzamiento	Docentes Inicial y Primaria	S/. 766,290.73
		Reunión pedagógica con docentes	Dirección de Inicial y Primaria	S/. 1,554,525.09
		Reunión con docentes - procedimiento diario	Dirección de Secundaria	S/. 195,597.31
		Actividades escolares	Dirección de Inicial y Primaria	S/. 2,095,687.68
		Actividades académicas	Dirección de Secundaria	S/. 3,512,098.80
		Elaboración de Informes	Secretaria	S/. 365,315.95
		Matriculas	Secretaria	S/. 452,044.89
		Atención al público	Secretaria	S/. 505,305.43
		Operaciones en SIAGIE	Secretaria	S/. 127,860.58
		Coordinación con Dirección	Secretaria	S/. 201,684.85
		Monitoreo y atención a alumnos	Auxiliares Inicial y Primaria	S/. 1,204,189.98
		Revisión de tareas	Auxiliares Inicial y Primaria	S/. 1,435,341.61
		Revisión de carpetas pedagógicas	Coordinador Inicial y Primaria	S/. 84,820.34
		Reparto y control de materiales	Coordinador Inicial y Primaria	S/. 134,120.67
		Revisión de tareas diarias	Tutores secundaria	S/. 1,799,876.28
		Control de asistencia	Tutores secundaria	S/. 899,938.14
		Monitoreo estudiantes	Tutores secundaria	S/. 2,699,814.42
		Registro de Notas	Tutores secundaria	S/. 74,994.85
		Organización y elaboración de plan estratégico para ciclos académicos	Dirección Académica	S/. 124,498.85
		Dictado de clases	Docentes - Hora	S/. 8,335,120.23

	Elaboración de material educativo	Docentes - Hora	S/. 3,598,249.09
	Asesorías y seminarios	Docentes - Hora	S/. 559,743.93
	Talleres de reforzamiento	Docentes - Hora	S/. 1,805,826.85
	Sílabos académicos	Dirección Académica	S/. 90,811.69
	Campaña de exámenes de admisión universidades nacionales	Dirección Académica	S/. 477,452.51
	Monitoreo continuo de alumnos	Dirección Académica	S/. 293,629.74
	Publicaciones de material educativo	Publicaciones	S/. 540,038.29
	Digitación de material educativo	Publicaciones	S/. 452,581.37
	Publicación de revista institucional, calendarios.	Publicaciones	S/. 540,038.29
Vinculación con el medio	Administración de proyectos de responsabilidad social.	Administración	S/. 559,806.92
	Asignación de Escala de Pensiones (beneficios)	Dirección General	S/. 239,425.51
Bienestar estudiantil	Atención de padres de familia	Dirección General Inicial y Primaria	S/. 214,772.45
	Atención de padres de familia	Tutores secundaria	S/. 38,951.88
	Reunión con padres de familia	Dirección de Inicial y Primaria	S/. 247,513.58
	Reunión con padres de familia	Dirección de Secundaria	S/. 22,841.68
	Atención de padres de familia	Dirección General Secundaria	S/. 97,783.19
SOPORTE	Selección e inducción del personal docente	Dirección Académica General	S/. 205,805.48
	Selección e inducción del personal docente	Dirección General Inicial y Primaria	S/. 5,386.03
	Selección e inducción del personal tutoría	Dirección General Secundaria	S/. 8,852.26
Administración de Personal	Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección Académica General	S/. 87,848.30
	Evaluación del desempeño del personal docente y tutores	Dirección General Secundaria	S/. 36,008.48
	Monitoreo y acompañamiento de docentes x hora	Dirección Académica General	S/. 148,042.34

	Planificación, desarrollo y evaluación de Auxiliares y Docentes.	Dirección General Inicial y Primaria	S/. 29,827.10
	Planificación, desarrollo y evaluación de directores y tutores	Dirección General Secundaria	S/. 47,563.83
	Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Inicial y Primaria	S/. 109,973.56
	Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Secundaria	S/. 235,366.83
	Reclutamiento y selección del personal administrativo	Administración	S/. 4,904.34
	Evaluación del desempeño del personal administrativo	Administración	S/. 30,940.69
	Monitoreo y acompañamiento de docentes auxiliares	Dirección de Inicial y Primaria	S/. 105,409.86
	Monitoreo y acompañamiento de tutores y personal de mantenimiento.	Dirección de Secundaria	S/. 27,057.12
	Supervisión de clase y avances semanales	Coordinador Inicial y Primaria	S/. 1,514.65
	Selección e inducción del personal docente	Dirección de Selección	S/. 167,518.92
	Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección de Selección	S/. 105,007.19
	Programación de olimpiadas mundiales y nacionales	Dirección de Selección	S/. 1,363,398.47
	Supervisión de residencia	Dirección de Selección	S/. 170,424.81
	Planificación y supervisión de avances y desarrollo de clases	Dirección de Selección	S/. 119,736.36
	Capacitación y bienestar del personal	Administración	S/. 2,798,801.29
Gestión Financiera	Elaboración del registro de ventas	Recaudación y Morosidad	S/. 67,307.33
	Control de la morosidad	Recaudación y Morosidad	S/. 29,167.44
	Supervisión de cajas	Recaudación y Morosidad	S/. 102,097.31
	Registro en el sistema pagos	Recaudación y Morosidad	S/. 68,976.79
	Revisión de ingresos	Recaudación y Morosidad	S/. 103,465.18
	Importación de pagos	Recaudación y Morosidad	S/. 321,872.04
	Gestión de compras	Logística	S/. 3,031,751.16

	Revisión de balances contables de la empresa	Gerencia General	S/. 188,965.94
	Gestiones legales	Gerencia General	S/. 3,703.93
	Gestión de trámites documentarios	Gerencia General	S/. 18,334.39
	Gestiones de documentos	Administración	S/. 542,396.86
	Gestiones legales	Administración	S/. 239,951.82
	Manejo de Presupuesto	Tesorería	S/. 431,184.52
	Venta de materiales específicos	Tesorería	S/. 360,788.86
	Registro de hechos económicos	Contabilidad	S/. 265,202.51
	Elaboración de estados financieros	Contabilidad	S/. 17,680.17
	Elaborar análisis comparativo de informes contables	Contabilidad	S/. 106,081.01
	Declaraciones Mensuales	Contabilidad	S/. 55,856.62
	Elaboración de Balances de ingresos y egresos (situación financiera)	Contabilidad	S/. 2,210.02
	Conciliaciones de bancos	Contabilidad	S/. 447,575.66
	Ingreso de rendiciones al sistema	Contabilidad	S/. 341,352.67
Gestión contable	Elaboración de planilla	Planilla	S/. 133,715.90
	Declaración de PDT	Planilla	S/. 207,367.89
	Cuadrar Planilla	Planilla	S/. 120,660.62
	Habilitación de pagos adelantados	Planilla	S/. 30,550.45
	Control de asistencia	Planilla	S/. 22,204.91
	Carga de pagos generados por planilla o caja.	Administración	S/. 184,570.78
	Cuadrar caja	Caja central	S/. 50,254.94
	Pago a proveedores	Caja central	S/. 59,239.16
	Emisión de cheques	Caja central	S/. 285,427.74
	Registro de comprobantes	Caja central	S/. 171,943.34
	Carga de presupuestos	Caja central	S/. 64,613.50
	Pago de Detracciones	Caja central	S/. 80,424.85
	Cobro de matrículas y pensiones	Tesorería	S/. 361,852.62
Administración de TIC	Atención de usuario de la infraestructura y servicios informáticos.	Área de Sistemas	S/. 262,831.20
	Desarrollo de sistemas de información	Área de Sistemas	S/. 262,326.55
	Administración y mantenimiento de sistemas de información	Área de Sistemas	S/. 220,847.43

	Administración y mantenimiento de redes y cámaras		Área de Sistemas	S/. 611,473.56
	Generación de reportes de información y comunicación		Área de Sistemas	S/. 185,546.34
	Registro de movimiento de bienes		Gerencia General	S/. 283,394.07
	Administración de ambientes		Dirección General	S/. 15,176.18
	Administración de ambientes		Tutores secundaria	S/. 770,177.03
	Revisión y ambientación de aulas		Auxiliares Inicial y Primaria	S/. 1,556,057.61
	Mantenimiento y reparación de Infraestructura		Logística	S/. 141,971.72
Administración de bienes	Visitas de supervisión e inventarios		Logística	S/. 1,296,767.11
	Limpieza y mantenimiento de aulas y áreas administrativas		Mantenimiento	S/. 964,003.19
	Entrega de documentos central		Mantenimiento	S/. 101,361.60
	Apertura y cierre de sede		Seguridad	S/. 89,993.42
	Vigilancia de sede		Seguridad	S/. 1,019,067.54
TOTAL				S/. 70,500,433.49

3.1.6. Distribución de tercer nivel de los recursos

La Tabla N° 3.1.14, nos permite observar los costos en el que incurren las diversas actividades que realizan los centros de responsabilidad de la institución educativa. Esto es por ejemplo que el centro de costo de la Dirección de Primaria incurrió con un gasto de S/4,003,136.22; sin embargo este gasto, es para toda la institución educativa Saco Oliveros (todas las sedes) y no solo para la sede de Lince que es la que nos interesa, por tanto, vuelve a surgir la necesidad de distribuir estos costos a la sede de interés. Para esto existe una tercera distribución o tercer nivel de distribución; utilizando para esto como driver el número de matriculados en cada sede de la Institución Educativa, siendo para el 2017 el total de matriculados de 24229 estudiantes en todas las

sedes de la institución educativa y 674 (2,8%) matriculados en la sede Lince con 368 (1,5%) y 306 (1,3%) matriculados para el nivel secundaria e inicial respectivamente.

Esto es que para la actividad “Formulación de planes estratégicos”, realizado por el centro de responsabilidad “Dirección General

Tabla N° 3.1.15

Distribución de Tercer Nivel: Costos de actividades realizadas distribuidos en los niveles de Primaria y Secundaria de Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima.

PROCESOS	ACTIVIDADES	AREA	RECURSO	DRIVER - SEC (%Matriculados)	RECURSO DISTRIBUIDO SECUNDARIA	DRIVER - PRIM (%Matriculados)	RECURSO DISTRIBUIDO PRIMARIA
DIRECCIONALES	Planificación	Dirección General	S/8,500.58	0.82%	S/69.62	0.59%	S/50.17
		Dirección General	S/1,173,746.38	0.82%	S/9,612.98	0.59%	S/6,927.45
		Dirección General	S/421,979.01	0.82%	S/3,456.01	0.59%	S/2,490.52
		Gerencia General	S/1,208,283.24	0.82%	S/9,895.84	0.59%	S/7,131.29
	Control	Dirección General	S/519,978.03	0.82%	S/4,258.62	0.59%	S/3,068.91
		Administración	S/1,072,502.66	0.82%	S/8,783.80	0.59%	S/6,329.91
	Mercadeo	Marketing	S/234,417.00	0.82%	S/1,919.88	0.59%	S/1,383.53
		Marketing	S/18,355.52	0.82%	S/150.33	0.59%	S/108.33
		Marketing	S/23,922.58	0.82%	S/195.93	0.59%	S/141.19
		Marketing	S/1,711,204.65	0.82%	S/14,014.77	0.59%	S/10,099.53

OPERATIVOS	Enseñanza - Aprendizaje	Evaluación y actualización de material educativo	Dirección Académica General	S/30,429.04	0.82%	S/249.21	0.59%	S/179.59
		Programación de actividades académicas	Dirección Académica General	S/88,705.25	0.82%	S/726.50	0.59%	S/523.54
		Programación de actividades académicas	Dirección General Inicial y Primaria	S/678,422.03	0.82%	S/5,556.28	0.59%	S/4,004.05
		Programación de actividades académicas	Dirección General Secundaria	S/632,134.09	0.82%	S/5,177.18	0.59%	S/3,730.86
		Desarrollo de sesión de clase	Dirección Académica General	S/263,544.89	0.82%	S/2,158.43	0.59%	S/1,555.44
		Elaboración de material educativo	Docentes de Inicial y Primaria	S/395,658.35	0.82%	S/3,240.44	1.3%	S/5,143.56
		Desarrollo de sesión de clase	Docentes de Inicial y Primaria	S/3,560,925.14	0.82%	S/29,163.98	1.3%	S/46,292.03
		Actividades de reforzamiento	Docentes de Inicial y Primaria	S/766,290.73	0.82%	S/6,275.92	1.3%	S/9,961.78
		Reunión tecno pedagógica con docentes	Dirección de Inicial y Primaria	S/1,554,525.09	0.82%	S/12,731.56	1.3%	S/20,208.83
		Reunión con docentes - procedimiento diario	Dirección de Secundaria	S/195,597.31	1.5%	S/2,933.96	0.59%	S/1,154.42
		Actividades escolares	Dirección de Inicial y Primaria	S/2,095,687.68	0.82%	S/17,163.68	1.3%	S/27,243.94
		Actividades académicas	Dirección de Secundaria	S/3,512,098.80	1.5%	S/52,681.48	0.59%	S/20,728.41

OPERATIVOS

Enseñanza -
Aprendizaje

Elaboración de Informes	Secretaria	S/365,315.95	0.82%	S/2,991.94	0.59%	S/2,156.09
Matriculas	Secretaria	S/452,044.89	0.82%	S/3,702.25	0.59%	S/2,667.97
Atención al público	Secretaria	S/505,305.43	0.82%	S/4,138.45	0.59%	S/2,982.31
Operaciones en SIAGIE	Secretaria	S/127,860.58	0.82%	S/1,047.18	0.59%	S/754.63
Coordinación con Dirección	Secretaria	S/201,684.85	0.82%	S/1,651.80	0.59%	S/1,190.34
Monitoreo y atención a alumnos	Auxiliares Inicial y Primaria	S/1,204,189.98	0.82%	S/9,862.32	0.59%	S/7,107.13
Revisión de tareas	Auxiliares Inicial y Primaria	S/1,435,341.61	0.82%	S/11,755.45	0.59%	S/8,471.39
Revisión de carpetas pedagógicas	Coordinador Inicial y Primaria	S/84,820.34	0.82%	S/694.68	1.3%	S/1,102.66
Reparto y control de materiales	Coordinador Inicial y Primaria	S/134,120.67	0.82%	S/1,098.45	1.3%	S/1,743.57
Revisión de tareas diarias	Tutores secundaria	S/1,799,876.28	1.5%	S/26,998.14	0.59%	S/10,622.87
Control de asistencia	Tutores secundaria	S/899,938.14	1.5%	S/13,499.07	0.59%	S/5,311.43
Monitoreo estudiantes	Tutores secundaria	S/2,699,814.42	1.5%	S/40,497.22	0.59%	S/15,934.30

OPERATIVOS	Enseñanza - Aprendizaje	Registro de Notas	Tutores secundaria	S/74,994.85	1.5%	S/1,124.92	0.59%	S/442.62
		Organización y elaboración de plan estratégico para ciclos académicos	Dirección Académica	S/124,498.85	0.82%	S/1,019.65	0.59%	S/734.79
		Dictado de clases	Docentes - Hora	S/8,335,120.23	1.5%	S/125,026.80	0.59%	S/49,193.88
		Elaboración de material educativo	Docentes - Hora	S/3,598,249.09	1.5%	S/53,973.74	0.59%	S/21,236.87
		Asesorías y seminarios	Docentes - Hora	S/559,743.93	1.5%	S/8,396.16	0.59%	S/3,303.61
		Talleres de reforzamiento	Docentes - Hora	S/1,805,826.85	1.5%	S/27,087.40	0.59%	S/10,657.99
		Sílabos ciclos académicos	Dirección Académica	S/90,811.69	0.82%	S/743.75	0.59%	S/535.97
		Campaña de exámenes de admisión universidades nacionales	Dirección Académica	S/477,452.51	0.82%	S/3,910.34	0.59%	S/2,817.92
		Monitoreo continuo de alumnos	Dirección Académica	S/293,629.74	0.82%	S/2,404.83	0.59%	S/1,733.00
		Publicaciones de material educativo	Publicaciones	S/540,038.29	0.82%	S/4,422.91	0.59%	S/3,187.31
		Digitación de material educativo	Publicaciones	S/452,581.37	0.82%	S/3,706.64	0.59%	S/2,671.14
		Publicación de revista institucional, calendarios.	Publicaciones	S/540,038.29	0.82%	S/4,422.91	0.59%	S/3,187.31
		Vinculación con el medio	Administración de proyectos de responsabilidad social.	Administración	S/559,806.92	0.82%	S/4,584.82	0.59%

SOPORTE	Bienestar estudiantil	Asignación de Escala de Pensiones (beneficios)	Dirección General	S/239,425.51	0.82%	S/1,960.89	0.59%	S/1,413.09
		Atención de padres de familia	Dirección General Inicial y Primaria	S/214,772.45	0.82%	S/1,758.99	0.59%	S/1,267.59
		Atención de padres de familia	Tutores secundaria	S/38,951.88	1.5%	S/584.28	0.59%	S/229.89
		Reunión con padres de familia	Dirección de Inicial y Primaria	S/247,513.58	0.82%	S/2,027.14	1.3%	S/3,217.68
		Reunión con padres de familia	Dirección de Secundaria	S/22,841.68	1.5%	S/342.63	0.59%	S/134.81
		Atención de padres de familia	Dirección General Secundaria	S/97,783.19	0.82%	S/800.84	0.59%	S/577.12
	Administración de Personal	Selección e inducción del personal docente	Dirección Académica General	S/205,805.48	0.82%	S/1,685.55	0.59%	S/1,214.66
		Selección e inducción del personal docente	Dirección General Inicial y Primaria	S/5,386.03	0.82%	S/44.11	0.59%	S/31.79
		Selección e inducción del personal tutoría	Dirección General Secundaria	S/8,852.26	0.82%	S/72.50	0.59%	S/52.25
		Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección Académica General	S/87,848.30	0.82%	S/719.48	0.59%	S/518.48
		Evaluación del desempeño del personal docente y tutores	Dirección General Secundaria	S/36,008.48	0.82%	S/294.91	0.59%	S/212.52
		Monitoreo y acompañamiento de docentes x hora	Dirección Académica General	S/148,042.34	0.82%	S/1,212.47	0.59%	S/873.75

SOPORTE	Administración de Personal	Planificación, desarrollo y evaluación de Auxiliares y Docentes.	Dirección General Inicial y Primaria	S/29,827.10	0.82%	S/244.28	0.59%	S/176.04
		Planificación, desarrollo y evaluación de directores y tutores	Dirección General Secundaria	S/47,563.83	0.82%	S/389.55	0.59%	S/280.72
		Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Inicial y Primaria	S/109,973.56	0.82%	S/900.68	0.59%	S/649.06
		Monitoreo y acompañamiento de Directores de sedes	Dirección General Secundaria	S/235,366.83	0.82%	S/1,927.65	0.59%	S/1,389.14
		Reclutamiento y selección del personal administrativo	Administración	S/4,904.34	0.82%	S/40.17	0.59%	S/28.95
		Evaluación del desempeño del personal administrativo	Administración	S/30,940.69	0.82%	S/253.40	0.59%	S/182.61
		Monitoreo y acompañamiento de docentes auxiliares	Dirección de Inicial y Primaria	S/105,409.86	0.82%	S/863.31	1.3%	S/1,370.33
		Monitoreo y acompañamiento de tutores y personal de mantenimiento.	Dirección de Secundaria	S/27,057.12	1.5%	S/405.86	0.59%	S/159.69
		Supervisión de clase y avances semanales	Coordinador Inicial y Primaria	S/1,514.65	0.82%	S/12.40	1.3%	S/19.69
		Selección e inducción del personal docente	Dirección de Selección	S/167,518.92	0.82%	S/1,371.98	0.59%	S/988.70
		Evaluación del desempeño del personal docente	Dirección de Selección	S/105,007.19	0.82%	S/860.01	0.59%	S/619.75
		Programación de olimpiadas mundiales y nacionales	Dirección de Selección	S/1,363,398.47	0.82%	S/11,166.23	0.59%	S/8,046.78

SOPORTE	Administración de Personal	Supervisión de residencia	Dirección de Selección	S/170,424.81	0.82%	S/1,395.78	0.59%	S/1,005.85
		Planificación y supervisión de avances y desarrollo de clases	Dirección de Selección	S/119,736.36	0.82%	S/980.64	0.59%	S/706.68
		Capacitación y bienestar del personal	Administración	S/2,798,801.29	0.82%	S/22,922.18	0.59%	S/16,518.53
	Gestión Financiera	Elaboración del registro de ventas	Recaudación y Morosidad	S/67,307.33	0.82%	S/551.25	0.59%	S/397.25
		Control de la morosidad	Recaudación y Morosidad	S/29,167.44	0.82%	S/238.88	0.59%	S/172.15
		Supervisión de cajas	Recaudación y Morosidad	S/102,097.31	0.82%	S/836.18	0.59%	S/602.58
		Registro en el sistema pagos	Recaudación y Morosidad	S/68,976.79	0.82%	S/564.92	0.59%	S/407.10
		Revisión de ingresos	Recaudación y Morosidad	S/103,465.18	0.82%	S/847.38	0.59%	S/610.65
		Importación de pagos	Recaudación y Morosidad	S/321,872.04	0.82%	S/2,636.13	0.59%	S/1,899.69
		Gestión de compras	Logística	S/3,031,751.16	0.82%	S/24,830.04	0.59%	S/17,893.40
		Revisión de balances contables de la empresa	Gerencia General	S/188,965.94	0.82%	S/1,547.63	0.59%	S/1,115.28
		Gestiones legales	Gerencia General	S/3,703.93	0.82%	S/30.34	0.59%	S/21.86
		Gestión de trámites documentarios	Gerencia General	S/18,334.39	0.82%	S/150.16	0.59%	S/108.21
		Gestiones de documentos	Administración	S/542,396.86	0.82%	S/4,442.23	0.59%	S/3,201.23
		Gestiones legales	Administración	S/239,951.82	0.82%	S/1,965.21	0.59%	S/1,416.20
		Manejo de Presupuesto	Tesorería	S/431,184.52	0.82%	S/3,531.40	0.59%	S/2,544.85
		Venta de materiales específicos	Tesorería	S/360,788.86	0.82%	S/2,954.86	0.59%	S/2,129.38

SOPORTE

Gestión
contable

Registro de hechos económicos	Contabilidad	S/265,202.51	0.82%	S/2,172.01	0.59%	S/1,565.23
Elaboración de estados financieros	Contabilidad	S/17,680.17	0.82%	S/144.80	0.59%	S/104.35
Elaborar análisis comparativo de informes contables	Contabilidad	S/106,081.01	0.82%	S/868.80	0.59%	S/626.09
Declaraciones Mensuales	Contabilidad	S/55,856.62	0.82%	S/457.47	0.59%	S/329.67
Elaboración de Balances de ingresos y egresos (situación financiera)	Contabilidad	S/2,210.02	0.82%	S/18.10	0.59%	S/13.04
Conciliaciones de bancos	Contabilidad	S/447,575.66	0.82%	S/3,665.64	0.59%	S/2,641.59
Ingreso de rendiciones al sistema	Contabilidad	S/341,352.67	0.82%	S/2,795.68	0.59%	S/2,014.66
Elaboración de planilla	Planilla	S/133,715.90	0.82%	S/1,095.13	0.59%	S/789.19
Declaración de PDT	Planilla	S/207,367.89	0.82%	S/1,698.34	0.59%	S/1,223.89
Cuadrar Planilla	Planilla	S/120,660.62	0.82%	S/988.21	0.59%	S/712.14

SOPORTE	Gestión contable	Habilitación de pagos adelantados	Planilla	S/30,550.45	0.82%	S/250.21	0.59%	S/180.31
		Control de asistencia	Planilla	S/22,204.91	0.82%	S/181.86	0.59%	S/131.05
		Carga de pagos generados por planilla o caja.	Administración	S/184,570.78	0.82%	S/1,511.63	0.59%	S/1,089.34
		Cuadrar caja	Caja central	S/50,254.94	0.82%	S/411.59	0.59%	S/296.60
		Pago a proveedores	Caja central	S/59,239.16	0.82%	S/485.17	0.59%	S/349.63
		Emisión de cheques	Caja central	S/285,427.74	0.82%	S/2,337.65	0.59%	S/1,684.59
		Registro de comprobantes	Caja central	S/171,943.34	0.82%	S/1,408.22	0.59%	S/1,014.81
		Carga de presupuestos	Caja central	S/64,613.50	0.82%	S/529.18	0.59%	S/381.35
		Pago de Detracciones	Caja central	S/80,424.85	0.82%	S/658.68	0.59%	S/474.67
		Cobro de matrículas y pensiones	Tesorería	S/361,852.62	0.82%	S/2,963.57	0.59%	S/2,135.65
Administración de TIC		Atención de usuario de la infraestructura y servicios informáticos.	Área de Sistemas	S/262,831.20	0.82%	S/2,152.59	0.59%	S/1,551.23
		Desarrollo de sistemas de información	Área de Sistemas	S/262,326.55	0.82%	S/2,148.45	0.59%	S/1,548.25
		Administración y mantenimiento de sistemas de información	Área de Sistemas	S/220,847.43	0.82%	S/1,808.74	0.59%	S/1,303.44
		Administración y mantenimiento de redes y cámaras	Área de Sistemas	S/611,473.56	0.82%	S/5,007.97	0.59%	S/3,608.92
		Generación de reportes de información y comunicación	Área de Sistemas	S/185,546.34	0.82%	S/1,519.62	0.59%	S/1,095.09

SOPORTE	Administración de bienes	Registro de movimiento de bienes	Gerencia General	S/283,394.07	0.82%	S/2,321.00	0.59%	S/1,672.59
		Administración de ambientes	Dirección General	S/15,176.18	0.82%	S/124.29	0.59%	S/89.57
		Administración de ambientes	Tutores secundaria	S/770,177.03	1.5%	S/11,552.66	0.59%	S/4,545.58
		Revisión y ambientación de aulas	Auxiliares Inicial y Primaria	S/1,556,057.61	0.82%	S/12,744.11	0.59%	S/9,183.85
		Mantenimiento y reparación de Infraestructura	Logística	S/141,971.72	0.82%	S/1,162.75	0.59%	S/837.92
		Visitas de supervisión e inventarios	Logística	S/1,296,767.11	0.82%	S/10,620.52	0.59%	S/7,653.52
		Limpieza y mantenimiento de aulas y áreas administrativas	Mantenimiento	S/964,003.19	0.82%	S/7,895.19	0.59%	S/5,689.55
	Administración de bienes	Entrega de documentos sede central	Mantenimiento	S/101,361.60	0.82%	S/830.15	0.59%	S/598.24
		Apertura y cierre de sede	Seguridad	S/89,993.42	0.82%	S/737.05	0.59%	S/531.14
		Vigilancia de sede	Seguridad	S/1,019,067.54	0.82%	S/8,346.16	0.59%	S/6,014.54
Total				S/70,500,433.49		S/743,155.91		S/479,595.57

La tabla 3.1.15 nos permite observar que el costo total de las actividades para la primaria de la sede de Lince, de esto podemos ver que para centro de responsabilidad “Dirección Administrativa” y la actividad “Gestión y solución de reclamos o situaciones académicas o administrativas” se generó un gasto de S/1,072,502.66; Administración de proyectos de responsabilidad social es S/559,806.92. Resultado un costo total en desarrollo de sus actividades para este centro de responsabilidad de S/32,070.73 y un costo total de S/479,595.57 para todas las actividades desarrolladas por la primaria de esta sede.

3.1.7. Distribución de tercer nivel de los recursos

Conocido el costo total (S/479,595.57) y el número de matriculados del nivel primario (306); nos permite establecer que el costo unitario de formación del estudiante es de S/1,567.31; dejando esto un margen de utilidad de 64.88% en la formación de un estudiante del nivel primario de la sede Lince de la Institución Educativa Saco Oliveros. (Ver Tabla N° 3.1.16)

Tabla N° 3.1.16
Costos y Margen de Utilidad de estudiantes de la Institución Educativa Saco Oliveros - Lince

<i>Item</i>	I. E. Saco Oliveros	Saco Oliveros Secun - Lince	Saco Oliveros Prim - Lince
<i>Costo Total de Actividades</i>	S/70,500,433.49	S/743,155.91	S/479,595.57
<i>Número de matriculados</i>	24229	368	306
<i>Costo unitario</i>	S/2,909.75	S/2,019.45	S/1,567.31
<i>Ingresos por matriculas</i>	S/98,511,460.27	S/1,831,016.95	S/1,365,696.12
<i>Utilidad bruta</i>	S/28,011,026.78	S/1,087,861.04	S/886,100.55
<i>Margen de Utilidad</i>	28.43%	59.41%	64.88%

3.2. Discusión de resultados

El presente trabajo se investigó sobre la aplicación de un diseño de costos basados en actividades, con la finalidad de determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa Particular Saco Oliveros Nivel Primaria.

Para la obtención de estos resultados fue necesario, identificar los procesos que la institución educativa realiza siendo estos: procesos direccionales, procesos operativos y procesos de soporte. Para luego determinar las actividades que se realizan dentro de cada proceso.

Para conocer cuáles son las actividades que realizan en la institución educativa en mención, se aplicó entrevistas a los jefes y colaboradores de cada centro de responsabilidad o áreas de la institución.

El instrumento utilizado para conocer las actividades y detalles de estas fue sometido a validez de juicio de expertos, quienes con sus aportes permitieron los ajustes necesarios para la obtención de resultados lo más precisos posibles.

Los resultados obtenidos permitieron determinar el costo de las actividades (tabla N° 3.1.14) y por ende el costo de los procesos de la institución educativa resultando que el costo para el proceso de: Planificación es S/9,468.14; Control es S/16,530.11; Mercadeo es S/11,732.58; Enseñanza – Aprendizaje es S/300,473.54; Vinculación con el medio es S/3,303.98; Bienestar estudiantil es S/6,840.17; Administración de Personal es S/35,045.96; Gestión Financiera es S/32,519.81; Gestión contable es S/17,757.85; Administración de TIC es S/9,106.93; Administración de bienes es S/36,816.50.

Estos resultados también nos permitieron conocer el costo de formación del estudiante, siendo este S/1,567.31; y entendida la gestión como las acciones realizadas con ciertos recursos para dirigir una empresa, podemos decir que conocer las actividades que se realizan y el costo que estas demandan, permite la mejora de la gestión dando por aceptada nuestra hipótesis planteada.

Así mismo podemos decir que si bien es cierto las empresas que brindan servicios no están obligadas por nuestro régimen tributario a llevar una contabilidad de costos, conocerlos nos permite gestionar nuestras estrategias, recursos y precios; probablemente permitiendo formular precios más competitivos. Es por ello que sin importar si es una empresa de manufactura, comercial o de servicios se puede aplicar esta metodología de costos pues todas empresas realizan procesos y actividades para el logro de sus objetivos

Dentro de los resultados obtenidos es podemos mencionar que tiene similitud con trabajos realizados en otras investigaciones, como es el caso del trabajo de Ampudia & Rodríguez (2014), titulada “Diseño de un Sistema de Costos a Través de la Metodología ABC para determinar el Costo de un Alumno de las Carreras Técnicas Laborales con Reconocimiento Sena de la Escuela de Formación y Gestión Empresarial DEMPRESA”, siendo la principal diferencia con el presente trabajo, en que el objeto de costeo no fue un estudiante sino las carreras técnicas de “Auxiliar Contable” y “Asistente Administrativo”, ambas con grupos de 20 estudiantes, encontrándose que el costo unitario de formación asciende a \$ 737.041 y \$ 715.124 respectivamente.

En la investigación realizada por Gonzáles (2018), titulada: “Diseño de un sistema de control de costo basado en actividades para unidades de hospitalización pediátrica”, en donde tan igual que en la presente investigación identifica las actividades y el costo en el que se incurro para el desarrollo de estas. Sin embargo, a diferencia de la presente investigación no fue realizada en una entidad de servicios educativos sino de servicios de salud y siendo su objeto de costo cama-día, entendido como el servicio final que entrega el área de hospitalización pediátrica a sus pacientes.

En la investigación “Costeo de Productos en la Industria Panadera Utilizando el Método ABC”, realizada por Navarro, Waltrick, y Delgado (2017), en donde al igual a la presente investigación identificó los centros de responsabilidad (llamados por los autores centros de producción) y las actividades de estos centros, siendo seis y dieciocho respectivamente, en comparación a 27 centros de responsabilidad y 107 actividades con respecto a nuestra investigación. Sin embargo en esta investigación la distribución de los costos a las actividades fue realizada con 18 ecuaciones o drives, en comparación a la presente investigación que se utilizó los direccionadores de: Direccionador mano de obra total ponderada (MOTP), Direccionador empleado de tiempo completo (ETC) y Direccionador recurso total ponderado (RTP).

Monteza (2015), en su investigación titulada, “Diseño de un Sistema de Costeo Basado en Actividades para Mejorar la Eficiencia de la Empresa de Fabricación Calzado Andina del Perú”, muestra cómo el costeo basado en actividades puede ser aplicado en una empresa manufacturera, siendo esta la principal diferencia con la presente investigación. También podemos decir que como diferencias muestra

que los objetos de costeo son calzados y que hace una comparación concluyendo que el costeo tradicional muestra resultados erróneos con respecto al costeo ABC, solo hallando los costos de los calzados con ambas metodologías.

Por otro lado, en la investigación local titulada por “Metodología para la determinación del costo por estudiante de contabilidad en la modalidad presencial y su incidencia en las finanzas de la ULADECH Católica – Chimbote periodo 2010- 2011”, realizada por Gonzáles (2013), tiene como objeto de costo al estudiante coincidiendo en esto con el nuestro trabajo así como que está siendo aplicado a un empresa de servicio educativo, sin embargo el costeo utilizado no fue el costeo ABC sino un costeo absorbente tradicional.

En la investigación de Chuy (2014), cuyo objetivo principal es implementar un sistema de costo ABC como una herramienta de gestión, que es similar al objetivo que busca la presente investigación, sin embargo, el análisis realizado por el autor no permite conocer que procesos, que áreas o centro de costos existen y que actividades realizan estas áreas, tampoco existe evidencia de los drivers utilizados para la asignación de los recursos a estas a las actividades que se realizan en esta empresa planteada como caso aplicativo.

3.3. Aporte Científico

En el presente punto se abordará la propuesta del diseño del sistema de costo.

3.3.1. Identificación del problema a resolver.

¿Cuál es costo de formación de un estudiante en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima?

3.3.2. Síntesis de los resultados obtenidos del problema en estudio.

La siguiente propuesta está basada o es una adecuación de la metodología seguida por Cuervo et al., 2013. Esta propuesta de paso considera 09 pasos que se debería para poder implementar un sistema de costos basadas en actividad, contraria a la que metodología Cuervo et al., 2013 que establece 12 pasos.

3.3.3. Establecimiento de los objetivos de la propuesta.

a. Objetivo General

Establecer los pasos a seguir para determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa Saco Olivero, Lince, Lima.

b. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos que la Institución Educativa realiza.
- Conocer las actividades que cada área de la institución realiza para el cumplimiento de los procesos.
- Conocer cuál es costo de formación de un estudiante de en la Institución Educativa.

3.3.4. Desarrollo de la estrategia de solución

a. Procesos de la Institución Educativa

Tabla N° 3.3.1
Procesos de la Institución Educativa Saco Olivero,
Lince, Lima.

Direccionales	Planificación Control Mercadeo
Operativos	Enseñanza - Aprendizaje Responsabilidad social Bienestar estudiantil
Soporte	Administración de Personal Gestión Financiera Gestión contable Administración de TIC Administración de bienes

b. Número de Actividades por centro de responsabilidad

Tabla N° 3.3.2
Número de Actividades por Centro de Responsabilidad la
Institución Educativa Saco Olivero, Lince, Lima.

Centros de Responsabilidad	N° Actividades
Administración	8
Área de Sistemas	5
Auxiliares Inicial y Primaria	3
Caja central	6
Contabilidad	7
Coordinador Inicial y Primaria	3
Dirección Académica	4
Dirección Académica General	6
Dirección de Inicial y Primaria	4
Dirección de Secundaria	4
Dirección de Selección	5
Dirección General	6
Dirección General Inicial y Primaria	5
Dirección General Secundaria	6
Docentes - Hora	4
Docentes Primaria e Inicial	3
Gerencia General	5
Logística	3
Mantenimiento	2
Marketing	4
Planilla	5
Publicaciones	3

Recaudación y Morosidad	6
Secretaría	5
Seguridad	2
Tesorería	3
Tutores secundaria	6
Total	123

c. Costo de Formación de un estudiante, utilidad bruta y margen de utilidad del costo de formación

Tabla N° 3.3.3
Costos y Margen de Utilidad de estudiantes de la Institución Educativa Saco Oliveros - Lince

<i>Item</i>	Saco Oliveros Prim - Lince	Saco Oliveros Secun - Lince	I. E. Saco Oliveros
<i>Costo Total de Actividades</i>	S/479,595.57	S/743,155.91	S/70,500,433.49
<i>Número de matriculados</i>	306	368	24229
<i>Costo unitario</i>	S/1,567.31	S/2,019.45	S/2,909.75
<i>Ingresos por matriculas</i>	S/1,365,696.12	S/1,831,016.95	S/98,511,460.27
<i>Utilidad bruta</i>	S/886,100.55	S/1,087,861.04	S/28,011,026.78
<i>Margen de Utilidad</i>	64.88%	59.41%	28.43%

d. Pasos a seguir para determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa

1. Conocimiento de La Empresa
2. Capacitación del Personal de la Empresa
3. Diagnóstico de la contabilidad o identificación de centros de costo
4. Identificación de los objetos de costeo, que para nuestro estudio es el estudiante.
5. Diseño del diccionario de procesos y actividades
6. Obtención del tiempo que demanda el desarrollo de las actividades
7. Identificación de los recursos consumidos por cada actividad
8. Definición de direccionadores, conductores o drivers
9. Determinación del costo de por estudiante

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. Conclusiones

- La implementación del Sistema de costo utilizando la metodología ABC, permitió establecer que el costo de formación de un estudiante de nivel primario en la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; es de S/1,567.31.
- En la tabla 3.1.2, se puede apreciar que la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; se han definido 11 procesos entre procesos direccionales (03), operativos (02) y de soporte (06); 109 actividades de las cuales 10 corresponden a los centros de costos de Dirección de Primaria, Docentes Primaria y Coordinadores Primarias.
- En la tabla N° 3.1.4, se han descrito los recursos utilizados por las áreas de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; siendo estos un total de 16; distribuidos entre: Personal, Servicios, Tributos, Gastos de Gestión, Cargas Financieras; y Deterioros y Provisiones.
- Para la distribución de los costos de la Institución Educativa Saco Oliveros, Lince, Lima; se ha recurrido a tres niveles de drivers; estando el primer nivel en función a la asignación de las cuentas de gastos dependiente si la contabilidad las considera como directo e indirecto. En el segundo nivel, una vez identificadas las actividades se ha recurrido a drives como: Direccionadores basados en tiempo (RTP) y el direccionador de mano de obra tiempo completo (MOTP) para asignar estos costos a dichas

actividades. Mientras que, para el tercer nivel puesto que existen áreas administrativas que dan soporte a todas las sedes, se recurrió al driver: número de matriculados.

- La realización de esta investigación permitió determinar que para el diseño de costos basados en actividades se deben seguir 09 pasos, que van desde el conocimiento de la organización, hasta la determinación del costo por estudiante.

VI. Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia contar con documentos normativos que regulen las actividades a desempeñar de cada área, como por ejemplo manual de organización y funciones; lo que permitirá en estudios posteriores reducir el sesgo al tener que declarar cada área que actividades desempeñan pues se tendrá una línea base de estas actividades.
- Se recomienda a la gerencia, elaborar documentos normativos como por ejemplo manual de organización y funciones; que permita que los colaboradores de las áreas tengan claras las funciones a desempeñar, pudiendo así sobre la base de esto establecer las actividades a desempeñar como parte de un centro de responsabilidad.

REFERENCIAS

Abbas,K., Matiulli,L., Andressa, J & Nunes C. ABC and TDABC in hospital organizations: a descriptive analysis of national and international literature/Custeio baseado em atividades (ABC) e custeio baseado em atividade e tempo (TDABC) em organizacoes hospitalares: uma analise descritiva da literatura nacional e internacional.(2016). Revista de Gestao em Sistemas de Saude, 5(2), 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v5i2.250>

Ampudia, L. & Rodríguez, L. (2014). Diseño de un Sistema de Costos a Través de la Metodología ABC para determinar el Costo de un Alumno de las Carreras Técnicas Laborales con Reconocimiento Sena de la Escuela de Formación y Gestión Empresarial DEMPRESA. (Tesis de pregrado). Universidad Del Valle. Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/7890>

Azzouz, E. (2013, Setiembre - diciembre). Performance of the activity based costing in Moroccan firms. Revue des Sciences de Gestion, 48 (263/264), 14. Recuperado <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3f0279b3-0659-4a3f-b031-bfaa335975ad%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=94075650>

Barraza, B. Implicancias del Método de Costeo ABC. (2013). Quipukamayoc, 21(39), 65-73. Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/6273/5479>

Cabanillas, S. & Cruz, L. Influencia de Los Costos Basados en Actividades en la Competitividad del Sector Industrial en la Ciudad de Chiclayo-Perú. (2017, junio). Revista Científica Tzhoecoen. 9 (4). DOI : <https://doi.org/10.26495/rtzh179.424337>

Conexiónesan. (2016). Las tres primeras letras sirven para tomar decisiones. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-tres-primeras-letras-sirven-para-tomar-decisiones/>

Cuervo, J.; Albeiro, J.; Duque, M. (2013). Costeo basado en actividades ABC: Gestión basada en actividades ABM. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Chuy,J. (2014). Sistema de Costos ABC como herramienta de Control en la Gestión Empresarial de las Industrias de Concreto Premezclado en Lima Metropolitana (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2452>

Gonzales, Y. (2013). Metodología para la determinación del costo por estudiante de contabilidad en la modalidad presencial y su incidencia en las finanzas de la ULADECH católica – Chimbote periodo 2010- 2011. Escuela de Post Grado de la

Universidad Nacional de Trujillo. Revista Científica In Crescendo, 4(1), 23-32. Recuperado de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/19/19>

Monteza, L. (2015). Diseño de un Sistema de Costeo Basado en Actividades para Mejorar la Eficiencia de la Empresa de Fabricación Calzado Andino del Perú (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/212/1/TL_Monteza_Espinal_Lady.pdf

Navarro, C., Waltrick, M., & Delgado, C. (2017, Octubre). Product Costing In The Bread Industry Using The Abc Method/Costeo de Productos en la Industria Panadera Utilizando el Método ABC/Custeio De Produtos Na Industria De Panificacao Utilizando O Método ABC. *Interciencia*, 42 (10), 646. Recuperado de http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&u=univcv&id=GAL_E|A531977921&v=2.1&it=r&sid=IFME&asid=be76da4a

Leitón, P. (2012, Octubre 22). Jerarcas discrepan de 4 temas básicos. La Nación de Costa Rica. Recuperado de http://link.galegroup.com/apps/doc/A305946208/STND?u=univcv&sid=STND&xid=ed334c40

Reingeniería & Costos Consulting. (2014). ¿Por qué el Costeo ABC por Unidades de Negocios supera ampliamente al Costeo

Tradicional?. Recuperado de
<http://www.grupobenson.com/index.php>

Reategui, A. (2014). Conexiónesan. El control de los costos como estrategia competitiva. Recuperado de
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/09/10/control-costos-estrategia-competitiva/>

Sánchez, Bernardo. (2013). Implicaciones del Método de Costo ABC. Quipukamayoc, 21 (39), 65-73. Recuperado de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/6273/5479>

ANEXO N°02: Recursos utilizados en la realización de actividades

ANEXO N°02: RECURSOS UTILIZADOS EN LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Nombre recurso		Sub - recurso	
Personal	Incluye salarios, vacaciones trucas, horas extras, vacaciones, bonificaciones, salud, cts, refrigerios de personal, SCTR, capacitaciones, entre otros.	Salarios, vacaciones trucas, horas extras, vacaciones, bonificaciones, salud, cts., refrigerios de personal, SCTR, capacitaciones, entre otros.	R1
Servicios	Incluye gastos en: transporte, correos y gastos de viaje; asesorías y consultorías; mantenimientos y reparaciones; alquileres (edificaciones, maquinarias, equipos), servicios básicos (luz, agua, desagüe, telefonía, internet, gas, cable, etc.), publicidad, otros.	Transporte de carga o de pasajeros, correos y gastos de viaje	R2
		Asesoría y consultoría (Honorarios)	R3
		Mantenimiento y reparaciones de inmuebles, maquinaria y equipo.	R4
		Alquileres de locales, transporte, maquinarias.	R5
		Servicios básicos : luz, agua, desagüe, telefonía, internet, gas, cable, etc.)	R6
		Publicidad, publicaciones, relaciones públicas	R7
		Gastos bancarios.	R8
Tributos	Incluye gastos por arbitrios, ITF, impuesto predial, licencias de funcionamiento, entre otros.	Tributos	R9
Gastos de Gestión	Incluye gastos por seguros, regalías, suscripciones, licencias, sanciones, útiles de oficina, útiles escolares, útiles de ferretería, uniformes, sanciones administrativas, entre otros.	Seguros, regalías, suscripciones y derechos.	R10
		Licencias y derechos de vigencia.	R11
		Útiles y materiales de oficina, equipos de cómputo, vestimentas, combustible	R12
		Otros Gastos: Donaciones, sanciones, refrigerios y gastos de representación.	R13
Cargas Financieras	Incluye gastos por intereses y gastos prestamos, comisiones sobre recibos, comisiones por visa, perdidas por tipo de cambio, entre otros.	Gastos por intereses y gastos prestamos, comisiones sobre recibos, comisiones por visa, perdidas por tipo de cambio, entre otros.	R14
Deterioros y Provisiones	Incluye los gastos por depreciación de edificaciones, maquinarias, equipos de transporte, equipos de cómputo, muebles y enseres. Así mismo provisiones.	Depreciación de edificaciones, maquinarias, equipos de transporte, equipos de cómputo, muebles y enseres.	R15
		Estimación de cuentas de cobranza dudosa, estimación cuentas por cobrar, provisión para litigios reestructuraciones.	R16

ANEXO N°03: Formato de Validación de Experto 01

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO: Diseño de un sistema de costos basado en actividades (ABC) para determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa Particular Saco Oliveros – Nivel Primaria, Lince-Lima.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Carlos Alexander Sánchez Torres.

EXPERTO: C.P.C Javier Estuardo Navarro Santander

INSTRUCCIONES: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	El cuestionario está redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	✓				
2	Coherencia	El instrumento guarda relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	✓				
3	Validez	El cuestionario ha sido redactada teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	✓				
4	Marco de Referencia	El cuestionario ha sido redactado de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información,	✓				
5	Inocuidad	El cuestionario no constituye riesgo para el encuestado	✓				

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado-

Fecha ,18/04/2018

Firma del experto

Javier E. Navarro Santander
C.P.C. Mat. N° 02-1562

ANEXO N°04: Formato de Validación de Experto 02

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO: Diseño de un sistema de costos basado en actividades (ABC) para determinar el costo de formación de un estudiante de la Institución Educativa Particular Saco Oliveros – Nivel Primaria, Lince-Lima.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Carlos Alexander Sánchez Torres.

EXPERTO: Jorge Cavero Carranza – Ingeniero Estadístico – Docente Metodólogo

INSTRUCCIONES: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	El cuestionario está redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	El instrumento guarda relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	El cuestionario ha sido redactada teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Marco de Referencia	El cuestionario ha sido redactado de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
5	Inocuidad	El cuestionario no constituye riesgo para el encuestado	X				

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado-

Fecha ,18/04/2018



PE. CAVERO CARRANZA JORGE ARTURO
DOCENTE METODOLOGO - USP
COESPPE N° 846

Firma del experto