



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en  
una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019**

**Para optar el título profesional de Contador público**

**AUTORA**

Br. Ccorahua Quispe, Bertha

ORCID: 0000-0003-2841-2237

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Fonseca Chávez, Fredy Roque

ORCID: 0000-0002-1323-0097

Secretario

Dr. Nolzco Labajos, Fernando Alexis

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Vocal

Mg. Vargas Merino, Jorge

ORCID: 0000-0002-3084-8403

Asesor metodólogo

Dr. Fernando Alexis Nolzco Labajos

ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesora temática

Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza

ORCID: 0000-0002-4060-5667


## **Dedicatoria**

Dedico a mis padres, mis hermanas a pesar de muchas dificultades siempre me han brindado su apoyo incondicional y motivándome a seguir persistiendo con la carrera y es un reto haber llegado hasta esta parte todos los apoyos durante el proceso de toda esta etapa.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por las fortalezas, sabiduría que me brinda en todo momento. Y también agradecer a mis maestros que sin su ayuda y conocimientos no hubiera sido posible llegar hasta aquí, de igual manera a mis compañeros de clases que siempre estuvieron presentes en todo el proceso universitario.

## Declaración de autoría

	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 30/06/2020

Yo, Ccorahua Quispe Bertha estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019” para la obtención del Título Profesional de Contabilidad y Auditoría es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.

.....  
Firma

Ccorahua Quispe, Bertha.

DNI: 44786211



Huella

Lima, 30 de Junio de 2020.

## Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Resumo	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	22
2.1 Enfoque y tipo	22
2.2 Población, muestra y unidades informantes	22
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	23
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
2.5 Proceso de recolección de datos	24
2.6 Método de análisis de datos	25
2.6.1 Cuantitativo	25
2.6.2 Cualitativo y mixto	25
III. RESULTADOS	26
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	26
3.2 Descripción de resultados cualitativos	39
3.2.1 Subcategoría: Planificación	39
3.2.2 Subcategoría: Previsión	40
3.2.3 Subcategoría: Control	41
3.3 Diagnóstico	42
3.3.1 Interpretación de diagnósticos por categorías.	43
3.4 Propuesta	46
3.4.1 Priorización de los problemas	46
3.4.2 Consolidación del problema	46
	vi

3.4.3 Fundamentos de la propuesta	46
3.4.4 Categoría solución	47
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	48
3.4.6 Actividades y cronograma	50
3.4.7 Desarrollo de la propuesta	51
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
4.1 Discusión	62
4.2 Conclusiones	65
4.3 Recomendaciones	66
REFERENCIAS	67
ANEXOS	73
Anexo 1: Matriz de la investigación	74
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	75
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	77
Anexo 4: Instrumento cualitativo	85
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	86
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	87
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	93
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	96
Anexo 9: Matrices de trabajo	97

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorización Gestión presupuestal	23
Tabla 2 Análisis V. Efect. y equiv. de efectiv y ctas por cobrar comerciales 2017-2019	26
Tabla 3 Análisis V. del Total Activo Corriente y Total pasivo corriente del 2017-2019	28
Tabla 4 Análisis Vertical del Estado de resultados del 2017-2019	29
Tabla 5 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del 2017-2019	31
Tabla 6 Análisis de los Ratios de Gestión del 2017-2019	33
Tabla 7 Análisis de los Ratios de Gestión del 2017- 2019	34
Tabla 8 Análisis de los Ratios de Liquidez del 2017-2019	35
Tabla 9 Detalle del resumen de los gastos y costos 2019	60



## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Variación % Efect y Equiv. de Efect y Ctas por Cob Comerciales 2017-2019	27
Figura 2. Variación porcentual total activo cte. y total pasivo cte. del 2017- 2019	28
Figura 3. Variación porcentual Utilidad operativo y Utilidad del Ejercicio 2017-2019	30
Figura 4. Variación porcentual de E. y Eq. de Efectivo y las Ctas.x Cobrar 2017- 2019	32
Figura 5. Variación porcentual del Total Activo cte. y Pasivo cte. del 2017 al 2019	32
Figura 6. Variación en No de veces de rotación de Ctas. por Cobrar del 2017- 2019	34
Figura 7. Variación en N° de días del Plazo Promedio de Cobranza del 2017- 2019	35
Figura 8. Variación en S/ Capital de Trabajo del 2017-2019	36
Figura 9. Variación en S/ Liquidez Corriente del 2017 - 2019	36
Figura 10. Análisis cualitativo de la sub categoría Planificación	39
Figura 11. Análisis cualitativo de la sub categoría Previsión	40
Figura 12. Análisis cualitativo de subcategoría Control	41
Figura 13. Análisis mixto de la categoría Gestión Presupuestal.	42
Figura 14. Proceso de registro costos y gastos	61

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Análisis Presupuestos de Caja Vs. Proyectado del 2017 al 2019	37
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta	48
Cuadro 3. Matriz de tácticas, actividades y cronograma.	50
Cuadro 4. Estado de Resultados Proyectado de 2019 al 2025	51
Cuadro 5. Estado de Situación Financiera Proyectado de 2019-2025	52
Cuadro 6. Relación de Costos por servicios con importes sin presupuestos	53
Cuadro 7. Proyección con el incremento de costos de servicio de 2021 - 2025	54
Cuadro 8. Fórmula determinación porcentaje adicional	55
Cuadro 9. Resultados de los KPI 1-2	55
Cuadro 10. Presupuestos con excesos de gastos 2019	56
Cuadro 11. Proyección de deducción gastos administrativos de 2021-2025	57
Cuadro 12. Fórmula determinación porcentaje exceso de gastos	58
Cuadro 13. Resultados de los KPI 3-4	58
Cuadro 14. Relación de gastos con registros errados	59
Cuadro 15. Cantidad de documentos corregidos 2019	60
Cuadro 16. Resultados de los KPI 5-6	61

## Resumen

La presente investigación titulada “Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019”. Tuvo como objetivo proponer estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en la compañía, el cual fue necesario determinar desde la perspectiva económico las empresas pueden realizar las proyecciones presupuestales buscando el mejoramiento en la economía, pero no se logran concretar por lo que se presentan situaciones que no estuvieron en el momento de planificar los objetivos, a pesar que existen controles para eventos no deseados, no se logra lo que se proyectan en la mayor parte, tal fue el caso de esta investigación.

Como metodología de investigación se aplicó, sintagma holístico con enfoque mixto, tipo proyectiva, método deductivo e inductivo, nivel comprensivo, con instrumentos de análisis documental el cual fue proporcionado por algunos encargados de la entidad como son los estados financieros, el cuadro de los presupuestos y entrevista a tres personajes importantes que brindaron informaciones que ayudó a la investigación.

Después de haber analizado y determinado los problemas que presenta la entidad, se procedió a proponer que los presupuestos que se mostraron en exceso se deben disminuir en porcentajes mínimos proyectados en cinco periodos, asimismo incrementar para aquellos costos para el cual no se le asignaron en la programación de presupuestos. De esta manera se concluye que la empresa debe incrementar, disminuir en los costos y gastos de presupuestos como también implementar en el área de contabilidad un procedimiento en el que todos los involucrados debe realizar procedimientos del buen registro de costos y gastos porque las proyecciones que realizan los gerentes son en base a los gastos que realizan durante el periodo anterior inmediata al siguiente.

*Palabras clave:* Gestión Presupuestal, planificación, previsión, control.

## Resumo

Esta pesquisa intitulada " Estratégias para otimizar a gestão do orçamento em uma empresa de serviços educacionais, Lima 2017-2019". Seu objetivo era propor estratégias para melhorar a gestão orçamentária da empresa, que tinha que ser determinada do ponto de vista econômico, as empresas podem fazer projeções orçamentárias buscando melhorias na economia, mas não podem ser especificadas, para situações que não Eles estavam no momento do planejamento dos objetivos, embora existam controles para eventos indesejados, o que é projetado na maioria de lês não é alcançado, como foi o caso desta pesquisa.

Como metodologia de pesquisa, foi aplicada uma frase holística com abordagem mista, tipo projetivo, método dedutivo e indutivo, nível abrangente, com instrumentos de análise documental, fornecidos por alguns gerentes da entidade, como as demonstrações financeiras, a tabela de orçamento e entrevista três figuras importantes que forneceram informações que ajudaram a investigação.

Após analisar e determinar os problemas apresentados pela entidade, propusemos que os orçamentos apresentados em excesso fossem diminuídos em porcentagens mínimas projetadas em cinco períodos, aumentando também para aqueles cujos custos para os quais não foram afetados agendamento de orçamento. Dessa forma, conclui- se que a empresa deve aumentar, diminuir custos e orçamentos orçamentários, bem como implementar um procedimento na área contábil em que todos os envolvidos devem executar procedimentos para o registro adequado de custos e despesas, pois as projeções de gerentes fazem são baseados nas despesas que eles fazem durante o período.

*Palavras chave:* Gestão orçamentária, planejamento, previsão, controle.

# I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito general a problemas internaciones sobre gestiones presupuestales se evidenciaron en los informes extraídos del país Cuba, que las universidades presentan vacíos en los marcos teóricos, prácticos y el riesgo cuando se realizan retiros del financiamiento presupuestario ante nuevas leyes vigentes, Rodríguez, Fernandez, & De Dios (2019). Mientras que, el Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España los problemas fueron las necesidades de distinguir las funciones de gestión, planificación, presupuestación habiendo confusiones en relación a los cargos de que la gestión es quien asume todas las soluciones de los problemas, evadiendo las responsabilidades de las demás áreas Sanz (2016). Así también, en la empresa ecuatoriana Nusapla S.A informan haber presentado gastos y recursos superiores, mostrando como resultado el 86.54% de estancamiento en cuando a las cuentas por cobrar del total de sus activos, mostrando ineficiencia en cuanto a las gestiones planificadas por falta de ingresos, Fray & Lara (2018).

En relación a problemas nacionales, el Ministerio de Economía y Finanzas informó de que los presupuestos son asignados anualmente a todos los niveles del gobierno, ellos son los encargados de gestionar a todas las necesidades de entidades con diversas funciones, tales como el sector de educación, salud, seguridad, justicia, etc. sin embargo, es lamentable que, se muestran incumplimientos debido a las irregularidades de alguno de los funcionarios públicos el cual deben ser supervisados por lo que comenten acciones en beneficio propio, Ministerio (2019). Por otra parte, la publicación Quipukamayoc – la revista de UNMSM publicó que los empresarios nacionales e internacionales observan las negociaciones durante muchos años como un atractivo para la inversión, pero el crecimiento de económico es lento, debido a una mala planificación financiera, por lo que puede ver en el futuro, como lo es la falta de disciplina constante de revisión e ignorancia en el negocio empresarial, Pérez (2018). Mientras que, Banco Mundial sobre revisión de gastos público de 2018, informó que Perú necesita mejorar los servicios públicos para impulsar su crecimiento a largo plazo, al mismo tiempo, satisfacer la creciente demanda de servicios públicos, Informe Mundial (2017).

La empresa de servicios educativos en investigación entre sus organizaciones se presenta constantes inconvenientes en relación al personal, falta de coordinación entre el

personal de contabilidad y administrativo para registrar gastos, los gerentes no informan lo que se planteó con respecto a los presupuestos, falta de criterio de las adquisiciones en cuanto las compras y a veces el personal no realiza trabajos adecuadamente y no se logra llegar a la meta. En relación a los problemas en equipos, no hay un sistema en que controlen salidas de materiales del almacén, no hay un personal capacitado en las formas de controlar el almacén, el cruce de informaciones ineficiente. Equipos nuevos complejos para el manejo y los antiguos con fallas constantes que no permite trabajar con eficiencia las labores diarias. Los procesos que realizan las entidades, se muestran debilidades en cuanto la presentación de informes que no se llevan a cabo en las fechas programadas, los gastos no se presentan con detalles transparentes en el informe. No hay un adecuado control en cuanto al registro de gastos, al realizar la revisión de gastos se observa despilfarros que no concuerdan con la actividad de la institución. Por otra parte, no hay procedimientos establecidos para solicitar requerimientos, o lo realizan cualquier persona, mas no un encargado estable.

Para enfatizar en el estudio se revisaron investigaciones de antecedentes previas a nivel internacional, Almeida (2019) en tesis titulada *Control y Evaluación Presupuestaria como herramienta de mejora de Gestión Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay*, sostuvo de objetivo analizar las variables control y evaluación presupuestaria como una forma de mejorar la gestión institucional, del cual se determinó mediante los estudios que la institución carece de una definición del proceso presupuestario , de la misma forma indican una urgencia de implementar el sistema de ajustes con disposiciones legales sobre todo vigentes. Por otro lado, Moreta (2018) en su tesis *de Ejecución Presupuestaria Financiera para toma de decisiones de la dirección distrital y articulación territorial 3 Agrocalidad en el año 2015*, sostuvo de objetivo probar la importancia de la optimización de los procesos en la ejecución presupuestaria, por medio métodos cuantitativos que contribuya a una eficaz decisión a la empresa, concluyendo que la investigación permitió efectuar la demostración de la importancia de la optimización de los procesos en la Ejecución Presupuestaria, mediante modelos matemáticos, que permitan una eficaz gestión administrativa financiera. Mientras que, Nuñez, Bravo, Cruz, & Hinostroza (2018) en los trabajos realizados de título “*Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*”. Abordaron resultados a las competencias profesionales que influyen positivamente en el proceso de la programación de la gestión presupuestaria, por lo que se sugiere procesos de sensibilización a todas las

autoridades de Instituciones Públicas en el Perú; para que suceda es necesario que los encargados de la distribución de presupuestos deben tener conocimientos sobre las necesidades que se requiere de esa manera asumir los retos para la mejora del servicio público.

Gutiérrez (2015) argumenta en la investigación titulada, *Importancia del Incremento de Calidad en el Gasto Público en Materia de Educación para Promover el Desarrollo en San Francisco de Campeche*, planteó el objetivo de estudiar la necesidad de mejorar los protocolos en usos y distribuciones del presupuesto inversión en relación a materia educativa y de esa forma lograr incrementar los estándares de calidad en gastos destinados a la educación”, de esa forma estimular el desarrollo social, generar una visión global del desempeño académico de los maestros y alumnos. Para ellos utilizó metodologías según alcances; descriptivo, correlacional y explicativo y mostrando resultados en encuestas, que en la educación pública nadie interviene, también afirmaron no conocer sobre el tema, y los sindicatos en lugar de mejorar han influido en destruir. A pesar que se tiene distribuido según los géneros, niveles, etc. la educación no tiene sustento legal que fundamente sobre las acciones que toman, pero, aun así, no hay mejora constante en los resultados. Y finalmente en, Parra & La Madrid (2017) el artículo titulado, Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar, afirmaron los trabajadores encuestados que no llevan un plan que considere la relación de costos, gastos, ventas y ganancias presupuestales, en este sentido, se evidencia una debilidad administrativa de dicha empresa, en esta investigación se verifica el desorden de no tener el control de los presupuestos asignados y las ganancias que puede surgir de ellas.

Seguidamente, se revisaron estudios de antecedentes a nivel nacional en el que Rivas (2015) argumenta en su trabajo *“Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 Perú Inglaterra del Distrito de Villa el Salvador”* de que las dos variables estudiadas presentan la incapacidad de una buena organización y el presupuesto fue elaborado sin las consideraciones de los procedimientos presupuestales tales como la previsión, organización, dirección, planificación, control, análisis financiero, planificación financiera y control financiero. Más, aún la ausencia de priorizar los gastos. Para Zevallos (2017), en su tesis *“Gestión y Ejecución Presupuestal en la unidad ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huancayo – 2016”* propuso el objetivo de determinar

la relación entre la gestión y ejecución presupuestal de la UGE, el cual se ha tomado como metodología de investigación cuantitativa, básico, método y diseño descriptivo correlacional, población 2013 directivos, docentes, administrativos y de muestra a 323. Asimismo, aplicó de técnica e instrumento encuesta y cuestionario, análisis de datos lo utilizó SPSS v.23.00 y estadística descriptiva inferencial. Concluyendo una relación entre ambas variables, de manera favorable presentó una excelente mejora en la ejecución de los presupuesto, seguidamente Bieli & Ruiz (2015) sustenta en tesis, *Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la Planificación y Presupuestos para mejorar la Situación Financiera de la Institución Educativa Particular mi Vallejito en la ciudad de Trujillo año 2014*, tuvieron como objetivo demostrar la aplicación del modelo de contabilidad administrativa basado en la planificación y presupuestos que contribuyen a favorecer la situación financiera de la institución, asimismo se concluyeron que sí presenta solvencia financiera.

Por otra parte, Erbos (2019) en su investigación tesis “*Presupuesto por Resultado y Calidad del Gasto Público*” de la Ugel No 016, situado en Barranca en el 2017, se planteó el objetivo demostrar que la aplicación del modelo de contabilidad administrativa basado en la planificación y presupuestos a mejorar la situación financiera. Para ello se tomaron como metodología, cuantitativo, método descriptivo y diseño descriptivo – correlacional, población y muestra la Instituciones Educativa, técnica e instrumentos la entrevista, observación y análisis documental y sus respectivas guías y por último la aplicación del método de análisis de datos de Estado de Situación Financiera, y se concluye que la institución sí muestra la solvencia financiera en base de planificación del presupuesto mejorando de esta forma la economía. En Cherres (2018) tesis “*Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe*”, en la que finaliza el 75%, lo que tiene un efecto positivo en el presupuesto para los resultados, mientras que el 40% con un déficit de planificación del 35% de falta de recursos materiales, 15% de falta de recursos humanos y 10% de falta de recursos financieros.

Respecto al marco teórico sustenta el desarrollo de la investigación, explica que la teoría de sistemas sustentada por Bertalanffy (1968) que la importancia de esta teoría que es ante todo un campo matemático, algunos de los cuales ofrecen métodos nuevos y muy



detallados que están estrechamente relacionados con la informática y se centran más en la necesidad de resolver problemas de un nuevo tipo. Esta teoría fue aplicada como un campo de información numéricas, por lo que son cifras en presupuestos. Por otra parte, Moigne citado en Sarabia (1995) afirmó que esta teoría tiene por objetivo realizar actividades en un entorno bien definido y al mismo tiempo observa cómo se desarrolla su estructura interna con el tiempo sin perder su identidad. En la tesis será aplicada en informaciones sistemáticas al término de un año, como fue el resultado sobre el presupuesto proyectado.

La teoría de la economía sustentada por Smith citado en Samuelson & Nordhaus (2010) afirma que, en los negocios, todos intentan usar su capital de tal manera que su producto tenga el mayor valor posible. Como regla, no debe promover los intereses públicos y no sabe cuándo perseguirlos, todo lo que busca es su propia seguridad, solo su propio beneficio. Fue aplicada en el uso del capital en las proyecciones de los gastos que se realizó durante el periodo. Mientras que, para Samuelson citado en Astudillo (2012), la economía es argumentada de cómo las personas y la sociedad usan recursos de producción limitados, ya sea que usen dinero o no, para ganar diferentes bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diferentes personas o grupos que compongan la sociedad. Esta teoría se aplicó, en el uso de los recursos de la empresa, para los requerimientos de las diferentes áreas.

La teoría financiera sustentada por Copeland & Weston citado en Parada (2000) afirman que esta teoría explica cómo y el por qué las personas y sus agentes toman decisiones y eligen diferentes alternativas de flujos indefinidos en diferentes momentos. En la investigación esta teoría se aplicó en toma de decisiones respecto a presupuestos. Por otro lado, para Jarrow citado en, Parada (2000) enfatiza que la teoría financiera es una serie de modelos que comienzan con la teoría de cartera y cuando se analizan, son modelos que intentan explicar normativamente los precios y sus rendimientos, principalmente activos financieros que negocian en mercados capitales. Esta teoría se aplicó en la búsqueda de la rentabilidad.

La investigación se fundamentó con los conceptos de la gestión presupuestal que se referencia al nacimiento de la planificación y es un sistema que une a todos los sectores de la empresa y cuantifica sus acciones en función de las premisas establecidas por la gerencia

para transformarlas en una serie de hechos que se llevó metas previamente definidas, de la misma manera se refiere a que es acción comercial de planes y programaciones en un periodo determinado en la cual se tiene que gestionar lo planificado, tomando las mejores decisiones de esa manera se logró los objetivos establecidos por los gerentes. Tomando en referencia a los conceptos nos permitió en la tesis a ayudar a entender que las planificaciones los realizan los gerentes fijados en un conjunto acciones el cual se debe cumplir, las decisiones los planes, programaciones para lograr las buenas gestiones y un resultado óptimo para los gerentes, de igual manera permitirá a esclarecer que las coordinaciones de las operaciones y recursos de la empresa permiten a generar mejoras en la organización. Y entender que puede llegar a los objetivos con todo sus áreas o departamentos y para ello es evidentemente que el tiempo es importante para concretar las gestiones planteadas, para ello se aplicó para un año la programación de los presupuestos (Ferraro,2014; Mallo y Merlo,1995; Ramírez ,2008; Amat, Soldevila & Castelló, 2006; Viaña, 2014).

Con respecto a sub variable o sub categorización en la investigación de la gestión presupuestal, se conceptualiza la planificación en el que, Rivadeneira (2014) lo afirman que es establecer objetivos e identificar líneas de acción y así alcanzarlos. En la aplicación de la tesis nos ayudó a identificar si lo planificado no tuvo dificultad en el seguimiento de la meta. Asimismo, Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera (2005), afirma como proceso, su fin es ayudar a la administración a llevar a cabo los pasos importantes de las funciones de planificación y control de manera eficiente, siendo así en la tesis permitió ayudar a los gerentes a que sigan los pasos a las funciones de manera adecuada y llegar a los planificado. También, Rincón (2011) lo define que es una forma de desarrollar una actividad o planeación y que estén enfocadas al cumplimiento a la meta en un tiempo establecido y sea de calidad, la aplicación de la tesis nos permitió verificar si los colaboradores de las áreas nos ayudan con el buen uso de los recursos. Y por último Altahona (2009), define que los recursos utilizados para lograr esos objetivos y los criterios que deben seguirse, la administración es quien define los procedimientos. En la tesis permitió verificar que no todo los colaboradores de las áreas ayudan con el correcto y responsable uso de recursos de la entidad.

Mientras que la sub categoría previsión, Fernández (2013) argumenta que es un requisito de ejercicio anticipar el futuro con fundamentos estadísticos racionales, conocimiento o investigación sobre el medio ambiente y la organización, es por ello que nos

permitió a identificar qué tan preparado está la organización para resolver los inconvenientes para llegar a los objetivos propuestos. Por otra parte, se define a la previsión que es un documento que garantiza la disponibilidad de recursos suficientes para cumplir con las obligaciones en los siguientes ejercicios. Este pronóstico implica una reserva de recursos y la implementación del registro presupuestario correspondiente bajo la responsabilidad de la empresa por tal razón en la aplicación de la tesis nos apoyó a identificar que los propósitos se lleven a cabo con la disponibilidad de recursos e indicar en determinar que la programación de los recursos sea adecuada, Mef (2019,2016).

Y finalmente subcategoría control presupuestario se refiere a que debe ser desarrollado por la comisión de presupuestos para identificar y eliminar situaciones dañinas en el momento de su ocurrencia y para evitar que ocurran problemas más serios, Ramírez (2008) y este ayudó a identificar cuál de las áreas es el que está en ineficiencia. Mientras que, por otra parte, es una comparación entre el pronóstico y la implementación, que debe llevarse a cabo de manera metódica y regular, generalmente cada mes, y se refleja en el análisis de las desviaciones. Se centra en la información necesaria para determinar las discrepancias entre los montos esperados y los reales y en la aplicación de tesis nos permitió a desarrollar el control de forma mensual para evitar errores continuos. También, el control facilita la función de control de gestión con respecto a variables críticas control con la excepción y causas de defectos es por esto que en la tesis nos permitirá a enfocarnos en las áreas más críticas Settembrino (1983).

En relación a las categorías emergentes que surgió durante la entrevista con respecto a cambios en el mercado se conceptualiza de que son decisiones en las que las empresas tiene que aprovechar o enfrentar las amenazas de los cambios de producto o movimientos del mercado, komiya (2009). Así mismo la segunda categoría emergente utilidades son beneficios, es decir un porcentaje de ganancias que las empresas obtienen de su gestión. Los empleados tienen derecho a participar en las ganancias aquellos que se encuentren en planilla y que sean más de 20 empleados, Gaspar (2020).

En relación a los indicadores de las subcategorías de la investigación argumentan que un proceso es una forma sistemática de realizar las cosas negocios, en una administración un proceso que enfatiza el hecho de que todos los gerentes,

independientemente de sus habilidades o capacidades personales, realizan ciertas acciones interrelacionadas para lograr los objetivos deseados, Stoner, Freeman, & Gilbert (1996). De igual manera para el indicador el indicador periodo de tiempo, enfatiza de que a menudo es muy útil visualizar el tiempo en que los planes a corto y largo plazo se llevan a cabo ya se dentro de un año o para planes de desarrollo a largo plazo como de las grandes empresas, en aplicación del trabajo investigado fue para un año las proyecciones presupuestales, debido a que es una institución educativa en el que cada periodo culminan estudiantes, como también ingresan para inicial el periodo escolar, Burbano (1991).

Programación es la fase más importante del presupuesto del programa a medida que se asignan los recursos del presupuesto, es el vínculo entre establecer objetivos centrales y asignar recursos para simplificar el presupuesto. Las actividades llevadas a cabo por cada unidad se están analizando actualmente para vincularlas posteriormente a objetivos específicos y proporcionar los recursos necesarios. Así mismo el indicador recursos son los elementos necesarios para alcanzar a las metas, estas pueden ser materiales o recursos monetarios para gestionar, Stoner, Freeman, & Gilbert (1996).

Los ratios financieros son una de las herramientas más utilizadas y muy útiles para realizar análisis financieros, por lo que estos pueden medir la eficacia y el comportamiento de la empresa en un alto grado, como también compararlos con la competencia y, por lo tanto, representan una herramienta importante para la toma de decisiones, Ricra (2014). Mientras que el indicador análisis de los estados financieros, son los diferentes tipos de auditorías a las que se pueden someter los estados financieros por lo que estos métodos de evaluación le permiten obtener una imagen de los resultados de su gestión durante un cierto período de tiempo, que puede analizarse mediante análisis verticales y horizontales, Ferrer (2012).

Según justificación teórica, las teorías que representan la investigación son: Teoría de sistemas, de la economía y financiera. Estas teorías aportar a la investigación en relación a los sistemas, ideas sobre las estructuras de sistematización de las diferentes áreas, en la economía en la forma que una organización debe no necesariamente debe depender de moneda sino de otros recursos, estas teorías dan ideas, informaciones que van relacionados

a los problemas, permitiendo ver nuevos enfoques de desarrollo para el ente y la teoría financiera en relación a toma de decisiones y también en la rentabilidad.

Según justificación práctica, va permitir determinar que la empresa ha estado incurriendo en gastos en exceso, razón por la cual la rentabilidad no se ha estado obteniendo como se proyectaron al inicio de la gestión presupuestal. Con esta investigación se espera mejorar el buen manejo de los presupuestos designados a cada área, el uso adecuado ya que el propósito es generar la rentabilidad y no gastos en exceso.

Según la justificación metodológica, el diseño empleado es holístico, por lo que va permitir investigar de forma amplia a toda las interacciones en el proceso, también comprende el modo trascendente del análisis de acción integradora y proyectiva. Efecto de la investigación permitirá resolver, cuáles son las causas por las que no se cumple lo proyectado de los presupuestos anuales de cada área, de esa manera mejorar la rentabilidad de la compañía.

El problema general de la investigación se propuso: ¿Cómo optimizar la gestión presupuestal en una empresa servicios de educativos, Lima 2017-2019?; mientras que en los problemas específicos se plantearon: a) ¿Cuál es la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019; b) ¿Qué factores inciden en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa servicios educativos, Lima 2017-2019?

El objetivo general del estudio fue: Proponer estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019; mientras que los objetivos específicos planteados fueron: a) Analizar la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019; b) Determinar los factores que indican en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa servicios educativos, Lima 2017-2019

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Enfoque y tipo**

En lo que respecta, al tipo de investigación es proyectiva porque consiste en encontrar soluciones a diversos problemas, analizar todos los aspectos y proponer nuevas medidas que puedan mejorar la situación de manera práctica y funcional. Este tipo de investigación permitió aplicar soluciones en el trabajo para mejorar la propuesta de presupuesto, Carhuanchu, Nolazco, & Sicheri (2019). El método deductivo e inductivo se conceptualiza que es cuando se basa en la lógica y examinan hechos concretos, por lo que deductivo parte de lo general a lo particular y en el sentido opuesto inductivo de lo especial a lo general, Bernal (2010). En aplicación a la tesis fue analizar a los presupuestos del nivel inferior a lo general.

El estudio es de enfoque mixto la cual se afirma que es la combinación de cualitativo y cuantitativo que permite al investigador resultados más amplios, así como contradicciones, Gómez (2006). Esto permitió en aplicación a la investigación mediante de recolección datos y otras fuentes de información para llegar a cabo a los objetivos. Así mismo es de sintagma Holístico se afirma que es la integración de un conjunto de eventos como un todo, el estudio de forma general, Hurtado (2000) . Para una mejor interpretación la investigación fue aplicado en el nivel comprensivo que se refiere a la interpretación y discusión de datos, es decir, el estudio de fenómenos en su conjunto, argumentado por Sánchez, Reyes, & Mejía (2018). Sin duda en la tesis fue aplicado en la interpretación de gestión de presupuestos al término del año.

### **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

En cuanto a población enfatiza que es universo de estudio que tiene más de una propiedad sobre lo que se investiga, mientras que la muestra se refiere a un parte de la población el cual va ser estudiado, argumentada por Vara (2012). En aplicación de la tesis la población de estudio fue la institución de servicios educativos, todos aquellos gastos de diferentes áreas. Asimismo, la muestra, es en base a todos aquellos datos de gestión presupuestal que al año

planifican, en número de cifras, proveen, controlan, de igual manera la intervención de los estados financieros.

Por otra parte, las unidades informantes son todos aquellos que van a ayudar a la investigación a obtener datos sobre lo que se investiga, el cual forma parte de la investigación Mendieta (2015). De esta manera se vio necesario la colaboración de tres participantes como medios de informantes en cuanto a las entrevistas y las cuales son: a) Las funciones de un contador son la planificación, administración, seguimiento y control de la contabilidad de la empresa, la actualización de los estados financieros anuales, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y las disposiciones legales de las autoridades de supervisión. b) Administrador: Un profesional con responsabilidades de llevar a cabo actividades que son necesarias para lograr los objetivos de la organización y c) Asistente administrativa y de gestión en cobranzas: es una colaboradora encargada de realizar y organizar las cobranzas y otras gestiones administrativas, de edad 40 años quien realiza las coordinaciones para los requerimientos necesarios en la institución.

### 2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

Para este estudio se elaboró la categoría de gestión presupuestal, en el que se conceptualiza como la práctica de guía a empresas o administración a definir en magnitud y en valor las previsiones de actividad del ente a corto plazo, el éxito dependerá de las formas de organización y técnicas de aplicación a las gestiones elaboradas.

Tabla 1

#### *Categorización Gestión presupuestal*

Sub categorías	Indicadores
C1.1 Planificación	C1.1.1 Proceso C1.1.2 Periodo de tiempo
C1.2 Previsión	C1.2.1 Programación C1.2.2 Recursos
C1.3 Control	C1.3.1 Ratios financieros C1.3.2 Análisis estados financieros
E.1. Utilidad	
E.2. Cambios en el mercado	

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En cuanto a técnica de aplicación fue el análisis documental una manera de estudio técnico de consolidación, reducción e interpretación de los datos proporcionados por las personas y lo que el investigador recolectó o leído; quiere decir comprender los datos basados en las preguntas de investigación formuladas Merriam citado por Castro (2010). En la tesis fue considerado los registros documentales de la empresa para realizar los respectivos análisis de presupuestos proyectados en comparación de lo real gastado y lo presupuestado entre los años 2017 y 2019, los estados financieros, así como el estado de situación financiera y estado de resultados, asimismo los análisis horizontal y vertical, ratios financieras como; ratios de liquidez, de solvencia y de gestión, de esa manera apoyó a interpretar mejor los presupuestos gestionados.

Así también se utilizó la técnica de entrevista con la utilización de preguntas a las personas capaces de aportar los datos de interés con el establecimiento de un dialogo, lo que se busca recoger informaciones que ayuden a determinar lo que se desea saber, Behar (2008). Fue aplicado en la tesis la entrevista al contador, administrador y la asistente administrativo y cobranzas quienes apoyaron en recolectar la información sobre los presupuestos.

Con el apoyo del instrumento de guía de entrevista que son pautas que deben incluir la identificación general del encuestado, el censo o los datos sociológicos y datos sobre el tema de investigación según, Hurtado (2000). Fue de ayuda para identificar los datos generales del entrevistado referente a la investigación que se está realizando, como la gestión presupuestal de la empresa.

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

Con respecto a los procedimientos se recopilaron datos, de enfoques de estudios cuantitativos y cualitativos, ya que una revisión documental fue el cuantitativo, un cuadro de presupuestos proyectados entre 2017 y 2019 donde se debe solicitó la información de la empresa, asimismo Estados financieros, en particular cuenta de pérdidas y ganancias y cuenta de situación financiera, revisión de los indicadores financieros que fue de estudio.



Los permisos que se solicitó para entrevistar a tres personas mediante correos, por vía telefónica.

## **2.6 Método de análisis de datos**

### **2.6.1 Cuantitativo**

Las investigaciones cuantitativas afirman de que se trata de mostrar los resultados encontrados para un grupo o muestra. Siguen un esquema estructurado y lógico para confirmar que los datos de la investigación sean confiables y validez de Hernández, Fernández, & Baptista (2014) en la investigación se aplicó los análisis de los estados financieros con los cálculos matemáticos con el apoyo del Excel, determinado los resultados de cada cuenta contable con los importes y las diferencias que se mostró de los resultados de estado de resultados y estado de situación financiera y los flujos de caja de presupuestos que los gerentes realizaron.

### **2.6.2 Cualitativo y mixto**

Análisis cualitativo Incluye el análisis de datos o información no numérica o cualitativa. Durante esta comparación, diferenciación, clasificación y descripción de datos con fines de comprensión e interpretación de Sánchez, Reyes & Mejía (2018). Se aplicó este método por lo que nos permitió redactar el resultado de las entrevistas en base a las preguntas realizadas referente a los problemas de la entidad con la ayuda de Atlas. Ti, en este programa en la primera parte se procedió a ingresar las entrevistas realizadas a los tres colaboradores de la investigación en formato documento RTF, el cual se procedió a crear códigos en orden de las categorías, luego a codificar el resultado de las entrevistas las palabras fuerzas referente a los códigos creados, una vez terminado el proceso del grupo de códigos se armó las redes con todo los códigos y las codificaciones de las respuestas de las entrevistas. En la segunda parte de Atlas ti se procedió el mismo procedimiento antes mencionado con la diferencia de que se unió las informaciones de los resultados de los análisis documentales y los resultados de las informaciones realizadas del Atlas. Ti, es decir el diagnóstico mixto, en el que Gómez (2016) afirma que es combinación de cualitativo y cuantitativo que permite al investigador resultados más amplios como contradicciones.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Con respecto a los análisis realizados de los registros documentales, se ha evidenciado considerables variaciones de los periodos 2017 al 2019 en los registros de estados de situación financiera, estados resultados y en el flujo de presupuestos considerado solo en las cuentas principales relacionados a los presupuestos, para ellos de analizado de forma análisis vertical, horizontal y ratios financieros, asimismo se evidencia en los siguiente:

#### Análisis Vertical

Tabla 2

*Análisis V. Efect. y equiv. de efectiv y ctas por cobrar comerciales 2017-2019*

Análisis Documental	Fórmulas	Variación
Análisis Vertical 2019	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{1,594,688}{104,610,545} = 1.52\%$	
Análisis Vertical 2018	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{1,288,558}{104,613,476} = 1.23\%$	
Análisis Vertical 2017	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{1,671,879}{103,016,949} = 1.62\%$	
Análisis Vertical 2019	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar Comerciales}}{\text{Total Activo}} = \frac{1,758,189}{104,610,545} = 1.68\%$	
Análisis Vertical 2018	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar Comerciales}}{\text{Total Activo}} = \frac{2,153,714}{104,613,476} = 2.06\%$	
Análisis Vertical 2017	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar Comerciales}}{\text{Total Activo}} = \frac{1,391,267}{103,016,949} = 1.35\%$	

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

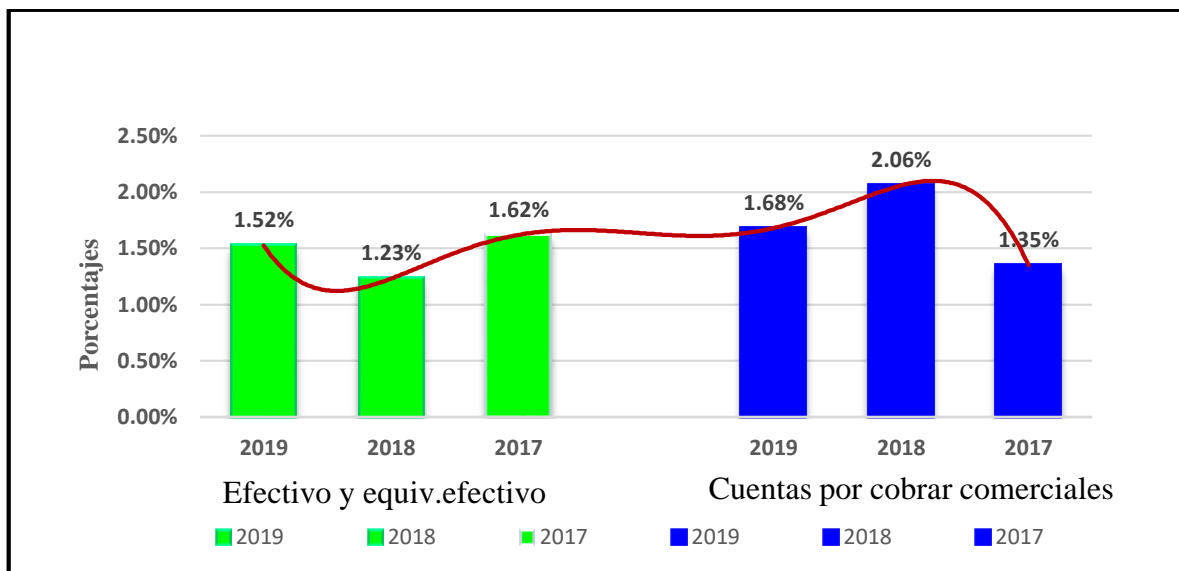


Figura 1. Variación % Efect y Equiv. de Efect y Ctas por Cob. Comerciales 2017-2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se evidencia los resultados mediante la tabla 2 y figura 1 variaciones, en relación a los análisis verticales de las cuentas contables de efectivo y equivalente de efectivo de los periodos en comparación, un incremento de 1.52% para el año 2019, mientras que en 2018 fue de disminuyó en 1.23% y en 2017 de 1.62% en donde las variaciones tienen un elevado mínimo entre 2019 y 2017, los resultados se debieron a que en el año 2017 las cobranzas fueron óptimas, es decir el control a los ingresos utilizaron seguimientos constantes de cobranza a los clientes, de esta forma solo quedó por cobrar el 1.35%, en 2018 el ingreso del efectivo fue de 1.23% inferior a otros años, mientras que las cuentas por cobrar el 2.06% es porque multó a la empresa Indecopi, debido a la mala aplicación del concepto de moras por “intereses moratorios”, se dejó de cobrar a los clientes perjudicados hasta determinar que importe es lo que debía devolver las moras a cada cliente, el pago de multa no estaba previsto en los presupuestos proyectados, para 2019 se recuperó a 1.52% el ingreso, como también la disminución de cuentas por cobrar en 1.68% de total activo.

Tabla 3

*Análisis V. del Total Activo Corriente y Total pasivo corriente del 2017-2019*

Análisis Documental	Fórmula	Variación
Análisis Vertical 2019	<u>Total Activo Corriente</u>	= $\frac{15,092,924}{104,610,545}$ = 14.43%
	Total Activo	104,610,545
Análisis Vertical 2018	<u>Total Activo Corriente</u>	= $\frac{14,279,580}{104,613,476}$ = 13.65%
	Total Activo	104,613,476
Análisis Vertical 2017	<u>Total Activo Corriente</u>	= $\frac{11,987,807}{103,016,949}$ = 11.64%
	Total Activo	103,016,949
Análisis Vertical 2019	<u>Total Pasivo Corriente</u>	= $\frac{22,588,134}{104,610,545}$ = 21.59%
	Total Pasivo y Patrimonio	104,610,545
Análisis Vertical 2018	<u>Total Pasivo Corriente</u>	= $\frac{23,547,215}{104,613,475}$ = 22.51%
	Total Pasivo y Patrimonio	104,613,475
Análisis Vertical 2017	<u>Total Pasivo Corriente</u>	= $\frac{22,670,367}{103,016,949}$ = 22.01%
	Total Pasivo y Patrimonio	103,016,949

Fuente: Elaboración propia (2020)

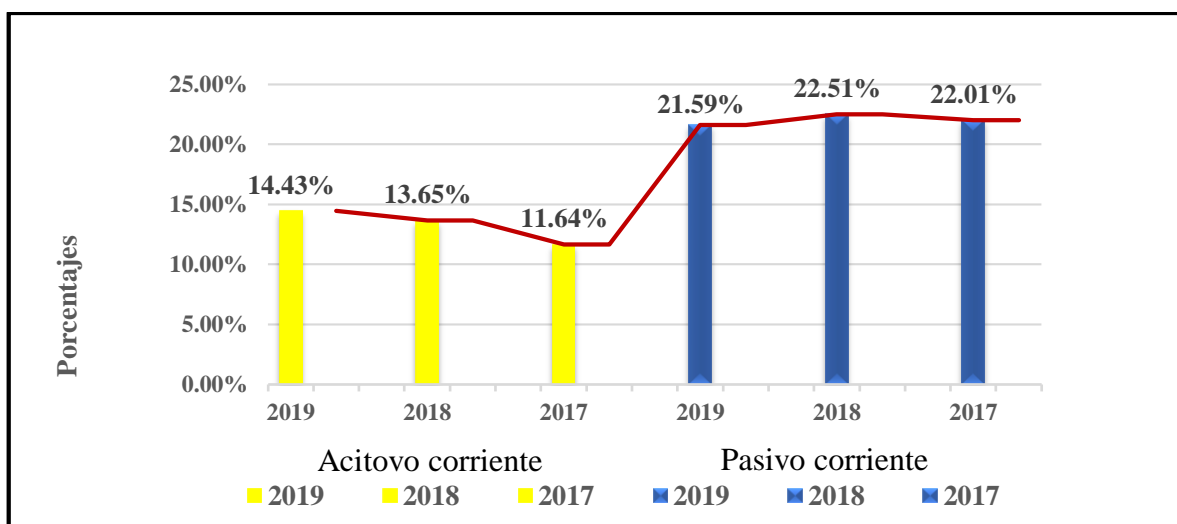


Figura 2. Variación porcentual total activo cte. y total pasivo cte. del 2017- 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Total activo corriente y total pasivo corriente se ha analizado estas partidas debido a que representa los ingreso y los egresos convertibles a líquidos de efectivo, en la tabla 3 y figura 2 se evidencian las comparaciones para los años 2019 en 14.43%; 2018 en 13.65% y 2017 en 11.64% en total activo corriente, los porcentajes se muestran inferiores que al total pasivo corriente en 2019 en 21.59%; 2018 en 22.51% y 2017 en 22.01%, los porcentajes de variación son inferiores en activo corriente debido a que en los pasivos corrientes hay obligaciones que cumplir a corto plazo, como tributos, indispensable el pago de planilla que representa las provisiones por vacaciones que obligatoriamente se tiene que otorgarse al año posterior tomando las vacaciones junto con los alumnos, el cumplimiento de préstamos a las entidades financieras más sus intereses y el otorgamiento de préstamo a su relacionada que hasta el momento no realizan cobros e impredeciblemente solicitan las transferencias en la mayoría de veces importes que no estuvo previsto en el presupuesto.

Tabla 4

*Análisis Vertical del Estado de resultados del 2017-2019*

Análisis Documental	Fórmula	Variación
Análisis Vertical 2019	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{2,301,273}{19,597,640} = 11.74\%$
Análisis Vertical 2018	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{1,418,282}{18,819,641} = 7.54\%$
Análisis Vertical 2017	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{2,320,904}{17,593,221} = 13.19\%$
Análisis Vertical 2019	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	$\frac{1,458,334}{19,597,640} = 7.44\%$
Análisis Vertical 2018	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	$\frac{771,870}{18,819,641} = 4.10\%$
Análisis Vertical 2017	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	$\frac{1,533,742}{17,593,221} = 8.72\%$

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

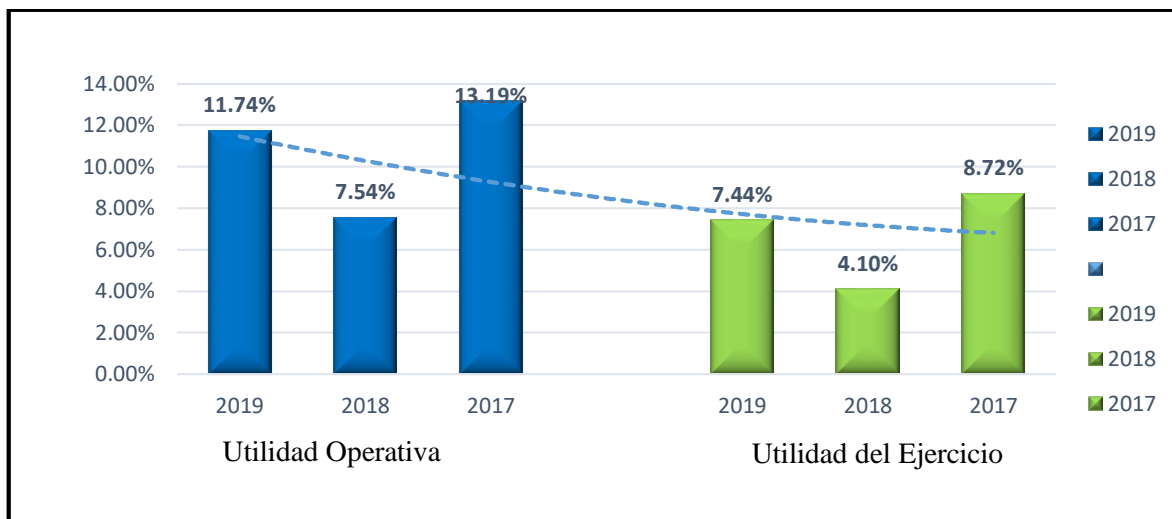


Figura 3. Variación porcentual Utilidad operativo y Utilidad del Ejercicio 2017-2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con respecto al análisis de estado de resultados de manera vertical, se muestran en la tabla 4 y figura 3 los porcentajes en la utilidad operativa, comparando entre los tres años de que en 2017 fue de 13.19% porque se realizaban constantes métodos para gestionar las cobranzas, como también captar clientes en las diferentes instituciones de los nidos, aprovechando que los pequeños inician el periodo de educación primaria. La publicidad es uno de los presupuestos de venta para atraer a clientes y uno de los gastos que realizaron fue las compras de juegos infantiles para talleres de verano que correspondería a 2018 con pagos al contado, 2018 de 7.54% fue el año en se visualizan menos gastos, por lo que la mayoría de compras se realizó en el año 2017 y por otra parte el gasto de multa que no estuvo en la planificación del presupuesto. Así mismo en el año 2019 se incrementó los gastos en un 11.74% por lo que en este año se realizó sus respectivas gestiones de gastos, porque también se pudo obtener utilidades de 8.72% en 2017, de 4.10% 2018, año en el que muestra considerable disminución debido a gastos que no estuvo previsto la multa, una recuperación de 7.44% para el año 2019, lo cual indica que fue efectivo el control de los gastos.

Tabla 5  
Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del 2017-2019

Análisis Documental	Fórmula	Variación				
Análisis Horizontal 2018-2019	<u>Efectivo y equiv. de efectivo</u> 2019	-	=	$\frac{1,594,688}{1,288,558}$	=	23.76%
	Efectivo y equiv. de efectivo 2018	1*100		1,288,558		
Análisis Horizontal 2017-2018	<u>Efectivo y equiv.de efectivo</u> 2018	-	=	$\frac{1,288,558}{1,671,879}$	=	- 22.93%
	Efectivo y equiv.de efectivo 2017	1*100		1,671,879		
Análisis Horizontal 2018-2019	<u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2019	-	=	$\frac{1,758,189}{2,153,714}$	=	- 18.36%
	Cuentas x Cobrar Comerciales 2018	1*100		2,153,714		
Análisis Horizontal 2017-2018	<u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2018	-	=	$\frac{2,153,714}{1,391,267}$	=	54.80%
	Cuentas x Cobrar Comerciales 2017	1*100		1,391,267		
Análisis Horizontal 2019-2018	<u>Activo corriente 2019</u>	-	=	$\frac{15,092,924}{14,279,580}$	=	5.70%
	Activo corriente 2018	1*100		14,279,580		
Análisis Horizontal 2017-2018	<u>Activo corriente 2018</u>	-	=	$\frac{14,279,580}{11,987,807}$	=	19.12%
	Activo corriente 2017	1*100		11,987,807		
Análisis Horizontal 2019-2018	<u>Total Pasivo Corriente 2019</u>	-	=	$\frac{22,588,134}{23,547,215}$	=	-4.07%
	Total Pasivo Corriente 2018	1*100		23,547,215		
Análisis Horizontal 2017-2018	<u>Total Pasivo Corriente 2018</u>	-	=	$\frac{23,547,215}{22,670,367}$	=	3.87%
	Total Pasivo Corriente 2017	1*100		22,670,367		

Fuente: Elaboración propia (2020)

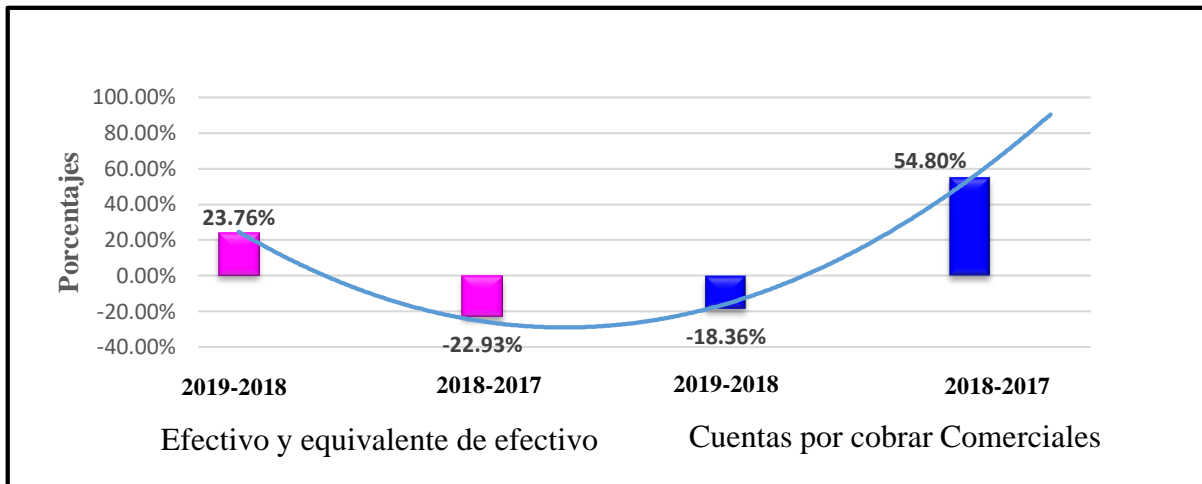


Figura 4. Variación porcentual de E. y Eq. de Efectivo y las Ctas.x Cobrar 2017- 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

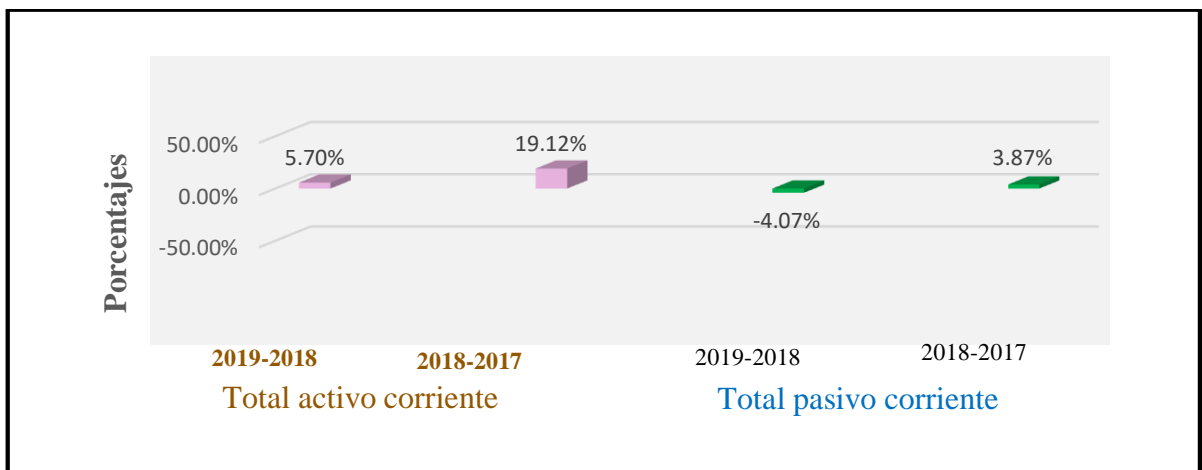


Figura 5. Variación porcentual del Total Activo cte. y Pasivo cte. del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 5, figura 4 y figura 5 el análisis realizado del estado de situación financiera entre los periodos 2018 y 2019 se visualizan resultados en las cuentas de efectivo que equivalente de efectivo de 23.76%, en 2019 representado el ingreso de 1,594,688 soles, mientras que en 2018 el importe fue inferior de 1,288,588.00 soles, mostrando una diferencia entre ambos años de 130,697.00 soles favorable para 2019, mientras que en las cuentas por cobrar comerciales en -18.36% mostrando una disminución de -395,525.00 soles lo cual indica que las cobranzas fueron favorables para año 2019, en lo que respecta en los años 2017 y 2018 fue de -22.93% de ingreso de efectivo no todos los ingresos fueron a la cuenta de la empresa, las cuentas por cobrar fue de 54.80% el incremento para 2018 fue a 762,448.00 soles por



cobrar ,en estos años se evidenciaron que no a todos los clientes se estuvieron exigiendo, hasta que se determine los importes que debía devolverse moras, por motivo de Indecopi, como también de la negligencia de una de las trabajadores que estuvo realizando cobranzas a su favor a su cuenta personal, de esa manera las boletas quedaban pendientes por cobrar. Esto implica que el activo corriente de 2019 y 2018 se vea incrementado en un 813,344.00 soles para el año 2019 representando el 5.70% asimismo para el total pasivo corriente se disminuyó en un -959,081.00 soles, representando en -4.07%. Lo cual indica que las obligaciones a terceros se hicieron satisfactoriamente cumpliendo de manera oportuna la y lo previsto haya sido buenos resultados, en tanto activo corriente de 2017 a 2018 fue de 19.12% el incremento para 2018 fue de 2,291,773.00 soles, por otra parte, en pasivo corriente fue de 3.87% el pasivo aumento en 876,848.00 soles, esto debido al incremento por el préstamo y las obligaciones por pagar.

Tabla 6

*Análisis de los Ratios de Gestión del 2017-2019*

Análisis Documental	Fórmulas	Número de veces
Rotación de cuentas por Comerciales 2019	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ctas. por Cobrar comerciales}}$	$= \frac{19,597,640}{1,758,189} = 11$
Rotación de cuentas por Comerciales 2018	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ctas. por Cobrar comerciales}}$	$= \frac{18,819,641}{2,153,714} = 9$
Rotación de cuentas por Comerciales 2017	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ctas. por Cobrar comerciales}}$	$= \frac{17,593,221}{1,391,267} = 13$

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

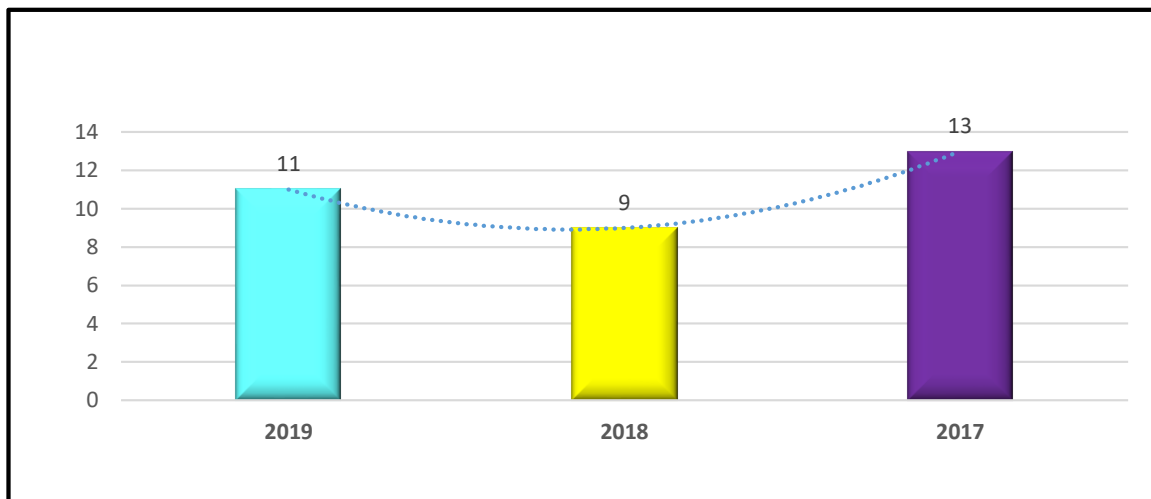


Figura 6. Variación en No de veces de rotación de Ctas. por Cobrar del 2017- 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con respecto a los ratios financieros , en las rotaciones de las cuentas por cobrar comerciales en la tabla 6 y figura 6 se determinaron que entre los años 2017 al 2019 las cobranzas estuvo rotando en 13 , 9 y 11 veces durante los años, el año 2018 tuvo menor rotacion en 9 veces al año, esto implica que la planificacion de los presupuestos se vea afectado, porque se estaría incumpliendo con los pagos y las compras designadas a los gastos proyectados, mientras que en el 2019 se ha recuperado en 11 veces las rotación.

Tabla 7

Análisis de los Ratios de Gestión del 2017- 2019

Análisis Documental	Fórmulas	Número de Días
Plazo promedio de cobranza 2019	$\frac{\text{Ctas. Por Cobrar Comerc. x 360 días}}{\text{Ventas}} = \frac{632,948,119}{19,597,640}$	32
Plazo promedio de cobranza 2018	$\frac{\text{Ctas. Por Cobrar Comerc. x 360 días}}{\text{Ventas}} = \frac{775337148}{18,819,641}$	41
Plazo promedio de cobranza 2017	$\frac{\text{Ctas. Por Cobrar Comerc. x 360 días}}{\text{Ventas}} = \frac{500856012}{17,593,221}$	28

Fuente: Elaboración propia (2020)

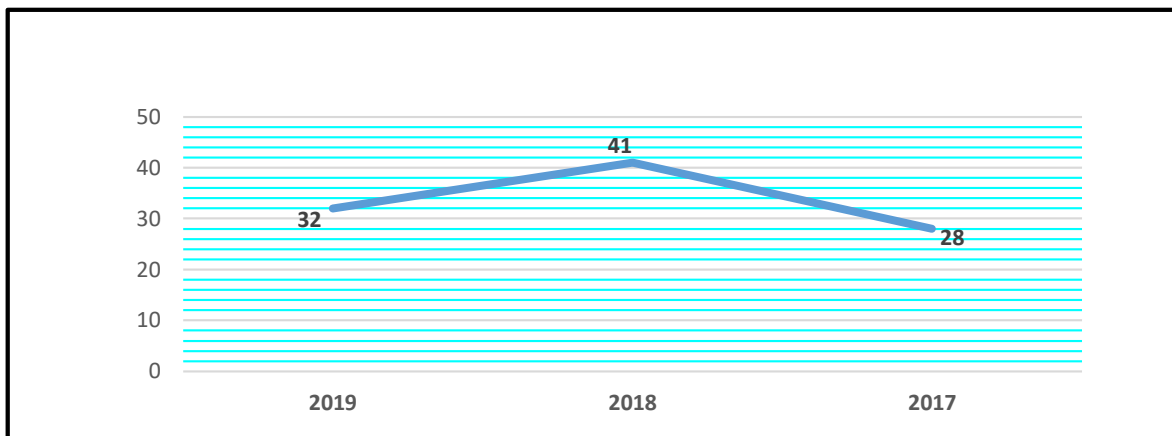


Figura 7. Variación en N° de días del Plazo Promedio de Cobranza del 2017- 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla y figura 7 el plazo promedio de cobranza tuvo variaciones de 28 días en el año 2017, lo cual fue favorable porque las cobranzas se hicieron efectivas por consiguientemente lo presupuestado cubrió todos los gastos, mientras que en el año 2018 se elevó a 41 días, desequilibrando los control de los presupuestos planificados y en el 2019 bajó a 32 días, indica que los resultados del control mediante los análisis financieros dan ideas de que los gerentes puedan mejorar en cada inconveniente de la empresa.

Tabla 8

Análisis de los Ratios de Liquidez del 2017-2019

Análisis Documental	Fórmulas	Variación S/
<b>Capital de Trabajo 2019</b>		
Activo Corriente – Pasivo Corriente	15,092,924 - 22,588,134 =	(7,495,210)
<b>Capital de Trabajo 2018</b>		
Activo Corriente – Pasivo Corriente	14,279,580 - 23,547,215 =	(9,267,635)
<b>Capital de Trabajo 2017</b>		
Activo Corriente – Pasivo Corriente	11987807.2 - 22,670,367 =	(10,682,560)
Liquidez corriente 2019	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{15,092,924}{22,588,134} =$	$\frac{S/}{0.67}$
Liquidez corriente 2018	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{14,279,580}{23,547,215} =$	$\frac{S/}{0.61}$
Liquidez corriente 2017	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{11,987,807}{22,670,367} =$	$\frac{S/}{0.53}$

Fuente: Elaboración propia (2020)

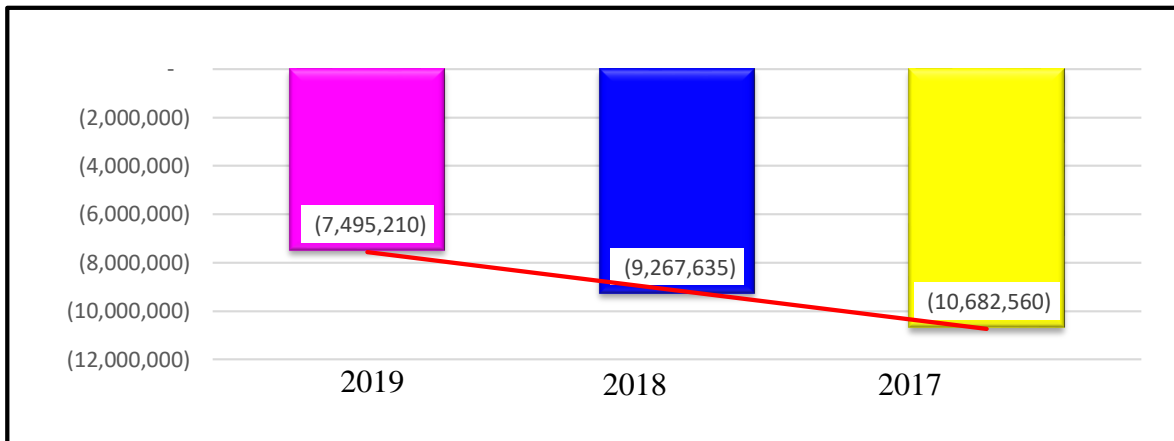


Figura 8. Variación en S/ Capital de Trabajo del 2017-2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

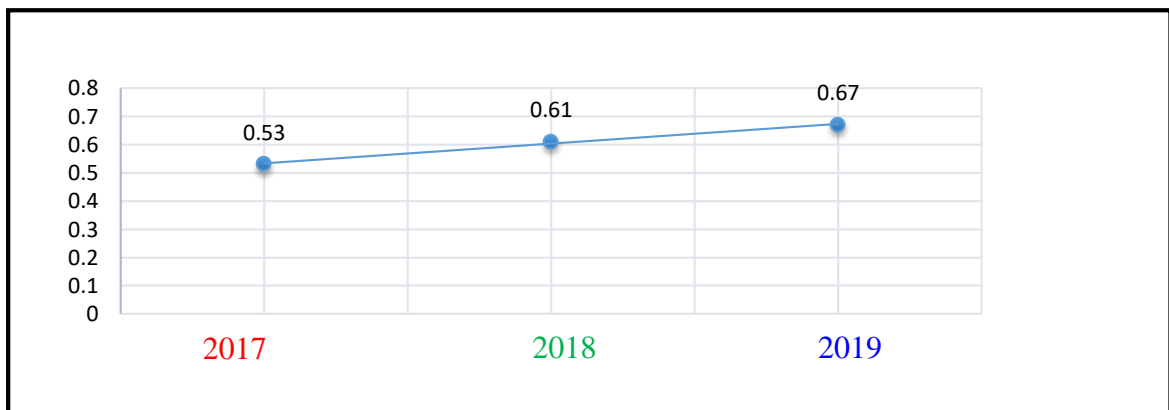


Figura 9. Variación en S/ Liquidez Corriente del 2017 - 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Mediante la tabla 8 , figura 8 y 9 se muestran que la liquidez el capital de trabajo para el año 2019 estaba representado por -7,495,210.00 soles, no quiere decir que la empresa cuente con insuficiente liquidez, son provisiones por pagar a trabajadores, por el tema de vacaciones, ya que los maestros al finalizar el años entre enero y febrero se les otorga vacaciones, por motivos de que los alumnos también se encuentran en vacaciones, de igual manera hay un préstamo que pagan mensualmente y eso están por pagar a corto plazo, y algunas compras que se realizó en diciembre por motivos de anticiparse y acceder a los útiles escolares, por lo que tambien acceden a descuentos por parte de proveedores que les ha ofrecido. De igual manera fue para el año 2018 con un negativo de -9,267,635.00 soles, aunque fue superior el importe y en el 2017 fue de – 10,682,560.00 soles. La liquidez corriente, se visualiza que para el año 2019 está representado por S/0.67 para afrontar las obligaciones con terceros, lo cual no hay dinero ocioso, 2018 en un S/ 0.61 y 2017 fue de S/ 0.53 una diferencia de centimos.

<b>INGRESO</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Cobranza de ventas	19,677,450	18,121,903	1,555,546	17,262,165	15,988,413	1,273,752	17,190,995	17,021,903	169,092
Otros ingresos	1,453,592	573,850	879,742	822,107	550,000	272,107	809,369	573,850	235,519
<b>Total Ingresos</b>	<b>21,131,041</b>	<b>18,695,753</b>	<b>2,435,288</b>	<b>18,084,272</b>	<b>16,538,413</b>	<b>1,545,859</b>	<b>18,000,364</b>	<b>17,595,753</b>	<b>404,611</b>
<b>EGRESOS</b>			-			-			-
Proveedores	(674,150)	(444,865)	(229,285)	(585,077)	(596,715)	11,638	(1,330,378)	(704,865)	(625,513)
Gastos de útiles escolares	(486,493)	(510,000)	23,507	(503,517)	(600,000)	96,483	(510,683)	(510,000)	(683)
Gastos de libros Escolares	(227,738)	(260,000)	32,262	(302,677)	(225,000)	(77,677)	(213,420)	(224,091)	10,671
Seguridad y vigilancia	(211,238)	(201,000)	(10,238)	(212,066)	(160,320)	(51,746)	(171,006)	(175,000)	3,994
servicio de limpieza	(267,652)	(291,000)	23,348	(236,078)	(275,000)	38,922	(231,761)	(230,000)	(1,761)
Gastos por movilidades	(90,141)	(112,000)	21,859	(142,156)	(92,500)	(49,656)	(104,443)	(104,000)	(443)
Sistema de cobranzas	(35,766)	(32,000)	(3,766)	(41,661)	(32,000)	(9,661)	(31,975)	(32,000)	25
Gastos por multas	(122,021)	-	(122,021)	(43,806)	-	(43,806)	(3,681)	-	(3,681)
Asesoría contable	(182,000)	(182,000)	-	(184,810)	(170,000)	(14,810)	(168,980)	(162,000)	(6,980)
Gastos por asesoría legal	(39,132)	(36,000)	(3,132)	(37,500)	(36,000)	(1,500)	(39,131)	(36,000)	(3,131)
Servicios básicos	(352,233)	(386,288)	34,055	(377,573)	(364,000)	(13,573)	(368,284)	(360,000)	(8,284)
Gastos servicios terceros	(1,079,386)	(992,386)	(87,000)	(1,394,520)	(905,074)	(489,446)	(529,858)	(520,000)	(9,858)
Gastos del personal	(11,507,462)	(10,456,433)	(1,051,029)	(10,456,433)	(1,665,417)	(8,791,016)	(10,467,678)	(10,450,000)	(17,678)
Gastos de tributos	(3,149,274)	(3,500,000)	350,726	(2,504,481)	(2,000,000)	(504,481)	(1,971,818)	(1,900,000)	(71,818)
Pagos AFP	(840,182)	(750,000)	(90,182)	(699,983)	(700,000)	17	(752,682)	(700,000)	(52,682)
<b>Total Egresos</b>	<b>(19,264,868)</b>	<b>(18,153,972)</b>	<b>(1,110,896)</b>	<b>(17,722,338)</b>	<b>(7,822,026)</b>	<b>(9,900,312)</b>	<b>(16,895,778)</b>	<b>(16,107,956)</b>	<b>(787,822)</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>1,866,173</b>	<b>541,782</b>	<b>1,324,392</b>	<b>361,934</b>	<b>8,716,387</b>	<b>(8,354,453)</b>	<b>1,104,586</b>	<b>1,487,797</b>	<b>(383,211)</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>						-			
Incremento de préstamo			-	480,000	-				-
Amortización + intereses	(695,213)	(641,256)	(53,957)	(587,818)	(641,256)	53,438	(641,278)	(641,200)	(78)
Préstamos Relacionadas	(1,544,321)	(1,198,113)	(346,208)	(1,195,952)	(1,198,113)	2,160	(1,251,028)	(1,100,500)	(150,528)
<b>Total Financiamiento</b>	<b>(2,239,534)</b>	<b>(1,839,369)</b>	<b>(400,165)</b>	<b>(1,303,770)</b>	<b>(1,839,369)</b>	<b>55,598</b>	<b>(1,892,306)</b>	<b>(1,741,700)</b>	<b>(150,606)</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>(373,361)</b>	<b>(1,297,587)</b>	<b>924,227</b>	<b>(941,836)</b>	<b>6,877,019</b>	<b>(8,298,855)</b>	<b>(787,720)</b>	<b>(253,903)</b>	<b>(533,817)</b>

*Cuadro I.* Análisis Presupuestos de Caja Vs. Proyectado del 2017 al 2019

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

En lo que respecta a la tabla 9, todos los años realizan las planificaciones del proceso presupuestal, en base a los gastos del año anterior, según a ello fueron aumentando los gastos para el periodo siguiente, los importes para realizar las compras, en el cuadro se evidencian el flujo de caja del año 2017 al 2019 en la cual se detalla los ingresos y egresos, en relación a los egresos están los que se compraron y las proyecciones que elaboraron los gerentes, en donde se denotan las diferencias en exceso como también inferior a lo proyectado, los gastos de útiles escolares que salió positivo de 23,507.00 soles , es decir que se gastó menos a lo proyectado para 2019 de igual manera en 96,483.00 soles en 2018 y 2017 un exceso de gasto de -683.00 la diferencia no es están significativa, en cuanto a los resultados es buena por lo que no ha excedido lo proyectado, pero con respecto a multas no estuvieron proyectados a pesar que en 2018 ya se presentaban, lo cual para ambos años hay salidas que no estaban previstos y eso hace que las proyecciones se desequilibre.

Con respecto a pagos de personal, se muestran diferencia entre lo gastado y lo proyectado no estuvieron previstos el aumento de sueldo a los docentes, una decisión repentina de los gerentes, como también despidos arbitrarios, en el cual los cálculos fueron significativos por la gran cantidad de tiempo que laboraron y los cargos que tuvieron de igual manera, a pesar de las razones el porqué de las diferencias, sigue siendo elevadas, es decir que se muestran entre los tres años excesos significativos para 2019 de -1,051,029.00 soles, 2018 de - 8,791,016.00 soles y 2017 de 17,678.00 soles a estos gastos también implican en los pagos a las diferentes AFP, así mismo los servicios básicos que conforman agua, luz, teléfonos e internet considerando que son indispensables para las operaciones de la empresa se evidencian que entre los periodos 2017 y 2018 fueron en exceso de -8,284.00 y -13,573.00 soles. en 2017 se les ordenó construir aulas de salas de músicas, en la cual se utilizó el agua y la luz porque la construcción fue de amanecidas para su construcción, algo que no estuvo previsto, aumento en las tarifas de internet para 2018 y en el 2019 se gastó menos a lo que se proyectó con un ahorro de 34,055.00 soles.

## 3.2 Descripción de resultados cualitativos

### 3.2.1 Subcategoría: Planificación

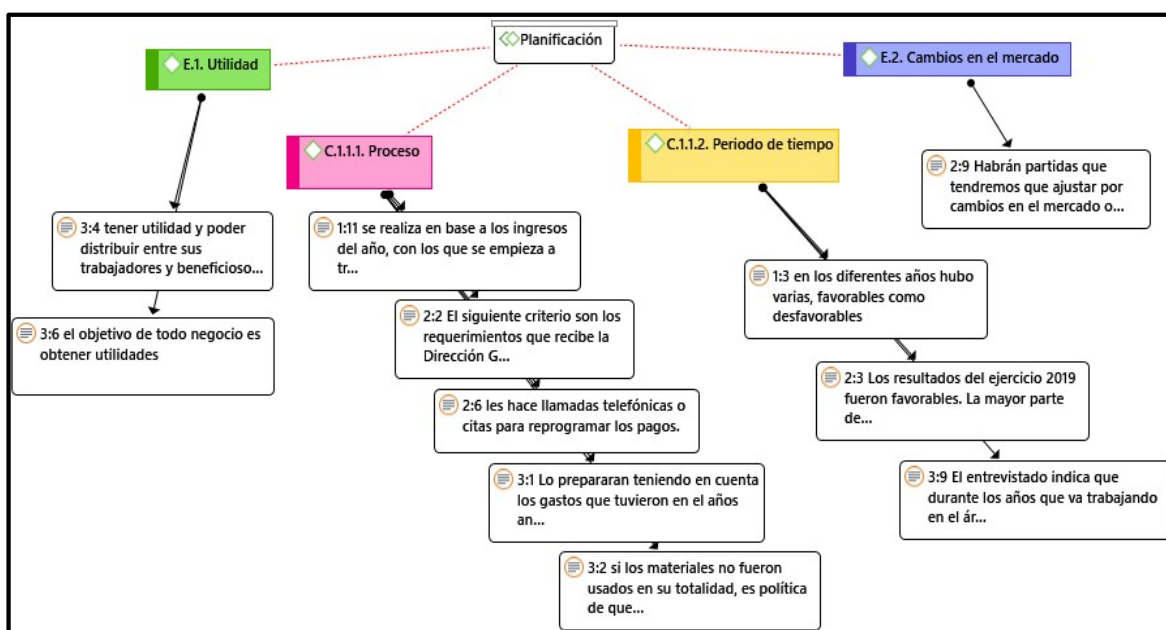


Figura 10. Análisis cualitativo de la sub categoría Planificación

En la figura 10 las entrevistas realizadas a los tres participantes de la subcategoría planificación lo evidenciaron en la información en relación al indicador procesos, afirmando de que se realizan en base a los gastos que obtuvieron en ejercicio inmediato posterior para las proyecciones del presupuesto, por otra parte, los requerimientos que tienen los gerentes, según a ello lo van procesando las planificaciones. Seguidamente el segundo indicador periodo de tiempo, con respecto a este indicador lo argumentaron de que la empresa gestiona las proyecciones de gastos a un periodo, de la misma manera, las comparaciones entre un año a otro resultaron en exceso como también favorables para la empresa, uno de los entrevistados afirmó de una de las indicaciones es devolver los materiales que no fueron usados en el ejercicio, esto es con respecto a los materiales adquiridos en el almacén de útiles escolares por los docentes, sin embargo no son devueltos, a pesar que no fueron utilizados y esto generaría en el periodo más gastos.

Así mismo se evidenció a dos subcategorías emergentes “utilidad y cambios en el mercado” uno de los entrevistados, mencionó la subcategoría emergente utilidad cuando la consulta se trató sobre el resultado de los gastos en el periodo de tiempo, el entrevistado mencionó si todo el personal que adquieren materiales solo llevase lo que requieren

realmente sería factible así se estaría ahorrado y evitando en comprar más. La empresa tendría buenos resultados y por consiguiente percibir las participaciones todo el personal, inclusive mencionó que se les otorgan efectivos para que realicen compras a algunos trabajadores. Y los gastos no son reales suelen buscar comprobantes que no evidencian el gasto real. Y la categoría emergente “cambios en el mercado” señaló el entrevistado de la parte administrativa de que se presentan ajustes en los gastos en el periodo debido a que ocurren cambios en el mercado, esto podría ser el alza de precios, el tipo de cambio cuando se realizan compras en dólares, esto generaría excesos de gastos a lo que se planificó.

### 3.2.2 Subcategoría: Previsión

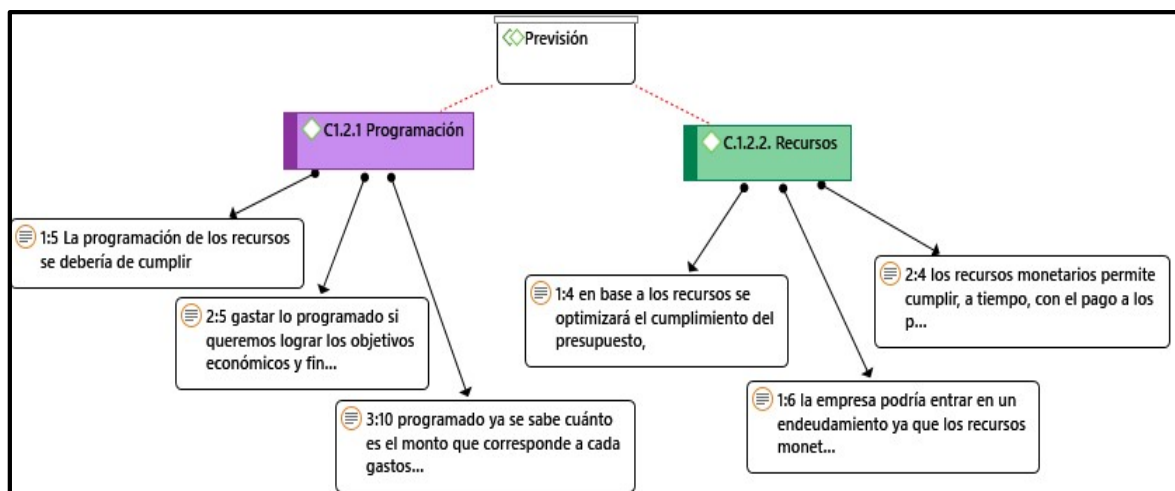


Figura 11. Análisis cualitativo de la sub categoría Previsión

Interpretación:

El indicador programación se evidencia en la figura 11 con la colaboración de los entrevistados que es necesario que la empresa gestione programando sus presupuestos para las diferentes adquisiciones de compras con la cual opera la entidad, de esa manera cumplir con los proveedores, la planilla que es indispensable, debido que la producción es la mano de obra directa en relación a los docentes, si esto no sucede la empresa podría entrar en un endeudamiento por falta de recursos, porque no habría control adecuado, tener recursos que permitirá organizarse de manera óptima.



### 3.2.3 Subcategoría: Control

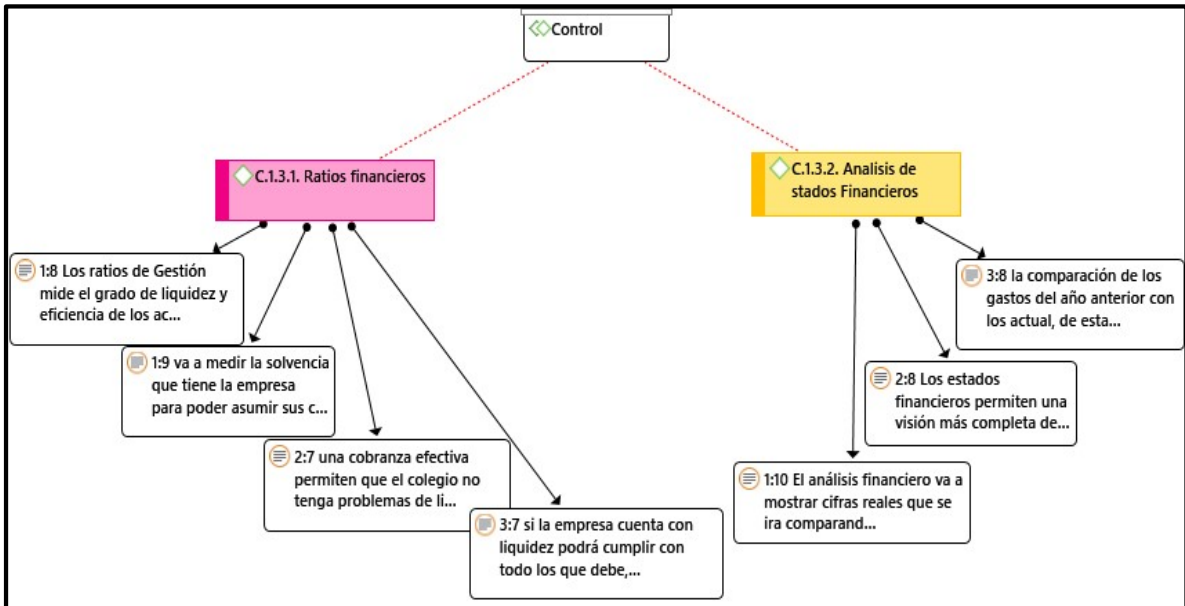


Figura 12. Análisis cualitativo de subcategoría Control

En la figura 12 se muestra a la subcategoría control, y sus respectivos indicadores en la cual afirman los entrevistados de que el control mediante los ratios financieros le va permitir medir a la empresa el grado de liquidez, la eficiencia, la solvencia de esa manera cumplir con los obligaciones a los terceros, también verificar de que las gestiones de cobranzas se muestren efectivas que les evite tener problemas a la empresa, de la misma manera argumenta el indicador análisis de los estados financieros, es entregado trimestralmente y permite verificar la visión más completa de cifras reales sobre el panorama en relación a las comparaciones de los que posee la empresa como también, las obligaciones. De esta manera es como se lleva el control de las programaciones presupuestales. Por otra parte, los reportes de gastos mensualmente, no es tan favorable por lo que hay complicaciones con los reportes, porque se tiene que estar en constante, revisión por los que los gastos no son direccionados a las cuentas de gastos que les corresponde y eso hace que el control sea más complicado.

### 3.3 Diagnóstico

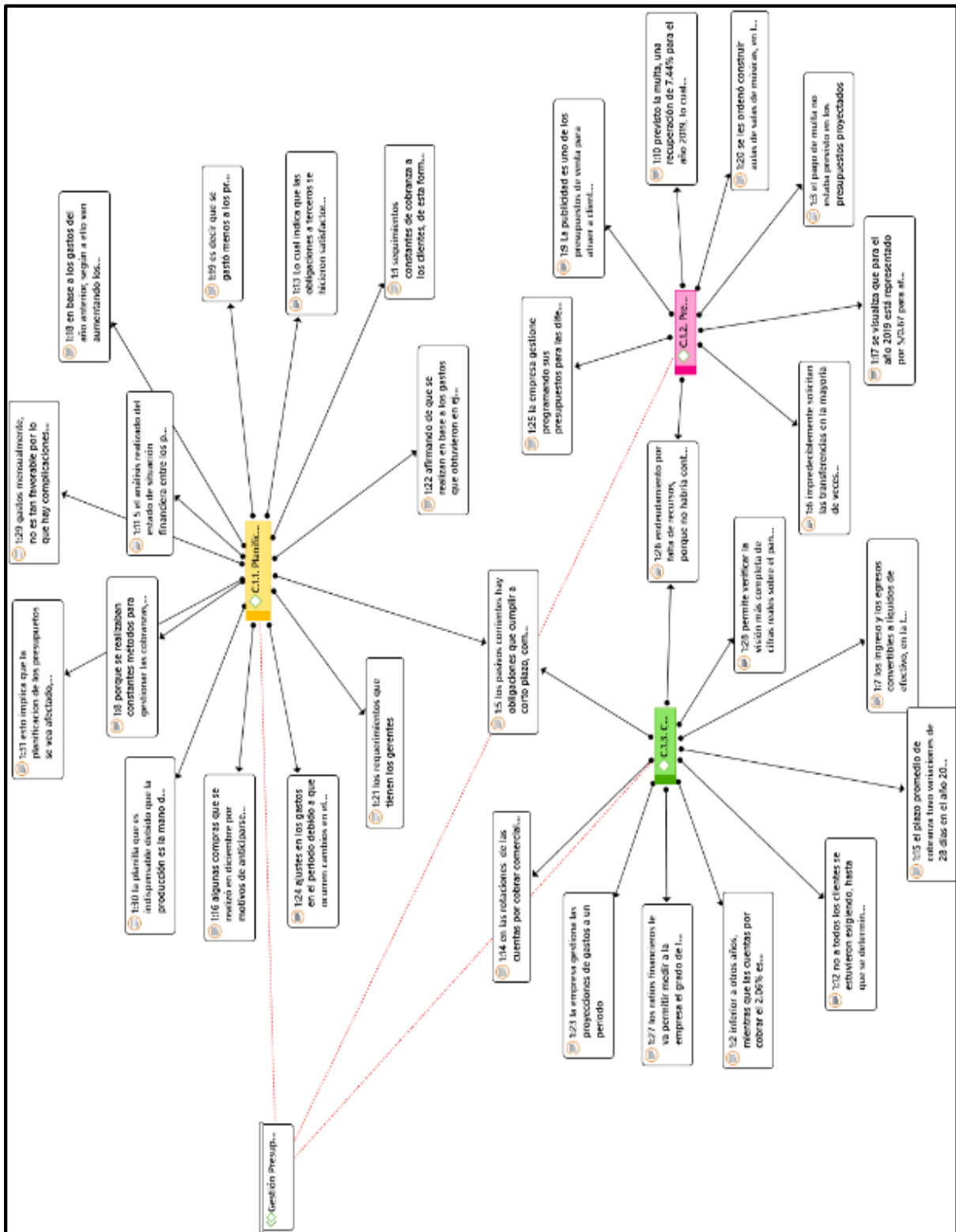


Figura 13. Análisis mixto de la categoría Gestión Presupuestal.

### **3.3.1 Interpretación de diagnósticos por categorías.**

Subcategoría Planificación:

Respecto al diagnóstico final de cuantitativo y cualitativo de la subcategoría planificación argumenta que es una manera de pensamiento anticipado por los administrados de la organización quienes fijan metas y acciones al cual desean alcanzarlo mediante métodos, planes o lógicas en un ejercicio establecido sustentados por, Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) y efectivamente en la entidad los gerentes se anticipan en diversas metas para las operaciones durante el periodo.

En relación a los resultados mixtos de la figura 13 se ha determinado mediante los análisis realizados con anterioridad de que la planificación lo realizan teniendo en cuenta los gastos que hayan tenido en el ejercicio anterior y todo aquello que los gerentes hayan solicitado, como mejorar, remodelar o implementar dentro de la institución educativa alguna infraestructura o materiales en beneficio de los alumnos o los trabajadores.

Para las proyecciones presupuestales en primera instancia fue analizar los ingresos, de esta manera se proyectaría importes para cada gasto o inversión en un periodo, entre las comparaciones del 2017 al 2019 se han evidenciado variaciones en los activos corrientes de 11.64%,13.65% y 14.43% y en egresos, es decir en pasivo corriente de 22.01% en 2017, 22.51% en 2018 y 21.59% en 2019. Se evidencia claramente que las obligaciones representan porcentajes superiores que efectivos disponibles e exigibles, estas evidencias apoyan en planificar mejor las operaciones.

En cuanto los entrevistados manifiestan, para que la empresa cuente con efectivos y que la cobranza disminuya, realizan constantes procedimientos de cobranza, uno de ellos es el seguimiento mediante llamadas de teléfono, correos, facilidades de pagar en acuerdo con el administrador, verificar la rotación de cobranzas de esa manera proyectarse buscar otros medios, con respecto a la rotación se ha evidenciado que para 2017 13 veces al año, 2018 de 9 y 2019 en 11, aunque las variaciones son diferentes, las cobranza son convertibles en promedio de tiempo de entre 28 a 32 aunque en 2018 muestre una elevada de 41 días, debido a que la empresa no estuvo en sus mejores momentos, a pesar que haya presentado un incremento en el préstamo bancarios. Por otra parte también, argumenta de que los

presupuestos proyectados para casa gastos pueden cambiar por los cambios de precio en el mercado, compras repentinas indicados por los gerentes el cual permite que sea desfavorable para las metas de utilizar lo programado de efectivo.

Subcategoría Previsión:

Respecto al resultado mixto sobre la subcategoría previsión lo conceptualizan que es una predicción temprana o un intento de predecir lo que sucederá, como en la fase del proceso administrativo en el que se realiza el diagnóstico utilizando datos relevantes del pasado y del futuro, afirmado por Reyes (2004), es así como los gerentes se anticipan a los hechos, situaciones comprando lo que sucedió en el pasado para tomar mejores para pronosticar situaciones que sea beneficioso para la empresa.

Según los resultados de los entrevistado afirman el anticiparse con las programaciones de los recursos monetarios permiten cumplir de manera satisfactoria con los proveedores y seguir manteniendo buenas relaciones quienes a su vez tienen la confianza de atender los pedidos que solicita la empresa sin ninguna objeción el cual permite que la empresa cuente con abastecimientos de requerimientos de los gastos. Por otro lado, afirma que los gastos presupuestados, suelen excederse debido a las órdenes repentinas de los gerentes, así como también, por la negligencia de los administrativos de ausencia de conocimientos en cuanto las leyes de Indecopi, por la multa que recibió el cual son gastos que no estuvieron previstos, es así que en la figura 13 se muestra para el 2018 el importe de 43,806.00 soles, mientras que en 2019 de 122,021.00 soles. deuda que se amortizó hasta marzo de 2020.

Para enfatizar, la liquidez corriente de la empresa le ha permitido determinar que fue capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo que por cada sol de deuda que tuviera, fue cubierto durante los tres periodos de 2017 al 2019 en S/0.53, S/0.61 y S/0.67 en la cual se evidencia que ha estado incrementando para el año 2019. A pesar que las proyecciones de presupuestos presentaron desequilibrios en cuanto las diferentes situaciones no previstos. Además, afirman que la importancia de la programación de recursos es importante, porque si no se organizan de la forma adecuada la empresa podría verse en situaciones de endeudamiento, es por ello que en el momento de planificar debe estar bien establecidos los procedimientos de los presupuestos y las cobranzas para cubrir cada gasto.

### Subcategoría Control:

Se argumenta que el control es asegurar de que las actividades reales corresponden a las planificadas o establecer estándares de rendimiento, evaluar los resultados actuales; comparar en caso de desviaciones y tomar medidas correctivas según, Stoner, Freeman, & Gilbert (1996). En relación a este argumento los gerentes evalúan la situación económica de la empresa mediante los indicadores financieros y análisis de los estados financieros que muestra de manera verídica sobre la economía de la empresa.

Respecto a los análisis verticales de estado de resultados, sobre todo en la parte utilidades operativas, que representa todos los gastos realizados en cada periodo de 2017 al 2019 se muestran en porcentajes de 13.19% en 2017, 7.54% 2018 y 11.74% en 2019 Esto quiere decir que las variaciones están representadas en base a las ventas. Fue necesarios realizar los gastos de ventas y administrativas para que las planificaciones dieran resultados óptimos inclusive se obtuvieron utilidades superiores para el año 2019 con una representación e 7.44%, mientras que en 2018 fue de 4.10% año en el que la empresa sufrió inconvenientes que no estuvieron planificados ni previstos.

Con respecto a las entrevistas realizadas a participantes se obtuvieron informaciones que cuando se les solicita los gastos mensuales al área de contabilidad, no les proporciona los gastos como debía ser, es decir que a veces no todos los gastos o compras son direccionados a las cuentas contables que les corresponde, esto hace que el control de los gastos sea más dificultoso y se pierdan tiempos en modificarlas, debido a la gran cantidad de movimientos que presentan los gastos, por otra parte también argumentaron que no se les proporciona efectivos para realizar compras los materiales que requieran, pero que los sustentos no muestran gastos reales.

En relación a la evidencia de la utilidad del 2018 se presenta inferior, también afirman que se debe a que de la parte admirativa realizaron pagos, pero que no solicitaron los comprobantes a pesar que se les exigía constantemente, sin éxito por esta razón se tuvo que enviar a gastos sin sustento tuvo que ser reparado los gasto para el impuesto de renta anual, son situaciones que se fue del control, lamentablemente esto afecta esto desequilibra a las metas de los gerentes

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

En cuanto al proceso de diagnóstico mixto realizado, se mostraron dieciséis problemas, el cual se ha priorizado a tres problemas importantes:

Problema 1: Falta de presupuestar para gastos no planificados en costos directos.

Problema 2: Los presupuestos programados se mostraron excesos considerables en la mayoría de gastos administrativos

Problema 3: Los gastos que la institución realizó, no fueron direccionados correctamente a las cuentas contables que corresponden.

#### **3.4.2 Consolidación del problema**

En la empresa que brinda servicios de educación, se examinaron tres problemas resaltantes que es de suma importancia y se muestran: a) Falta de presupuestar para gastos no planificados en costos directos, esto es debido a que no se realizó una adecuada coordinación entre todas las áreas o sencillamente se olvidaron, el cual repercute enormemente con lo que presupuestan para algunos gastos y algunos no; esto hace que se incurra en los objetivos que la institución a la rentabilidad a que quieren llegar b) Los presupuestos programados se mostraron excesos considerables en la mayoría de gastos administrativos, este problema es lo contrario al primer problema, porque en esta parte se evidenciaron según los análisis realizados de mixto que algunos gastos con referencia a administrativos se mostraron en exceso, debido a que en el transcurso del periodo se presentaron situaciones no previstas el cual ha desequilibrado lo proyectado por los administrados y también por decisiones repentinas por los gerentes y c) Los gastos que la institución realizó, no fueron direccionados adecuadamente a las cuentas contables que corresponde, esto es debido a que los registros de todos los gastos o compras realizadas por la institución, quienes realizan dichos registros son tres encargadas, el cual no estuvieron realizando el correcto de selección de gastos.

#### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

Teoría General de Sistemas, muestra de forma global de cómo ven a toda las actividades en términos globales como un proceso de sistematización, en una organización realizan diversas

procedimientos para el buen manejo de su sistema interna como externa ya sea los procedimientos de manejo el personal, la economía, diversos métodos de realizar actividades que ayuden a mejorar de forma sistemática las informaciones, el control de todo los movimientos en este caso los gastos con los importes que han presupuestado la empresa, asimismo va permitir verificar el proceso presupuestario con los gastos que han determinado que son importantes.

La teoría de la economía, en toda empresa intentan usar su capital para realizar inversiones y de esa manera busca el buen funcionamiento o la buena marcha de la empresa lo que se busca es su propia seguridad, solo su propio beneficio, por lo que su negocio. Siendo así la empresa investigada, realizará determinar cuáles son los gastos en la cual haya mayores complicaciones que pueda estar afectando a los proyectado de su economía.

Teoría Financiera, son las explicaciones de la toma de decisiones en cuanto a sus finanzas, de esa manera ven las mejores alternativas de utilizar los flujos. Se realizarán las proporciones de los flujos a cada gasto aumento o disminución de los porcentajes a cada partida contable, de esa manera obtener flujos favorables para la entidad.

#### **3.4.4 Categoría solución**

Después de las priorizaciones de los problemas se ha determinado la categoría de solución a la tesis investigada con el nombre de “Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019”

Al respecto, Steiner & Miner, G (1997) afirma que la estrategia es explicar la misión de la empresa, establecer metas basadas en fortalezas internas y externas, formular pautas y estrategias específicas para alcanzar las metas y asegurar su correcta implementación de las políticas de la organización, para que los propósitos de la empresa sean alcanzados, (citado en Contreras,2013, p. 14).

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Asignar un presupuesto de un 12.5% adicional para costo de servicios no planificados	Estrategia 1. Realizar un presupuesto en coordinación de todas las áreas.	Táctica 1. Diseño del presupuesto según las necesidades, objetivos y visión de la institución	KPI 1. <u>Costos Reales</u> x100 Presupuestos
		Táctica 2. Implementación de control presupuestal	KPI 2: Rentabilidad <u>Costos de Servicios</u> x100 Ventas Netas
Objetivo 2. Disminuir progresivamente en 32 % los gastos administrativos en exceso	Estrategia 2. Realizar un presupuesto con las revisiones de los gastos administrativos	Táctica 3. Diseño de presupuesto con los monitores de a cada gasto.	KPI 3. <u>Costos Reales</u> x100 presupuestos
		Táctica 4. Seguimiento de forma mensual	KPI 4. <u>Presupuesto exceso</u> x100 total presupuesto
Objetivo 3. Incrementar el control en el área de contabilidad para registro correcto de comprobantes.	Estrategia 3. realizar el procedimiento de verificación de cada cuenta según concepto de gastos.	Táctica 5. Implementar un proceso de registros de costos y gastos	KPI 5. <u>N° doc. errados</u> Total doc. Realizados
		Táctica 6. Extraer del sistema de software la información gastos registrados para verificar	KPI 6. <u>Importe total de N° errados</u> Total de gastos

Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta





### 3.4.6 Actividades y cronograma

Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia	Actividades	Días
Táctica 1. Diseño del presupuesto según las necesidades, objetivos y visión de la institución	A1 Solicitar información al administrador sobre las necesidades de la institución	02/01/2021	5	07/01/2021	a. Gerente b. Administrador c. Contadora	50.00	Evidencia 1. . . Presupuestar para los próximos 5 años, Estado de Situación Financiera y Estado Resultados., proyección de costos de servicio	A1 Solicitar información al administrador sobre las necesidades de la institución	14/124/128/0113/023/012/022/022/024/03
	A2 Proyectar los gastos en base a los objetivos.	08/01/2021	3	11/01/2021	a. Administrador b. Contador c. Asistente contable	125.00		A2 Proyectar los gastos en base a los objetivos.	
	A3 Evaluación de presupuesto y la ejecución presupuestal	12/01/2021	5	17/01/2021	a. Gerente b. Administrador c. Asistente contable	50.00		A3 Evaluación de presupuesto y la ejecución presupuestal	
Táctica 2. Implementación de control presupuestal	A4 Controlar los gastos	18/01/2021	4	22/01/2021	a. Administrador b. Asistente contable	-		A4 Controlar los gastos	
	A5 Control de los ingresos	23/01/2021	3	26/01/2021	a. Contador b. Administrador	-		A5 Control de los ingresos	
	A6 Control de la inversión	27/01/2021	1	28/01/2021	a. Contador b. Administrador	-		A6 Control de la inversión	
Táctica 3. Diseño de presupuesto con los monitoreos de a cada gasto .	A7. Solicitud de información de de gastos administrativos	02/01/2021	3	05/01/2021	a. Contador b. Administrador	150.00	Evidencia 2. Estado de resultados, Estado de Situación Financiera y proyección de presupuestos administrativos	A7. Solicitud de información de de gastos administrativos	
	A8. Verificación del detalle de gastos	06/01/2021	3	09/01/2021	a. Contador b. Administrador	100.00		A8. Verificación del detalle de gastos	
	A9 Determinación de gastos con excesos	10/01/2021	1	11/01/2021	a. Asistente contable b. Contador	230.00		A9 Determinación de gastos con excesos	
Táctica 4. Seguimiento de fomar mensual	A10. Solicitud de información para verificación de gastos administrativos	02/01/2021	2	04/01/2021	a. Contador b. Administrador	-		A10. Solicitud de información para verificación de gastos administrativos	
	A11. Informar sobre la situación de los seguimientos de gastos	05/01/2021	3	08/01/2021	a. Asistente contable b. Administrador	-		A11. Informar sobre la situación de los seguimientos de gastos	
	A12 Determinar el porcentaje que representa los excesos de gastos	09/01/2021	3	12/01/2021	a. La investigadora b. Administrador	-		A12 Determinar el porcentaje que representa los excesos de gastos	
Táctica 5. Implementar un proceso de registros de costos y gastos	A13. Solicitud de información de gastos para realizar los procedimientos implementación	13/01/2021	2	15/01/2021	a. Contador b. Asistente contable	110.00	Evidencia 3. Elaborar un procedimiento sobre registros de costos y gastos	A13. Solicitud de información de gastos para realizar los procedimientos implementación	
	A14. Determinar las áreas de entrega de documentos de gastos y costos.	16/01/2021	2	18/01/2021	a. Asistente contable b. Contador	-		A14. Determinar las áreas de entrega de documentos de gastos y costos.	
	A15 En coordinación de área de recepción y área asistente administrativa establecer los recepciones de comprobantes	19/01/2021	5	24/01/2021	a. Gerente b. Administrador c. Contadora	-		A15 En coordinación de área de recepción y área asistente administrativa establecer los...	
Táctica 6. Extraer del sistema de software la información gastos registrados para verificar	A16 Realizar las verificaciones de forma detallada sobre el tipo de comprobantes.	25/01/2021	1	26/01/2021	a. Contador b. Asistente contable	110.00		A16 Realizar las verificaciones de forma detallada sobre el tipo de comprobantes.	
	A17 Selección de gastos que no corresponde	27/01/2021	1	28/01/2021	a. Contador b. Asistente contable	-		A17 Selección de gastos que no corresponde	
	A18 Verificar que todos los gastos correspondan a cada cuenta y esa evaluación general es mensual	29/01/2021	5	03/02/2021	a. Contador b. Asistente contable	-		A18 Verificar que todos los gastos correspondan a cada cuenta y esa evaluación...	

Cuadro 3. Matriz de tácticas, actividades y cronograma.

### 3.4.7 Desarrollo de la propuesta

ESTADO DE RESULTADOS															
( al 31 de Diciembre del ... )															
expresado en soles															
PERIODOS	PRESUPUESTADO		REAL		PROYECTADO										
	2019	%	2019	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	
Ventas	S/		S/		S/		S/		S/		S/		S/		
	19,597,640		19,597,640		20,577,522		21,606,398		22,686,718		23,821,054		25,012,107		
Costo de servicio	-9,617,945	-49.08%	-11,378,279	-58.06%	-11,548,954	-56.12%	-11,779,933	-54.52%	-12,074,431	-53.22%	-12,436,664	-52.21%	-12,871,947	-51.46%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9,979,695</b>		<b>8,219,361</b>		<b>9,028,569</b>		<b>9,826,466</b>		<b>10,612,287</b>		<b>11,384,390</b>		<b>12,140,160</b>		
Gastos administrativos	-4,238,169	-21.63%	-5,816,833	-29.68%	-5,525,991	-26.85%	-5,194,432	-24.04%	-4,856,794	-21.41%	-4,516,818	-18.96%	-4,178,057	-16.70%	
Gastos de ventas	-101,254	-0.52%	-101,254	-0.52%	-100,859	-0.49%	-100,466	-0.46%	-100,074	-0.44%	-99,684	-0.42%	-99,295	-0.40%	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>5,640,272</b>	<b>28.78%</b>	<b>2,301,273</b>	<b>11.74%</b>	<b>3,401,718</b>	<b>16.53%</b>	<b>4,531,567</b>	<b>20.97%</b>	<b>5,655,419</b>	<b>24.93%</b>	<b>6,767,888</b>	<b>28.41%</b>	<b>7,862,807</b>	<b>31.44%</b>	
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Ingresos financieros	0.15%	28,976	0.15%	28,976	0.15%	30,866	0.15%	32,410	0.15%	34,030	0.15%	35,732	0.15%	37,518	0.15%
Gastos financieros	-0.96%	-188,436	-0.96%	-188,436	-0.96%	-164,620	-0.80%	-207,421	-0.96%	-217,792	-0.96%	-228,682	-0.96%	-240,116	-0.96%
Otros Ingresos Diversos	0.69%	134,376	0.69%	134,376	0.69%	141,985	0.69%	149,084	0.69%	156,538	0.69%	164,365	0.69%	172,584	0.69%
Ganancia por Diferencia en Cambio	2.94%	576,793	2.94%	576,793	2.94%	604,979	2.94%	635,228	2.94%	666,990	2.94%	700,339	2.94%	735,356	2.94%
Pérdida por Diferencia en Cambio	-2.52%	-493,128	-2.52%	-493,128	-2.52%	-436,243	-2.12%	-544,481	-2.52%	-571,705	-2.52%	-600,291	-2.52%	-630,305	-2.52%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.RENTA</b>	<b>5,698,853</b>		<b>2,359,855</b>		<b>3,578,684</b>		<b>4,596,387</b>	<b>21.27%</b>	<b>5,723,479</b>	<b>25.23%</b>	<b>6,839,351</b>	<b>28.71%</b>	<b>7,937,844</b>		
Participación de Trabajadores	0.05%	-136,491		-136,491		-178,934	-0.87%	-229,819	-1.06%	-286,174	-1.26%	-341,968		-396,892	-1.59%
<b>UTILIDAD NETA ANTES DEL IR</b>		-		-	<b>3,399,750</b>		<b>4,366,567</b>		<b>5,437,305</b>		<b>6,497,383</b>	<b>27.28%</b>	<b>7,540,951</b>	<b>30.15%</b>	
Impuesto a la renta 29.5%		-765,030	-3.90%	-765,030	-3.90%	-1,002,926	-4.87%	-1,288,137	-5.96%	-1,604,005	-7.07%	-1,916,728		-2,224,581	-8.89%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>4,797,332</b>	<b>24.48%</b>	<b>1,458,334</b>	<b>7.44%</b>	<b>2,396,824</b>	<b>11.65%</b>	<b>3,078,430</b>	<b>14.25%</b>	<b>3,833,300</b>	<b>16.90%</b>	<b>4,580,655</b>	<b>19.23%</b>	<b>5,316,371</b>	<b>21.26%</b>

Cuadro 4. Estado de Resultados proyectado de 2019 al 2025

Fuente: Elaboración propia (2020)

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
( al 31 de Diciembre del ..... )  
expresado en soles

	2019	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
	S/		S/		S/		S/		S/		S/	
<b>ACTIVO</b>												
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>												
Caja y Bancos	1,594,688	1.52%	1,658,476	1.57%	1,724,815	1.61%	1,793,807	1.66%	1,865,559	1.71%	1,940,182	1.75%
Cuentas por cobrar comerciales - Per	1,758,189	1.68%	1,810,935	1.71%	1,865,263	1.75%	1,921,221	1.78%	1,978,857	1.81%	2,038,223	1.84%
Otras cuentas por cobrar diversas	1,836,255	1.76%	1,909,705	1.81%	1,986,093	1.86%	2,065,537	1.91%	2,148,158	1.96%	2,234,085	2.02%
Cuentas por Cobrar a relacionada	8,535,643	8.16%	9,901,346	9.36%	11,485,561	10.75%	13,323,251	12.32%	15,454,971	14.13%	17,927,767	16.21%
Cuentas por Cobrar al Personal	591,963	0.57%	615,641	0.58%	640,267	0.60%	665,878	0.62%	692,513	0.63%	720,213	0.65%
Cargas Diferidas	239,366	0.23%	256,122	0.24%	274,051	0.26%	293,234	0.27%	313,761	0.29%	335,724	0.30%
Impuesto anticipado	536,820	0.51%	563,661	0.53%	591,844	0.55%	621,436	0.57%	652,508	0.60%	685,133	0.62%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>15,092,924</b>		<b>16,715,886</b>		<b>18,567,893</b>		<b>20,684,364</b>		<b>23,106,328</b>		<b>25,881,327</b>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>												
Otras cuentas por cobrar diversas re	12,625,000	12.07%	12,625,000	11.94%	12,625,000	11.81%	12,625,000	11.68%	12,625,000	11.54%	12,625,000	11.41%
Activo Fijo	83,849,412	80.15%	83,849,412	79.31%	83,849,412	78.45%	83,849,412	77.55%	83,849,412	76.66%	83,849,412	75.81%
Depreciación Acumulada	-7,000,357	-6.69%	-7,700,393	-7.28%	-8,470,432	-7.92%	-9,317,475	-8.62%	-10,249,223	-9.37%	-11,274,145	-10.19%
Intangible	247,612	0.24%	259,993	0.25%	272,993	0.26%	286,642	0.27%	300,974	0.28%	316,023	0.29%
Amortización de Intangibles	-204,046	-0.20%	-224,451	-0.21%	-246,896	-0.23%	-271,586	-0.25%	-298,744	-0.27%	-328,619	-0.30%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>89,517,621</b>		<b>88,809,562</b>		<b>88,030,077</b>		<b>87,171,994</b>		<b>86,227,420</b>		<b>85,187,672</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>104,610,545</b>		<b>105,728,173</b>		<b>106,887,231</b>		<b>108,118,402</b>		<b>109,373,950</b>		<b>110,600,576</b>	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>												
<b>PASIVO CORRIENTE</b>												
Tributos por pagar	239,013	0.23%	239,559	0.23%	240,106	0.22%	240,655	0.22%	241,205	0.22%	241,756	0.22%
Remuneracion y Participaciones Por	791,347	0.76%	797,333	0.75%	803,365	0.75%	809,442	0.75%	815,565	0.75%	821,735	0.74%
Proveedores	207,956	0.20%	203,797	0.19%	199,721	0.19%	195,727	0.18%	191,812	0.18%	187,976	0.17%
Préstamos por Pagar	3,664,435	3.50%	3,297,991	3.12%	2,968,192	2.78%	2,671,373	2.47%	2,404,235	2.20%	2,163,812	1.96%
Otras cuentas por pagar a relacionad	1,957,030	1.87%	1,820,038	1.72%	1,692,635	1.58%	1,574,151	1.46%	1,463,960	1.34%	1,361,483	1.23%
Beneficios Sociales de los trabajador	137,483	0.13%	133,359	0.13%	129,358	0.12%	125,477	0.12%	121,713	0.11%	118,062	0.11%
Cuentas por pagar Anticipos Cuotas	91,505	0.09%	91,505	0.09%	91,505	0.09%	91,505	0.08%	91,505	0.08%	91,505	0.08%
Otras cuentas por pagar	16,985	0.02%	16,136	0.02%	15,329	0.01%	14,563	0.01%	13,834	0.01%	13,143	0.01%
Impuesto diferido	15,482,380	14.80%	15,373,623	14.54%	15,265,630	14.28%	15,158,396	14.02%	15,051,915	13.76%	14,946,182	13.51%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>22,588,134</b>		<b>21,973,341</b>		<b>21,405,842</b>		<b>20,881,288</b>		<b>20,395,745</b>		<b>19,945,653</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>												
Préstamos y otras cuentas por pagar	509,642	0.49%	507,159	0.48%	504,688		502,229	0.46%	499,783	0.46%	497,348	
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>509,642</b>		<b>507,159</b>		<b>504,688</b>		<b>502,229</b>		<b>499,783</b>		<b>497,348</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>												
Capital	30,351,228	29.01%	30,351,228	28.71%	30,351,228	28.40%	30,351,228	28.07%	30,351,228	27.75%	30,351,228	27.44%
Reserva Legal	141,172	0.13%	141,172	0.13%	141,172	0.13%	141,172	0.13%	141,172	0.13%	141,172	0.13%
Resultados Acumulados	49,562,034	47.38%	51,020,368	48.26%	53,417,191	49.36%	56,495,621	50.39%	60,328,921	51.42%	64,909,577	52.43%
Resultado del ejercicio	1,458,334	1.39%	2,396,824	1.64%	3,078,430	1.62%	3,833,300	1.63%	4,580,655	1.59%	5,316,371	1.52%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>81,512,768</b>		<b>83,247,671</b>		<b>84,976,699</b>		<b>86,734,882</b>		<b>88,478,420</b>		<b>90,157,573</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>104,610,545</b>		<b>105,728,173</b>		<b>106,887,231</b>		<b>108,118,402</b>		<b>109,373,950</b>		<b>110,600,576</b>	

Cuadro 5. Estado de Situación Financiera Proyecto de 2019-2025

Fuente: Elaboración propia (2020)

Objetivo 1: Asignar un presupuesto de un 12.5% adicional para costo de servicios no planificados.

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS REALES 2019 - ER	PRESUPUESTADO POR GERENTES 2019	DIFERENCIA
REFILADO DE LIBROS	-6,045	-	-6,045
APOYO ALMACEN - UTILES ESCOLARES	-30,655	-	-30,655
MANTENIMIENTO DE PROYECTORES	-2,800	-	-2,800
ALQUILER DE EQUIPOS DIVERSOS (Laptops)	-75,394	-	-75,394
TALLERES POR ENSAMBLAJE	-6,694	-	-6,694
ACTIVE KIDS - NIVEL 1°-5 AÑOS	-14,747	-	-14,747
INSCRIPCION FEDERACION DEPORT	-4,785	-	-4,785
CONSOLIDACION DE GASTOS DE	-943,157	-	-943,157
FESTIVAL ACROPOLIS/FOLKLORICO	-2,715	-	-2,715
KERMESSE ESCOLARES	-44,063	-	-44,063
ALQUILER CAMPO DEPORTIVO	-3,085	5,000	1,915
ACTIVIDADES DE EX ALUMNOS	-3,700	3,400	-300
SUMINISTROS PARA ENFERMERIA	-4,316	3,500	-816
APOYO EDUCATIVO	-6,560	5,000	-1,560
GASTOS DE WHEATLEY	-7,612	6,500	-1,112
OBRA TEATRAL	-7,604	7,000	-604
UNIFORMES ALUMNOS	-5,943	8,000	2,057
INSTRUMENTOS MUSICALES	-8,177	9,000	823
GASTOS ATENCION ALUMNOS	-43,425	10,000	-33,425
GASTOS POR VIAJES	-55,317	19,300	-36,017
JORNADA DE INTEGRACION ALUMNOS	-26,356	24,580	-1,776
ASESORIA DE INGLES	-33,739	25,000	-8,739
TALLERES DE EDUCACION	-33,902	28,000	-5,902
INSCRIPCION-ADECOPA	-49,065	29,000	-20,065
IMPRESA MATERIALES ESCOLARES	-28,785	30,000	1,215
ARTICULOS DEPORT/ LABORATORIOS	-16,559	30,000	13,441
SERVICIO SISTEMA DE PENSIONES	-35,766	32,000	-3,766
UNIFORMES-TRABAJADORES DOCENTES	-25,115	38,000	12,885
ASESORIA PEDAGOGICA	-8,807	40,000	31,193
ASESORIA AREA DEPORTIVA	-38,895	46,500	7,605
MATERIALES O GASTOS EDUCATIVOS	-81,487	50,000	-31,487
FOTOCOPIAS/ANILLADOS	-54,729	60,000	5,271
CELEBRACIONES DIA DEL MAESTRO	-22,447	80,000	57,553
VISITA DE ESTUDIOS	-81,538	90,000	8,462
CAPACITACION AL PERSONAL DOCENTES	-114,717	100,000	-14,717
UTILES ESCOLARES - ALUMNADO AÑ	-258,754	250,000	-8,754
LIBROS - ALUMNADO AÑO ESCOLAR	-227,738	260,000	32,262
AGRUPACION DE VARIOS COSTOS SERV	-635,898	621,636	-14,262
CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS BASICOS	-379,407	386,288	6,881
CONSOLIDACIÓN GASTOS PERSONAL DOC.	-7,947,781	7,320,241	-627,540
<b>TOTAL, COSTOS POR SERVICIOS</b>	<b>-11,378,280</b>	<b>9,617,945</b>	<b>-1,760,335</b>
<b>PORCENTAJE DE ERROR</b>			<b>-18,30%</b>

Cuadro 6. Relación de Costos por servicios con importes sin presupuestos

Para desarrollar el objetivo 1, como se muestra el cuadro 6 que de un conjunto de relación de costos directos que la institución adquirió durante el periodo 2019, se ha determinado el 18.30% del total presupuestado por gerentes versus la diferencia costos reales fueron pendientes de asignar el presupuesto, tales son los de, apoyo orden de almacén escolar, alquiler de laptops que representa una suma importe de egresos, talleres por ensamblaje, festividades folklóricas de Acrópolis y otras agrupaciones de costos que se ve directamente con la operación de la actividad económica de la entidad.

#### Evidencia 1. Proyección con el incremento de costos de servicio de 2021 al 2025

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS REALES 2019	INCREMENTO DE LA PROYECCIÓN DE COSTOS				
		1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%
		2021	2022	2023	2024	2025
REFILADO DE LIBROS	-6,045	-6,136	-6,259	-6,415	-6,608	-6,839
APOYO ALMACEN - POR UTILES ESCO	-30,655	-31,115	-31,738	-32,531	-33,507	-34,680
MANTENIMIENTO DE PROYECTORES	-2,800	-2,842	-2,899	-2,971	-3,060	-3,168
ALQUILER DE EQUIPOS DIVERSOS (La	-75,394	-76,525	-78,055	-80,007	-82,407	-85,291
TALLERES POR ENSAMBLAJE	-6,694	-6,794	-6,930	-7,104	-7,317	-7,573
ACTIVE KIDS - NIVEL 1º-5 AÑOS	-14,747	-14,968	-15,268	-15,650	-16,119	-16,683
INSCRIPCION FEDERACION DEPORT	-4,785	-4,857	-4,954	-5,077	-5,230	-5,413
CONSOLIDACION DE GASTOS DE	-943,157	-957,305	-976,451	-1,000,862	-1,030,888	-1,066,969
FESTIVAL ACROPOLIS/FOLKLORICO	-2,715	-2,755	-2,811	-2,881	-2,967	-3,071
KERMESSE ESCOLARES	-44,063	-44,724	-45,619	-46,759	-48,162	-49,848
ACTIVIDADES DE EX ALUMNOS	-3,700	-3,756	-3,831	-3,926	-4,044	-4,186
ALQUILER CAMPO DEPORTIVO	-3,085	-3,131	-3,194	-3,273	-3,372	-3,490
SUMINISTROS PARA ENFERMERIA	-4,316	-4,381	-4,469	-4,581	-4,718	-4,883
OBRA TEATRAL	-15,216	-15,444	-15,753	-16,147	-16,631	-17,213
UNIFORMES ALUMNOS	-12,503	-12,691	-12,945	-13,268	-13,666	-14,145
INSTRUMENTOS MUSICALES	-8,177	-8,299	-8,465	-8,677	-8,937	-9,250
GASTOS ATENCION ALUMNOS	-43,425	-44,076	-44,958	-46,082	-47,464	-49,125
GASTOS POR VIAJES	-55,317	-56,147	-57,270	-58,701	-60,462	-62,579
JORNADA DE INTEGRACION ALUMNO	-26,356	-26,751	-27,286	-27,968	-28,807	-29,816
ASESORIA DE INGLES	-33,739	-34,245	-34,930	-35,803	-36,877	-38,168
TALLERES DE EDUCACION	-33,902	-34,411	-35,099	-35,976	-37,056	-38,352
INSCRIPCION-ADECOFA	-49,065	-49,801	-50,797	-52,066	-53,628	-55,505
IMPRENTA MATERIALES ESCOLARES	-28,785	-29,217	-29,802	-30,547	-31,463	-32,564
ARTICULOS DEPORT/ LABORATORIOS	-16,559	-16,807	-17,144	-17,572	-18,099	-18,733
SERVICIO SISTEMA DE PENSIONES	-35,766	-36,302	-37,028	-37,954	-39,093	-40,461
UNIFORMES-TRABAJADORES DOCENT	-25,115	-25,491	-26,001	-26,651	-27,451	-28,412
ASESORIA PEDAGOGICA	-8,807	-8,939	-9,118	-9,346	-9,626	-9,963
ASESORIA AREA DEPORTIVA	-38,895	-39,478	-40,268	-41,275	-42,513	-44,001
MATERIALES O GASTOS EDUCATIVOS	-81,487	-82,709	-84,364	-86,473	-89,067	-92,184
FOTOCOPIAS/ANILLADOS	-54,729	-55,550	-56,661	-58,077	-59,820	-61,913
CELEBRACIONES DIA DEL MAESTRO	-22,447	-22,783	-23,239	-23,820	-24,535	-25,393
VISITA DE ESTUDIOS	-81,538	-82,761	-84,416	-86,526	-89,122	-92,241
CAPACITACION AL PERSONAL DOCE	-114,717	-116,437	-118,766	-121,735	-125,387	-129,776
UTILES ESCOLARES - ALUMNADO AÑ	-258,754	-262,636	-267,888	-274,586	-282,823	-292,722
LIBROS - ALUMNADO AÑO ESCOLAR	-227,738	-231,154	-235,777	-241,671	-248,922	-257,634
AGRUPACION DE VARIOS COSTOS SER	-635,898	-645,436	-658,345	-674,804	-695,048	-719,375
CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS BASIC	-379,407	-385,099	-392,801	-402,621	-414,699	-429,214
CONSOLIDADCIÓN DE GASTOS PERSON	-7,947,781	-8,066,998	-8,228,338	-8,434,046	-8,687,068	-8,991,115
<b>TOTAL COSTOS POR SERVICIOS</b>	<b>-11,378,280</b>	<b>-11,548,954</b>	<b>-11,779,933</b>	<b>-12,074,431</b>	<b>-12,436,664</b>	<b>-12,871,947</b>

#### Cuadro 7. Proyección con el incremento de costos de servicio de 2021 - 2025

El cuadro 7, muestra las proyecciones para los cinco años tomando como base los costos reales de 2019, el cual se procedió solo el 12.50% de incrementos progresivos de; 1.50%,2.00%,2.5%,3.00% y 3.50%., de 2021 al 2025. la justificación del incremento en 12.50%, es porque por políticas de empresa las ventas se incrementan anualmente en 5%, al incrementar ventas aumenta también los costos por cada periodo, es por ellos que solo el 12.50%. De esta manera, la empresa estaría presupuestando en cada periodo importes para cada tipo de costos de proyecciones reales de presupuestos.

KPI del objetivo 1:

Nombres	Fórmulas	Resultados
KPI.1 Tendencia de costos de servicios	$\frac{\text{Costos Reales} \times 100}{\text{Presupuestos}}$	$\frac{-11,378,280}{9,617,945}$
		-118.30%
KPI 2. Porcentaje Adicional	$\frac{\text{Presupuesto faltante} \times 100}{\text{Total presupuesto proyectado}}$	$\frac{-1,760,335}{9,617,945}$
		-18.30%

Cuadro 8. Fórmula determinación porcentaje adicional

DESCRIPCIÓN	PROYECTADO 2019	GASTOS REAL	PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas</b>	19,597,640	19,597,640	20,577,522	21,606,398	22,686,718	23,821,054	25,012,107
<b>Costo de servicio</b>	-9,617,945	-11,378,279	-11,548,954	-11,779,933	-12,074,431	-12,436,664	-12,871,947
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>9,979,695</b>	<b>8,219,361</b>	<b>9,028,569</b>	<b>9,826,466</b>	<b>10,612,287</b>	<b>11,384,390</b>	<b>12,140,160</b>
<b>Gastos reales%</b>		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Tendencia Costos de servicio</b>		-118.3%	-101.50%	-102.00%	-102.50%	-103.00%	-103.50%
<b>Diferencia de incremento</b>		-18.30%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%
Costos de servicios sobre Ventas Netas	Costos de Servicios						
	Ventas Netas	-58.06%	-56.12%	-54.52%	-53.22%	-52.21%	-51.46%

Cuadro 9. Resultados de los KPI 1-2

Interpretación:

En los resultados del cuadro 8, kpis 1 y 2 muestran que el costo de servicio fue incrementando de los 18.30% que faltaban presupuestar, del 2019 con el real costo de -11,378,279 soles y las proyecciones en base a este importe hasta al 2025 con el costo futuro de 12,871,947. Mientras que ratio de rentabilidad de costo de servicios sobre ventas netas, muestran que del total de ventas el 58.06% representan los costos de ventas para el año 2019, y progresivamente para los cinco años de -56.12%, -54.52%, -53.22%, -52.21%, -51.46%.

Objetivo 2: Disminuir progresivamente en 32 % los gastos administrativos en exceso.

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS REALES 2019	PRESUPUESTADO POR GERENTES 2019	DIFERENCIA
PLANILLA CONSOLIDADO ADM.	-3,560,532	3,137,894	-422,638
IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	-415,089	107,000	-308,089
SERV.DE PINTOR	-97,600	70,000	-27,600
GASTOS NO ACEPTADOS	-42,680	28,200	-14,480
MANTENIMIENTO DE AIRE ACONDICI	-15,073	6,000	-9,073
DIA DE LA MADRE / PADRE	-31,353	24,000	-7,353
MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	-20,248	15,000	-5,248
ASESORIA LEGAL	-39,131	36,000	-3,131
DONACIONES	-6,209	3,500	-2,709
REFRIGERIO-TRABAJADORES	-2,900	1,200	-1,700
GASTOS SIN SUSTENTO	-175,054		-175,054
MULTAS Y SANCIONES ADMINISTRAT	-122,773		-122,773
SERV.MANTENIMIENTO INSTRUMENTO	-7,127	6,000	-1,127
MANTENIMIENTO DE BOMBA DE AGUA	-12,631	12,000	-631
MOVILIDAD - TRABAJADORES	-47,603	47,000	-603
ARBITRIOS	-51,068	50,880	-188
MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	-38,149	38,000	-149
SERV.MANTENIMIENTO COMPUTADORA	-8,857	8,750	-107
AUDITORIA Y CONTABLE	-182,000	182,000	-
MATERIALES Y/O ACCESORIOS DE LIMPIEZA	-59,730	60,000	270
GASTOS NOTARIALES, TRAMITES	-2,431	3,000	569
PROVISION DE CUENTAS POR COMERCIALES	-554,342		-554,342
RECARGA DE EXTINTORES	-2,361	3,000	639
SEGURO SOAT	-1,276	2,745	1,469
MANTENIMIENTO, LAVADO STORES, A	-46,834	50,000	3,166
GASTOS OLIMPIADAS PPF	-7,722	12,000	4,278
TONERS IMPRESORAS	-13,493	20,000	6,507
REPUESTOS Y ACCESORIOS	-6,449	15,000	8,552
INTALACIONES ELECTRICAS	-5,153	15,000	9,847
SEGURO VEHICULAR	-6,587	18,000	11,413
SERVICIO DE LIMPIEZA	-219,040	231,000	11,960
CARPINTERIA	-15,341	35,000	19,659
TOTAL ADMINISTRATIVO	-5,816,833	4,238,169	-1,578,663
EXCESO DE GASTOS			-37.25%

Cuadro 10. Presupuestos con excesos de gastos 2019

En el cuadro 10, se ha determinado que el 37.25% representan los gastos en exceso, como se muestran en los gastos de servicios por pintores, gastos no aceptados, asesoría legal, gastos por las celebraciones por el día del padre, etc. Si se desea llegar a los objetivos de la institución se debe realizar un adecuado control en las compras que se realizan.



## Evidencia para objetivo 2.

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS	5.00%	6.00%	6.50%	7.00%	7.50%
	REALES 2019	2021	2022	2023	2024	2025
PLANILLA CONSOLIDADO ADM.	-3,560,532	-3,382,506	-3,179,555	-2,972,884	-2,764,782	-2,557,424
IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	-415,089	-394,335	-370,675	-346,581	-322,320	-298,146
SERV.DE PINTOR	-97,600	-92,720	-87,157	-81,492	-75,787	-70,103
GASTOS NO ACEPTADOS	-42,680	-40,546	-38,113	-35,636	-33,141	-30,655
MANTENIMIENTO DE AIRE ACONDICI	-15,073	-14,319	-13,460	-12,585	-11,704	-10,826
DIA DE LA MADRE / PADRE	-31,353	-29,785	-27,998	-26,178	-24,346	-22,520
MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	-20,248	-19,236	-18,081	-16,906	-15,723	-14,544
ASESORIA LEGAL	-39,131	-37,174	-34,944	-32,672	-30,385	-28,106
DONACIONES	-6,209	-5,898	-5,545	-5,184	-4,821	-4,460
REFRIGERIO-TRABAJADORES	-2,900	-2,755	-2,589	-2,421	-2,251	-2,083
GASTOS SIN SUSTENTO	-175,054	-166,301	-156,323	-146,162	-135,930	-125,736
MULTAS Y SANCIONES ADMINISTRAT	-122,773	-116,635	-109,637	-102,510	-95,334	-88,184
SERV.MANTENIMIENTO INSTRUMENTO	-7,127	-6,770	-6,364	-5,950	-5,534	-5,119
MANTENIMIENTO DE BOMBA DE AGUA	-12,631	-12,000	-11,280	-10,546	-9,808	-9,073
MOVILIDAD - TRABAJADORES	-47,603	-45,223	-42,510	-39,747	-36,964	-34,192
ARBITRIOS	-51,068	-48,515	-45,604	-42,640	-39,655	-36,681
MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	-38,149	-36,242	-34,067	-31,853	-29,623	-27,401
SERV.MANTENIMIENTO COMPUTADORA	-8,857	-8,414	-7,909	-7,395	-6,877	-6,361
AUDITORIA Y CONTABLE	-182,000	-172,900	-162,526	-151,962	-141,324	-130,725
SUMINISTROS LIMPIEZA	-59,730	-56,743	-53,339	-49,872	-46,381	-42,902
GASTOS NOTARIALES, TRAMITES	-2,431	-2,309	-2,171	-2,029	-1,887	-1,746
PROVISION DE CUENTAS POR	-554,342	-526,625	-495,027	-462,850	-430,451	-398,167
RECARGA DE EXTINTORES	-2,361	-2,243	-2,108	-1,971	-1,833	-1,696
SEGURO SOAT	-1,276	-1,212	-1,139	-1,065	-991	-916
MANTENIMIENTO, LAVADO STORES, A	-46,834	-44,492	-41,823	-39,104	-36,367	-33,639
GASTOS OLIMPIADAS PPF	-7,722	-7,336	-6,896	-6,447	-5,996	-5,546
TONERS IMPRESORAS	-13,493	-12,818	-12,049	-11,266	-10,477	-9,692
REPUESTOS Y ACCESORIOS	-6,449	-6,126	-5,759	-5,384	-5,007	-4,632
INTALACIONES ELECTRICAS	-5,153	-4,896	-4,602	-4,303	-4,001	-3,701
SEGURO VEHICULAR	-6,587	-6,257	-5,882	-5,500	-5,115	-4,731
SERVICIO DE LIMPIEZA	-219,040	-208,088	-195,603	-182,889	-170,087	-157,330
CARPINTERIA	-15,341	-14,574	-13,700	-12,809	-11,912	-11,019
TOTAL ADMINISTRATIVO	-5,816,833	-5,525,991	-5,194,432	-4,856,794	-4,516,818	-4,178,057

*Cuadro 11.* Proyección de deducción gastos administrativos de 2021-2025

En el cuadro 11 se ha realizado proyecciones con las reducciones sucesivos para los cinco periodos, tomando como base de cálculo año 2019, los gastos van disminuyendo en importes pequeños. El cual esto permite que, dentro de cinco años, los resultados se van a regular, al presupuesto proyectado.

KPI del objetivo 2:

Nombres	Fórmulas		Resultados
KPI 3. Tendencia de costos de servicios	<u>Costos Reales x100</u>	-5,816,832	-137.25%
	presupuestos	4,238,169	
KPI 4. Exceso de gastos Adm.	<u>Presupuesto exceso</u>	-1,578,663	-37.25%
	<u>x100</u> Total presupuesto	4,238,169	

Cuadro 12. Fórmula determinación porcentaje exceso de gastos.

DESCRIPCIÓN	PROYECTADO 2019	GASTOS REAL	PROYECTADO				
			2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos	-4,238,169	-5,816,833	-5,525,991	-5,194,432	-4,856,794	-4,516,818	-4,178,057
Gastos reales %		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gastos Proyectados % de un año a otro		-137.2%	-95.00%	-94.00%	-93.50%	-93.00%	-92.50%
Reducción de %		-37.25%	5.00%	6.00%	6.50%	7.00%	7.50%

Cuadro 13. Resultados de los KPI 3-4

En el cuadro 12, se ha procedido con los cálculos de los KPI 3 y 4, mostrando los resultados en el cuadro 13 que del total costo de servicio -11,378,280 sobre el total presupuestado por los gerentes para gastos administrativos 4,238,169, el 137.25 % mostrando un exceso en los gastos -37.25%, debido a este porcentaje se procedió a disminuir de un periodo a otro en porcentajes del año 2021 al 2025 en 5%,6%,6.5%,7% y 7.5% en un total de 32% durante los cinco periodos ,esta disminución hará que en los cinco años se vea favorable para la empresa, el cual permitirá que los gerentes realicen las proyecciones con más responsabilidad hacia el futuro.

Objetivo 3: Implementar el control en el área de contabilidad para el registro correcto de comprobantes

DICE			
RELACION DE REGISTROS DE GASTOS ERRADOS.			
Fecha	Descripción	Importes	Registros de comprobantes errados
<b>659416 JORNADA DE INTEGRACION</b>			
15/04/2019	SERV FOTOGRAFIA Y EDICI JORNAD	600	Pertenece a la cuenta de fotografias
24/05/2019	CSJM A FUNDO ODRIA 24 MAYO	800	Corresponde gastos visitas de estudio
<b>659406 GASTOS POR REPRESENTACION</b>			
08/03/2019	1200 UND SANDWICHITO	1,860	Corresponde gastos visitas de estudio
13/04/2019	ARREGLO FLORES VALENTINA	15,147	Día del trabajo
15/04/2019	ARREGLO FLORAL VALENTINA	25,135	Día del trabajo
16/04/2019	COFFEE BREAK - DIRECTORAS	1,760	Correponde gastos por visitas guiadas
16/04/2019	14 ARREGLOS FLORALES - DESAYUN	393	Correponde gastos por visitas guiadas
<b>659407 OTRAS CELEBRACIONES</b>			
26/04/2019	DESAYUNO POR DIA SECRETARIA	569	Día del trabajo
<b>659428 GASTOS NO ACEPTADOS</b>			
22/05/2019	1500 LALPICEROS MERCHANDISING	3,152	Publicidad
<b>634133 APOYO ALMACEN - ORD UTILES ESCOLARES</b>			
01/03/2019	CHICHA MORADA/SOPAS/LIMONDA/GA	275	CTA 659406
07/02/2019	SERV.TALLER EDUCATIVO-FEBRERO	2,000	Cta de Activid kids
<b>634112 PINTURA</b>			
22/01/2019	5 GL GLOSS/10 GL THINER/3K TRA	6,241	Carpinteria
<b>632942 APOYO ALMACEN - ORD UTILES ESCOLARES</b>			
21/05/2019	CONFECCION BOLSAS NIV INICIAL - Utiles escolares	700	Utiles escolares
28/01/2019	SERV.APOYO EN EL AREA SISTEMAS	1,000	CTA informatica
14/02/2019	ASISTENTE DE SISTEMAS	500	CTA informatica
<b>659333 MANTENIMIENTO DE TOLDOS.</b>			
07/03/2019	DRIZAS DE TOLDOS INICIAL	2,500	Mejoras
01/04/2019	01 MALLA RACHEL 40 MT X 4.20 M	1,237	Mejoras
01/04/2019	01 MALLA RACHEL 32.80X4.20	1,106	Mejoras
01/04/2019	07 MALLAS RACHEL 32.60X4.20 CA	7,826	Mejoras
	<b>TOTAL</b>	<b>72,802</b>	

Cuadro 14. Relación de gastos con registros errados

Con respecto al objetivo 3, de los cuadros 14, 15 y como lo muestra tabla 9, del total costos y gastos de -17,296,367.00 se evidencian 29 unidades de comprobantes fueron registradas en cuentas contables equivocadas, el cual esto afecta por lo que representa un importe de -72,801.00 soles afectando a que los presupuestos no sean satisfactorios con los objetivos de la empresa. Mientras que en el cuadro 16, se muestran resultados del total de 3,206 unidades de comprobantes, 29 unidades fueron direccionados a cuentas contables erradas con el 0.90% de representación. Mientras que, en KPI 6. 0.42% los importes en soles en -72,801.00 el importe es significantes, debido a que los administrados el base de proyección de presupuestos son los gastos que han realizado año anterior inmediato

COMPROBANTES		Y DEBE DECIR			
Mes	Total compras 2019	Cantidad registro error	Cuentas Contable	Descripción	Total corregido
Enero	248	5	632913	Fotógrafo	-600
Febrero	380	1	659426	Visita de estudios	-2,660
Marzo	282	2	637105	Visitas guiadas	-2,153
Abril	205	3	659407	Día del maestro	-40,851
Mayo	309	2	637101	Publicidad	-3,152
Junio	279	1	659406	Gastos representación	-275
Julio	189	1	659329	Active kids	-2,000
Agosto	275	10	634118	Carpintería	-6,241
Septiembre	260	1	659424	Útiles escolares	-700
Octubre	220	2	634125	Informática	-1,500
Noviembre	244	4	634127	Mejoras del local	-12,669
Diciembre	315			Total importe corregido	-72,802
TOTAL	3206	29			

Cuadro 15. Cantidad de documentos corregidos 2019

KPI del objetivo 3:

Tabla 9

Detalle del resumen de los gastos y costos 2019

Resumen Costos y Gastos	
Total costos de servicios	-11,378,279
Total gastos de administración	-5,816,833
Total gastos de venta	-101,254
Total Costos y gastos	-17,296,367

Fuente: Elaboración propia (2020)

Nombre	Fórmulas		Resultado
KPI 5. Porcentajes cantidad doc. errados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ doc. errados}}{\text{Total doc. Realizados}}$	$\frac{29}{3,206}$	0.90%
KPI 6. Porcentaje del total doc.	$\frac{\text{Importe total de N}^\circ \text{ errados}}{\text{Total de gastos}}$	$\frac{-72,801}{-17,296,367}$	0.42%

Cuadro 16. Resultados de los KPI 5-6

Evidencia para objetivo 3

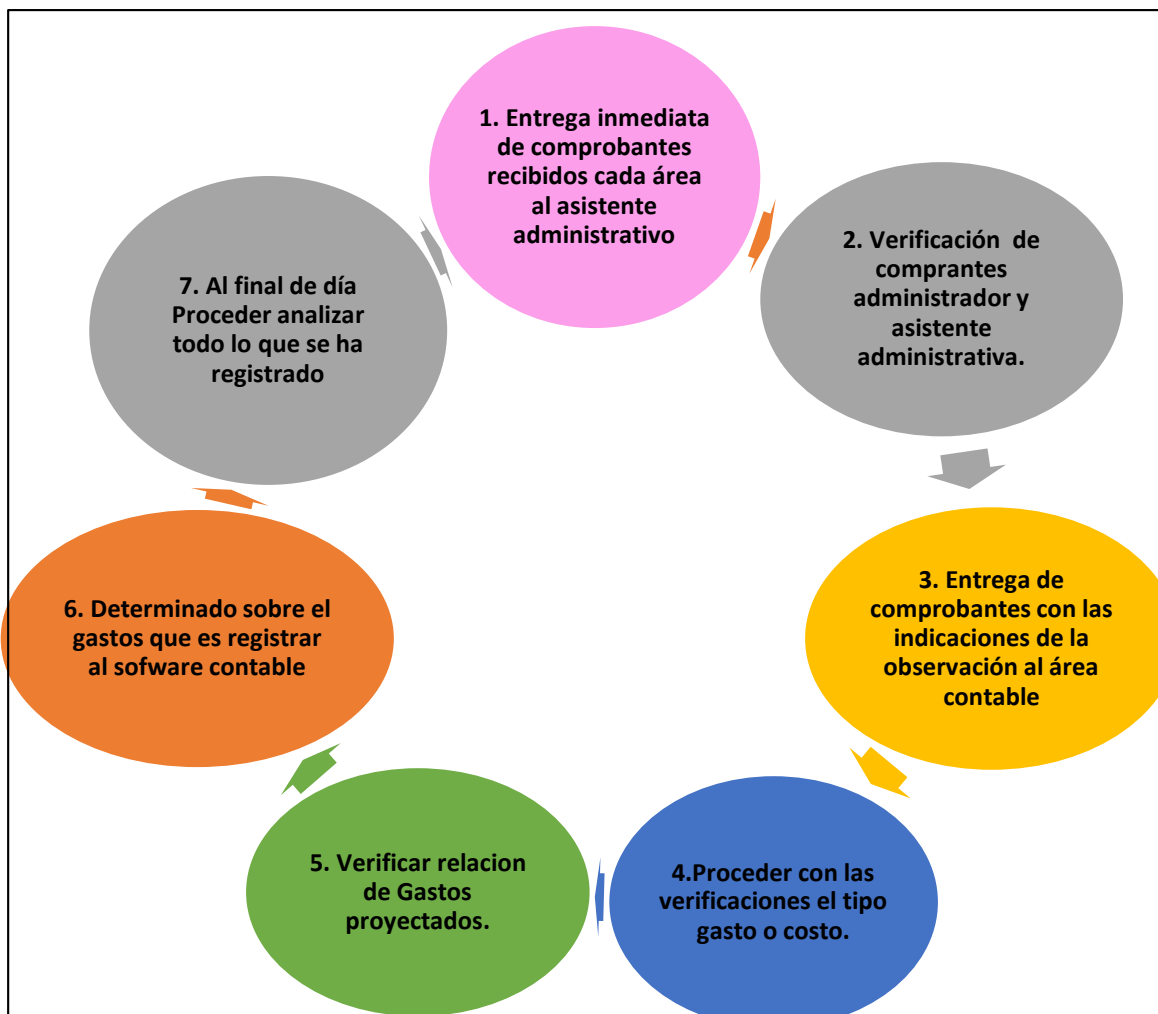


Figura 14. Proceso de registro costos y gastos

Fuente: Elaboración propia (2020)

Debido a los cuadros anteriores, se procedió a realizar un procedimiento de cómo se debe realizar los registros contables en el área de contabilidad, el cual se muestra en la figura 14 sobre los comprobantes de gastos y costos de la institución, para ello se coordinó con las encargadas de cada área involucrada, para la elaboración. Siguiendo el procedimiento se mejorará los registros de gastos, de esa manera tener el buen control de cada gasto o costo y poder realizar las proyecciones para los años siguientes.

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

La presente investigación titulada “Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019” en donde se determinó que los problemas al que estaban sometidos fueron faltantes, exceso y el procedimiento en cuanto a los registros de costos y gastos por parte del área de contabilidad, debido a que los gerentes realizaban los presupuestos en base a los gastos del año anterior, para ello se desarrolló las propuestas de soluciones.

Según la interpretación de los resultados de la categoría planificación, las entrevistas realizadas lo confirmaron que lo realizan en base a los gastos del año anterior y las solicitudes de los gerentes, de esta manera los estados financieros mostraron resultados como los ingreso en la parte de activo corriente del 2017 al 2019 los porcentajes de 11.64%,13.65% y 14.43%, mientras que el pasivo corriente desde 2017 al 2019, 22.01%, 22.51% en 21.59% en los resultados se determinar que del total activo , el activo corriente (ingreso)son inferiores a los pasivos corrientes (egreso) entre los tres año, así también se mostraron que las planificaciones realizadas para algunos gastos no fueron planificados para el periodo, como también, se mostraron que hubo excesos de los gastos en los que sí fueron planificados; y tomando como referencia a los autores, Parra & La Madrid (2017), determinó que también en los resultados de que existe una debilidad administrativa por lo que muestran el desorden de los costos, gastos , ganancias, de esta manera coincide con la empresa investigada, porque si existe excesos y para algunos gastos no hay presupuestos, quiere decir que las planificaciones se mostraron en desorden, debilidad de organización, de la misma manera coincide con Almeida (2019), en lo que dice que carecen de una definición de presupuestos. La propuesta de solución expuesta en este trabajo como un objetivo importante fue adicionar un 12% para aquellos gastos que no fueron planificados tomando las acciones de realizar diseño de presupuestos según las necesidades de la empresa.

Por otra parte, coincide y a la vez se refuta en, Rivas (2015) , el investigador afirma que en los resultados no hubo una buenas gestión presupuestal y las proyecciones se realizaron sin tener las consideraciones de la previsiones, planificación, control y

definitivamente la priorización gasto, en la empresa investigada coincide porque efectivamente faltó una buena planificación pero se refuta lo anterior mencionado, porque si existió la organización, planificación, y gastos priorizados. De igual forma en, Cherres (2018) coincide que el 40% es en la deficiencia de planificación, 35% en ausencia de recursos materiales, el 15% ausencia de recursos humanos y 10%, mientras que en Moreta (2018) se refuta porque, en su investigación se evidenció que una buena gestión de procedimiento presupuestario, optimiza la importancia y eficaz gestión administrativa.

En la interpretación de la categoría previsión, se determinó que los resultados según las entrevistas que las previsiones en cuanto a las programaciones de los recursos monetarios son importantes, y efectivamente la empresa sí estuvo programando, a pesar de ello se presentaron situaciones no previstas como lo fue la multa de sumas significantes, los cambios de precio en los mercados que también influenció en lo programado, viendo así en algunos gastos excesos de presupuestos, pero esta diferencia no debió ser demasiado notorio, pero se mostraron diferencias exageradas; de esta manera coincide con el antecedente de los autores; Nuñez, Bravo, Cruz, & Hinojosa (2018), en el que dicen que la programación influye positivamente en el proceso de la programación de los presupuestos y que los administrativos debe tener conocimientos sobre las necesidades para asumir los retos para la mejora del servicio. Efectivamente en las entrevistas realizadas afirmaron que las programaciones son importantes porque de esa manera se cumple con los pagos, a proveedores, planillas, etc. los resultados mostraron que a pesar que se presentó gastos no previstos la empresa siempre contó con la liquidez durante los tres periodos en S/0.53, S/0.61 y S/0.67 del 2017 hasta 2019. La propuesta soluciones para esta investigación es disminuir los gastos en exceso en un 32% pero de forma progresiva en base a los gastos reales proyectados para los cinco años.

Para los resultados de la categoría control, se mostraron resultados óptimos en cuanto los efectivos y las cobranzas en los periodos fueron favorables entre los tres años 2017 al 2019 de 28,41 y 32 días. Con esto las programaciones de los presupuestos se hicieron efectivas a pesar que se presentaron situaciones desfavorables en los ejercicios, así mismo con la obtención de utilidades de 8.72%, 4.10% y 7.44%. En respuesta a los entrevistados evidenciaron resultados que los controles en cuanto al análisis de la situación económica de la empresa se verifican mediante ratios financieros, por otra parte, también afirmaron que

los gastos no son tan concretos por lo que los gastos no son direccionados correctamente a cuentas contables que corresponde de cada gasto o costo, pero a pesar de ellos terminan con utilidades.

Esta investigación coincide con Bieli & Ruiz (2015) que sostuvo como objetivo mejorar la Situación Financiera en relación a los presupuestos realizados y de resultado se demostró que sí cuenta con solvencia financiera; asimismo también coincide en para Erbos (2019) en el que también presentan solvencia financiera mostrando presupuestos que ayuden mejorar la economía, por otro lado en Gutiérrez (2015) se refuta, indica que si se desea obtener resultados, óptimos es necesario que los encargados de cada área sean comprometidos, así los resultados sería más favorables. La propuesta para esta investigación se propuso de objetivo realizar un procedimiento de registro adecuando de costos, gastos de las gestiones de la empresa, de esta manera se estaría ayudando a que las proyecciones de presupuestos sean efectivas en base a gastos reales evitando las demoras en la entrega de las solicitudes de los detalles de gastos a los gerentes.



## 4.2 Conclusiones

- Primera:** En relación al objetivo general sobre proponer, en la investigación se propuso la estrategia de realizar un presupuesto en coordinación de todas las áreas, con las revisiones de los gastos administrativos y realizar el procedimiento de verificación de cada cuenta según concepto de gastos efectivamente, así mismo realizar las deducciones de excesos de gastos que durante el ejercicio surgió.
- Segunda:** Con respecto al objetivo específico primero analizar la situación de las gestiones presupuestales se demostraron mediante el análisis a los estados financieros en la parte de activo corriente inferiores que a los pasivos corriente, es decir que los gastos fueron mayores que a los ingresos, debido a los desórdenes por parte a los administrados, también en el estado de resultados, a pesar que existe falencias en el éxito de presupuestos la empresa obtiene utilidades inferiores a 9% del total de ventas, demostrando que los gastos de administrativo y costos por servicios porcentajes de se muestran mayores porcentajes.
- Tercera:** En relación al objetivo específico segundo determinar, se evidenció que las planificaciones presupuestales no se llevan a cabo debido a que en el transcurso del periodo existe toma de decisiones inesperadas por parte de los gerentes, lo confirmó el entrevistado 1, tales gastos algunas veces no estuvieron previstos, como también producto de los cambios de precios en el mercado. De la misma manera se confirmó el área de contabilidad comete errores en clasificar los gastos y esto debería ocurrir porque las proyecciones se realizan en base a gastos, también es evidencia por el entrevistado 1.

### 4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a la gerencia que en el momento de planificación de los presupuestos es necesario que debe haber todos los alcances necesarios y coordinaciones con todas las áreas sobre los requerimientos durante toda la actividad de la empresa y en relación al área de contabilidad es necesario seguir los procedimientos fijados y así evitar errores en los registros de gastos.
- Segunda:** Se recomienda analizar el parte activo corriente de la empresa, tales como cobranza, prestamos al personal, etc. para que haya más ingresos que gastos, así también se sugiere que a los gerentes que, si la planificación se realiza al inicio del año, con todos los acuerdos para el periodo, se respete esos acuerdos de esa manera evitar los desórdenes
- Tercera:** Se recomienda a los involucrados de la organización que eviten tomar decisiones inesperadas, porque esto hace que las proyecciones presupuestales no sean favorables al final del año. Gestionar un adicional para aquellos imprevistos que se presenten el periodo, el área de contabilidad debe ser responsable de la distribución de los gastos, por lo que son la base para para las gestiones presupuestales, es por ello que debe ser más precisos con la información que brinda a la gerencia.

## REFERENCIAS

- Abanto, M. (2014). *Normas Internacionales de Contabilidad 2015 NIC, NIIF, SIC, CNIIF* (1ra. Edición ed.). (C. & Empresas, Ed.) Lima, Perú: El Búho EIRL.
- Almeida, T. (2019). *Control y Evaluación Presupuestaria como herramienta de mejora de Gestión Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay*. Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales Universidad de Postgrado del Estado.
- Altahona, T. (2009). *Libro práctico sobre presupuestos*. Bucaramanga: Universidad de investigación y desarrollo. Obtenido de <https://es.slideshare.net/cpczuniga/libro-practico-de-presupuestoudi>
- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de Economía* (1ra Edición ed.). México: Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks.
- Banco, M. (16 de junio de 2017). Revisión del Gasto Público. *Public Disclosure Authorized*, 1-139. Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/554021521229272108/pdf/Peru-Revision-del-Gasto-Publico-2018-final.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom. doi:ISBN 978-959-212-783-7
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearsón Educación. doi:ISBN: 978-958-699-128-5
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas*. México.
- Bieli, F., & Ruiz, R. (2015). *Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la Planificación y Presupuestos para mejorar la Situación Financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo año 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Ciencias Económicas.
- Burbano, J. (1991). *Presupuestos Enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (3ra Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Carhuancho, I., Nolasco, F., & Sicheri, L. (2019). *Metodología para la investigación holística* (Primera Edición ed.). Ecuador: UIDE.

- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Revista Nacional de Administración, 2(1), 34.
- Cherres, L. (2018). *Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán .
- Colina, L., & Cubillán, A. (2012). *La Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas*. Dialnet, 10, 5.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Redalyc(35), 152-181. doi:ISSN 1657-6276
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. Scielo, 2. doi:ISSN 1024-9435
- Erboso, K. (2019). *Presupuesto por Resultado y Calidad del Gasto Público En La Ugel N° 016, Barranca – 2017*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Fernández , Á. (2013). *La gestión económico-presupuestaria en las Administraciones Públicas*. Espacios, 5. Obtenido de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500844/n11.1\\_La\\_gesti\\_\\_n\\_econ\\_\\_mico-presupuestaria.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500844/n11.1_La_gesti__n_econ__mico-presupuestaria.pdf)
- Ferraro, G. (2014). *El Planteamiento Costos para Gestión LA*. Facultad de Ciencias Económicas, 5. Obtenido de <https://apps.econ.unicen.edu.ar/sitios/costos/wp-content/uploads/2015/05/iPRESUP.pdf>
- Ferrer, A. (2012). *Estados Financieros Análisis e interpretación por sectores económicos* (Primera Edición ed.). Perú: Pacífico Editores. doi:9786124118128
- Ferrer, A. (2012). *Estados Financieros Análisis e Interpretación por sectores económicos* (1ra. ed.). Lima: Pacífico Editores. doi:978-612-4118-12-8
- Fray, P., & Lara, B. (2018). *Planeacion presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. Observatorio de la Economía, 1-10. Obtenido de <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/decisiones-financieras.html>
- Gaspar, J. (10 de Enero de 2020). *AGM*. Obtenido de <https://agmconsultoriaperu.com/beneficios-sociales/calculo-de-utilidades-peru/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación científica*. Cordoba: Argentina. Brujas. Obtenido de <https://independent.academia.edu/NelsonGomez7>

- Gutiérrez, D. (2015). *Importancia del Incremento de Calidad en el Gasto Público en Materia de Educación para Promover el Desarrollo en San Francisco De Campeche*. España: Universidad de León.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGrawHill. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hurtado, J. (2000). *Metología de la Investigacion Holistica*. Caracas, Venezuela: Fundación SYPAL.
- komiya, A. (26 de Junio de 2009). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/adaptarse-a-los-cambios-del-mercado/>
- MEF. (01 de 03 de 2016). *Comunicado*. (O. S. Estado, Ed.) Obtenido de A las unidades Ejecutoras de Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales, asi como a los Pliegos Presupuetales de los Gobiernos Locales: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2\\_ccp\\_sease\\_siaf\\_01122016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2_ccp_sease_siaf_01122016.pdf)
- Mendieta, G. (2015). *Informantes y muestreo en investigación cualitativa*. redalyc.org, 17(30), 130. doi:ISSN 0124-8146
- Ministerio, E. (29 de Agosto de 2019). *Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público prioriza la continuidad de políticas públicas para el año 2020*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/correo-institucional>
- Moreta, J. (2018). *La Ejecución Presupuestaria Financiera para la Toma de Decisiones de la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015*. Ecuador: Universidad Técnica de Abanto.
- Mundial, B. (16 de Junio de 2017). *Revision de Gastos Públicos*. (P. D. Authorized, Ed.) Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/554021521229272108/pdf/Peru-Revision-del-Gasto-Publico-2018-final.pdf>
- Muñiz, L. (2015). *Control Presupuestario planificacion elaboracion y seguimiento del presupuesto*. Sistema Control Gestión & Estrategia, 3. Obtenido de [https://www.academia.edu/29205005/Control\\_Presupuestario\\_LMuniz](https://www.academia.edu/29205005/Control_Presupuestario_LMuniz)
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. doi:ISBN 978-958-8675-94-7

- Nuñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostroza, M. (2018). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 1-21. doi:ISSN: 1315-9984
- Parada, R. (2000). *Teoría Financiera Moderna fundamentos y métodos*. Santiago, Chile: ConoSur Ltda. doi:ISBN:9562382532
- Parra, J., & La Madrid, J. (noviembre de 2017). *Presupuesto como Instrumento de Control Financiero en Pequeñas Empresas de Estructura Familiar*. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science, 13(38), 33-48. doi:E-ISSN: 1856-1810
- Pérez, M. (19 de Agosto de 2018). *Gestión Presupuestaria como factor determinante de la Rentabilidad en empresas hoteleras del Perú (2012 – 2016)*. Quipukamayoc - Revistas UNMSM, 26(51), 63-72.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [www.freelibros.me](http://www.freelibros.me)
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna* (1Edición ed.). México: Limusa Noriega Editores. doi:ISBN: 968-18-4214-6
- Ricra, M. (2014). Análisis Financiero en las empresas. (P. Instituto, Ed.) *Actualidad Empresarial*, 31.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales* (1° Edición ed.). Bogotá: Eco Ediciones. Obtenido de <https://www.academia.edu/35646497/Presupuestos-empresariales>
- Rivadeneira, M. (2014). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. España: Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>
- Rivas, E. (2015). *El presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 "Perú Inglaterra" del Distrito de Villa El Salvador*. Lima: Universidad Nacional de Educación "Enrique Gusmán y Valle".
- Rodríguez, G., Vilchez, G., & Urdaneta, A. (2006). *Factores clave de éxito en la gestión presupuestaria del sector pastas alimenticias en la región zuliana*. Revista Venezolana de Gerencia, 11(35), 2. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000300004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000300004)
- Rodríguez, H., Fernández, A., & De Dios, A. (Mayo de 2019). *Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos*. Scielo, 9(1), 23-44.

- Salas, A. (Enero - Junio de 2013). La Utilidad: *Balance desde las Perspectivas de las Escuelas Neoclásicas y Austriacas*. Dialnet, 4(1), 27-48.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (Decimonovena Edición ed.). México: McGraw-Hill .
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera Edición ed.). Lima - Perú: Universidad Ricardo Palma. doi:ISBN N° 978-612-47351-4-1
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanísticas*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma. doi:ISBN N° 978-612-47351-4-1
- Sanz, A. (Enero de 2016). *Las Técnicas Presupuestarias Tradicionales y su Modernización: Hacia una gestión por resultados y metas*. ResearchGate, 4.
- Sarabia, A. (1995). *La Teoría General de Sistemas* (1ra Edición ed.). Madrid, España: Isdefe.
- Settembrino, H. (1983). *El presupuesto y control presupuestario en la empresa: estudio de las condiciones y del grado de contribución del presupuesto y control presupuestario a la adaptabilidad y aprendizaje gerencial*. Buenos Aires: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de [http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1090\\_SettembrinoHO.pdf](http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1090_SettembrinoHO.pdf)
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. doi:ISBN 968-880-685-4
- Vara, A. (2012). *Desde la Idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa* (Tercera ed.). Perú: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Viaña, L. (2014). *Manual de Costos y Presupuestos*. Colombia: Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico. Obtenido de <http://www.itsa.edu.co/docs/3-L-Viana-Manual-de-Costos-y-Presupuestos.pdf>
- Vizcarra, M., Zeballos, V., Alva, M., & Montenegro, G. (30 de 12 de 2019). *Normas Legales*. El Peruano, pág. 8. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/21601-resolucion-directoral-n-036-2019-ef-50-01-1/file>
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta Edición ed.). México: Persón Educación . doi: 970-26-0551-2

Zevallos, V. (2017). *"Gestión y Ejecución Presupuestal en la Unidad Ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Hunacayo - 2016"*. Huncayo: Universidad Peruana Los Andes.



# **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

**Título: Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019.**

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema: Gestión presupuestal	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo optimizar la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019?	Proponer estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019	Planificación	1.Proceso
			2.Periodo de tiempo
		Previsión	3.Programación
			4.Recursos
		Control	5.Ratios financieros
			6.Análisis de estados financieros
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2 solución: Estrategia	
a) ¿Cuál es la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019?	a) Analizar la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019.	Categorías emergentes	
		1. Cambios en el mercado	
b) ¿Qué factores inciden en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019?	b) Determinar los factores que indican en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019.	2. Utilidad	
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	
<b>Sintagma:</b> Holístico <b>Tipo:</b> Proyectiva <b>Nivel:</b> Comprensivo <b>Método:</b> Deductivo e Inductivo	<b>Población:</b> Institución Educativa <b>Muestra:</b> cuadro presupuestos, EEFF <b>Unidad informante:</b> Contador, Administración y Asistente administrativo y cobranzas	<b>Técnicas:</b> Análisis documental y entrevista <b>Instrumentos:</b> Registro documental y guía de entrevista	Procedimiento y análisis de datos

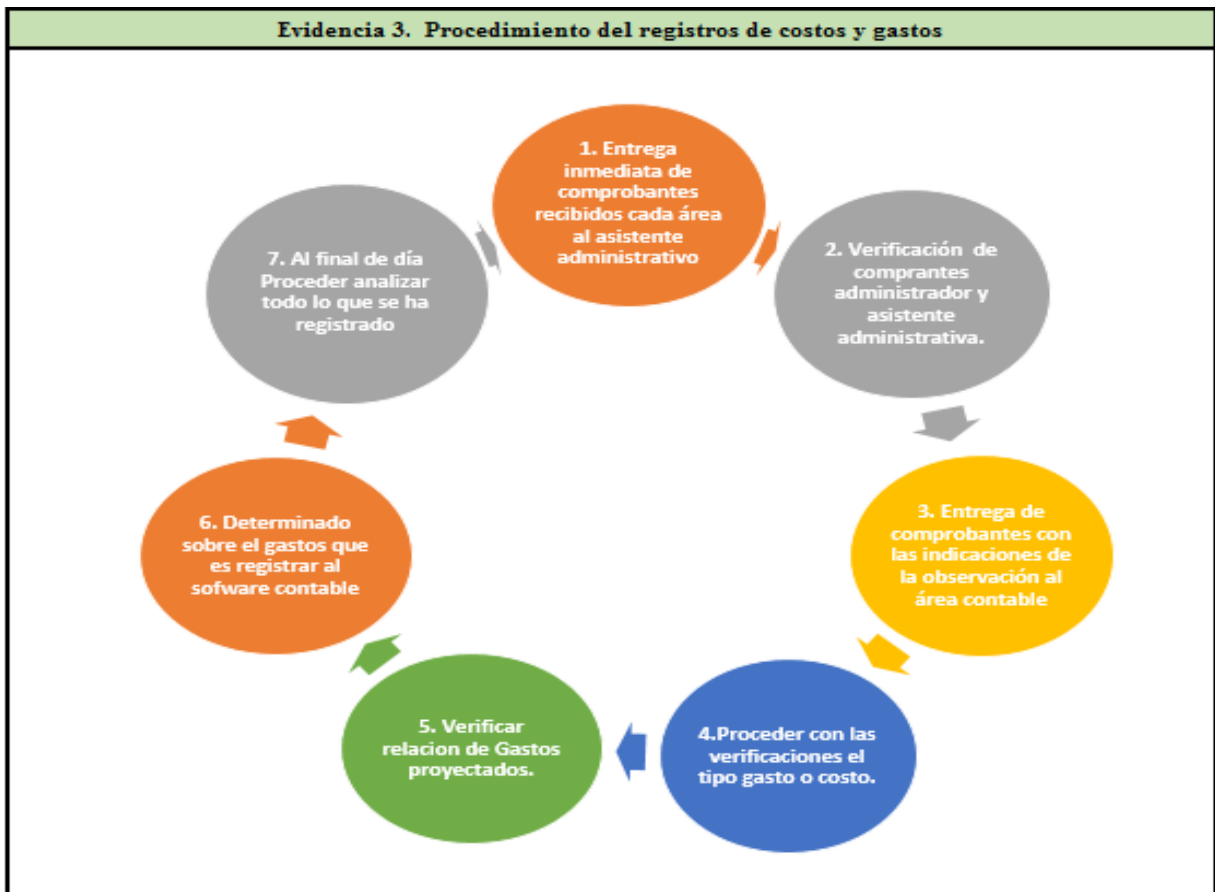
## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS REALES 2019	PRESUPUESTADO 2019	DIFERENCIA	EVIDENCIA 01: INCREMENTO DE PROYECCIÓN DE COSTOS				
				1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%
				2021	2022	2023	2024	2025
REFILADO DE LIBROS	-6,045	-	-6,045	-6,136	-6,259	-6,415	-6,608	-6,839
APOYO ALMACEN - POR UTILES ESCOLARES	-30,655	-	-30,655	-31,115	-31,738	-32,531	-33,507	-34,680
MANTENIMIENTO DE PROYECTORES	-2,800	-	-2,800	-2,842	-2,899	-2,971	-3,060	-3,168
ALQUILER DE EQUIPOS DIVERSOS (Llaves, llantas, etc.)	-75,394	-	-75,394	-76,525	-78,055	-80,007	-82,407	-85,291
TALLERES POR ENSAMBLAJE	-6,694	-	-6,694	-6,794	-6,930	-7,104	-7,317	-7,573
ACTIVE KIDS - NIVEL 1º-5 AÑOS	-14,747	-	-14,747	-14,968	-15,268	-15,650	-16,119	-16,683
INSCRIPCIÓN FEDERACIÓN DEPORTIVA	-4,785	-	-4,785	-4,857	-4,954	-5,077	-5,230	-5,413
FESTIVAL ACROPOLIS/FOLKLORICO	-2,715	-	-2,715	-2,755	-2,811	-2,881	-2,967	-3,071
KERMESSE ESCOLARES	-44,063	-	-44,063	-44,724	-45,619	-46,759	-48,162	-49,848
ACTIVIDADES DE EX ALUMNOS	-3,700	-	-3,700	-3,756	-3,831	-3,926	-4,044	-4,186
ALQUILER CAMPO DEPORTIVO	-3,085	5,000	1,915	-3,131	-3,194	-3,273	-3,372	-3,490
SUMINISTROS PARA ENFERMERIA	-4,316	3,500	-816	-4,381	-4,469	-4,581	-4,718	-4,883
IMPRESIÓN MATERIALES ESCOLARES	-28,785	30,000	1,215	-29,217	-29,802	-30,547	-31,463	-32,564
ARTICULOS DEPORTIVOS/LABORATORIOS	-16,559	30,000	13,441	-16,807	-17,144	-17,572	-18,099	-18,733
SERVICIO SISTEMA DE PENSIONES	-35,766	32,000	-3,766	-36,302	-37,028	-37,954	-39,093	-40,461
UNIFORMES-TRABAJADORES DOCENTES	-25,115	38,000	12,885	-25,491	-26,001	-26,651	-27,451	-28,412
ASESORIA PEDAGOGICA	-8,807	40,000	31,193	-8,939	-9,118	-9,346	-9,626	-9,963
ASESORIA AREA DEPORTIVA	-38,895	46,500	7,605	-39,478	-40,268	-41,275	-42,513	-44,001
MATERIALES O GASTOS EDUCATIVOS	-81,487	50,000	-31,487	-82,709	-84,364	-86,473	-89,067	-92,184
FOTOCOPIAS/ANILLADOS	-54,729	60,000	5,271	-55,550	-56,661	-58,077	-59,820	-61,913
CELEBRACIONES DIA DEL MAESTRO	-22,447	80,000	57,553	-22,783	-23,239	-23,820	-24,535	-25,393
VISITA DE ESTUDIOS	-81,538	90,000	8,462	-82,761	-84,416	-86,526	-89,122	-92,241
CAPACITACIÓN AL PERSONAL DOCENTE	-114,717	100,000	-14,717	-116,437	-118,766	-121,735	-125,387	-129,776
UTILES ESCOLARES - ALUMNADO AÑO ESCOLAR	-258,754	250,000	-8,754	-262,636	-267,888	-274,586	-282,823	-292,722
LIBROS - ALUMNADO AÑO ESCOLAR	-227,738	260,000	32,262	-231,154	-235,777	-241,671	-248,922	-257,634
AGRUPACIÓN DE VARIOS COSTOS SERVICIOS	-635,898	621,636	-14,262	-645,436	-658,345	-674,804	-695,048	-719,375
CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS BASICOS	-379,407	386,288	6,881	-385,099	-392,801	-402,621	-414,699	-429,214
CONSOLIDACIÓN DE GASTOS PERSONALES	-7,947,781	7,320,241	-627,540	-8,066,998	-8,228,338	-8,434,046	-8,687,068	-8,991,115
<b>TOTAL COSTOS POR SERVICIOS</b>	<b>-11,378,280</b>	<b>9,617,945</b>	<b>-1,760,335</b>	<b>-11,548,954</b>	<b>-11,779,933</b>	<b>-12,074,431</b>	<b>-12,436,664</b>	<b>-12,871,947</b>
<b>PORCENTAJE DE ERROR</b>			<b>-18.30%</b>					

## b) Evidencias de la propuesta

2º OBJETIVO : Deducción de gastos administrativos el exceso en %				Evidencia 02 : Deducción de Gastos Proyectado				
DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTOS REALES 2019	PRESUPUESTADO POR GERENTES 2019	-37.25%	5.00%	6.00%	6.50%	7.00%	7.50%
			DIFERENCIA	2021	2022	2023	2024	2025
PLANILLA CONSOLIDADO ADM.	-3,560,532	3,137,894	-422,638	-3,382,506	-3,179,555	-2,972,884	-2,764,782	-2,557,424
IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	-415,089	107,000	-308,089	-394,335	-370,675	-346,581	-322,320	-298,146
SERV.DE PINTOR	-97,600	70,000	-27,600	-92,720	-87,157	-81,492	-75,787	-70,103
GASTOS NO ACEPTADOS	-42,680	28,200	-14,480	-40,546	-38,113	-35,636	-33,141	-30,655
MANTENIMIENTO DE AIRE ACONDICIONADO	-15,073	6,000	-9,073	-14,319	-13,460	-12,585	-11,704	-10,826
DIA DE LA MADRE / PADRE	-31,353	24,000	-7,353	-29,785	-27,998	-26,178	-24,346	-22,520
MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	-20,248	15,000	-5,248	-19,236	-18,081	-16,906	-15,723	-14,544
ASESORIA LEGAL	-39,131	36,000	-3,131	-37,174	-34,944	-32,672	-30,385	-28,106
DONACIONES	-6,209	3,500	-2,709	-5,898	-5,545	-5,184	-4,821	-4,460
REFRIGERIO-TRABAJADORES	-2,900	1,200	-1,700	-2,755	-2,589	-2,421	-2,251	-2,083
MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	-38,149	38,000	-149	-36,242	-34,067	-31,853	-29,623	-27,401
SERV.MANTENIMIENTO COMPUTADOR	-8,857	8,750	-107	-8,414	-7,909	-7,395	-6,877	-6,361
AUDITORIA Y CONTABLE	-182,000	182,000	-	-172,900	-162,526	-151,962	-141,324	-130,725
MATERIALES Y/O ACCESORIOS DE LIMPIEZA	-59,730	60,000	270	-56,743	-53,339	-49,872	-46,381	-42,902
GASTOS NOTARIALES, TRAMITES	-2,431	3,000	569	-2,309	-2,171	-2,029	-1,887	-1,746
MANTENIMIENTO,LAVADO STORES, ASESORIA	-46,834	50,000	3,166	-44,492	-41,823	-39,104	-36,367	-33,639
GASTOS OLIMPIADAS PPF	-7,722	12,000	4,278	-7,336	-6,896	-6,447	-5,996	-5,546
TONERS IMPRESORAS	-13,493	20,000	6,507	-12,818	-12,049	-11,266	-10,477	-9,692
REPUESTOS Y ACCESORIOS	-6,449	15,000	8,552	-6,126	-5,759	-5,384	-5,007	-4,632
INSTALACIONES ELECTRICAS	-5,153	15,000	9,847	-4,896	-4,602	-4,303	-4,001	-3,701
SEGURO VEHICULAR	-6,587	18,000	11,413	-6,257	-5,882	-5,500	-5,115	-4,731
SERVICIO DE LIMPIEZA	-219,040	231,000	11,960	-208,088	-195,603	-182,889	-170,087	-157,330
CARPINTERIA	-15,341	35,000	19,659	-14,574	-13,700	-12,809	-11,912	-11,019
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>-5,816,833</b>	<b>4,238,169</b>	<b>-1,578,663</b>	<b>-5,525,991</b>	<b>-5,194,432</b>	<b>-4,856,794</b>	<b>-4,516,818</b>	<b>-4,178,057</b>
<b>EXCESO DE GASTOS</b>			<b>-37.25%</b>					

c) Evidencias de la propuesta



### Anexo 3: Instrumento cuantitativo



Universidad  
Norbert Wiener

### Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Estados Financieros y flujo de presupuestos</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2017 al 2019</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área de:</b>
Conocer y analizar cuáles son los materiales que tienen menor rotación en los proyectos, así como los costos que han generado en cada uno.	Los documentos detallan la información de los movimientos de los recursos monetarios en número de cifras, el cual con el análisis se va determinar sobre las variaciones, las influencias que haya en cada varianza.	Los documentos fueron extraídos del área de contabilidad como los estados financieros y el cuadro de presupuestos del área de administración compartido por correo.

Nro.	Doc.	Descripción	Registro Documental	Indicadores	Análisis
		El Estado de situación financieras es el principal informe financiero que informa sobre la situación financiera específica de una empresa, en un determinado momento y está estructurado de activos, pasivos y capital para que de esta	Análisis Horizontal 2017-2019	<p><u>Efectivo y equiv.efec 2019</u>      -      = <math>\frac{1,594,688}{1,288,558}</math> = 23.76%</p> <p>Efectivo y equiv.efec 2018      1*100      1,288,558</p> <p><u>Efectivo y equiv.efec 2018</u>      -      = <math>\frac{1,288,558}{1,671,879}</math> = -</p> <p>Efectivo y equiv.efec 2017      1*100      1,671,879      = 22.93%</p> <p><u>Ctas. x Cob.Comerciales 2019</u>      -      = <math>\frac{1,758,189}{2,153,714}</math> = -</p> <p>Ctas. x Cob.Comerciales 2018      1*100      2,153,714      = 18.36%</p>	El análisis realizado del estado de situación financiera entre los periodos 2018 y 2019 se visualizan resultados en las cuentas de efectivo que equivalente de efectivo de 23.76%, en 2019 representado el ingreso de 1,594,688 soles, mientras que en 2018 el importe fue inferior de 1,288,588.00 soles, mostrando una diferencia entre ambos años de 130,697.00 soles favorable para 2019, mientras que en las cuentas

		manera los accionistas conozcan de los recursos están siendo utilizados	<table border="0"> <tr> <td><u>Ctas. x Cob.Comerciales 2018</u></td> <td>-</td> <td>=</td> <td><math>\frac{2,153,714}{1,391,267}</math></td> <td>=</td> <td>54.80%</td> </tr> <tr> <td>Ctas. x Cob.Comerciales 2017</td> <td>1*100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Activo corriente 2019</u></td> <td>-</td> <td>=</td> <td><math>\frac{15,092,924}{14,279,580}</math></td> <td>=</td> <td>5.70%</td> </tr> <tr> <td>Activo corriente 2018</td> <td>1*100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Activo corriente 2018</u></td> <td>-</td> <td>=</td> <td><math>\frac{14,279,580}{11,987,807}</math></td> <td>=</td> <td>19.12%</td> </tr> <tr> <td>Activo corriente 2017</td> <td>1*100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Total Pasivo Corriente 2019</u></td> <td>-</td> <td>=</td> <td><math>\frac{22,588,134}{23,547,215}</math></td> <td>=</td> <td>-4.07%</td> </tr> <tr> <td>Total Pasivo Corriente 2018</td> <td>1*100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Total Pasivo Corriente 2018</u></td> <td>-</td> <td>=</td> <td><math>\frac{23,547,215}{22,670,367}</math></td> <td>=</td> <td>3.87%</td> </tr> <tr> <td>Total Pasivo Corriente 2017</td> <td>1*100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<u>Ctas. x Cob.Comerciales 2018</u>	-	=	$\frac{2,153,714}{1,391,267}$	=	54.80%	Ctas. x Cob.Comerciales 2017	1*100					<u>Activo corriente 2019</u>	-	=	$\frac{15,092,924}{14,279,580}$	=	5.70%	Activo corriente 2018	1*100					<u>Activo corriente 2018</u>	-	=	$\frac{14,279,580}{11,987,807}$	=	19.12%	Activo corriente 2017	1*100					<u>Total Pasivo Corriente 2019</u>	-	=	$\frac{22,588,134}{23,547,215}$	=	-4.07%	Total Pasivo Corriente 2018	1*100					<u>Total Pasivo Corriente 2018</u>	-	=	$\frac{23,547,215}{22,670,367}$	=	3.87%	Total Pasivo Corriente 2017	1*100					<p>por cobrar comerciales en -18.36% mostrando una disminución de -395,525.00 soles lo cual indica que las cobranzas fueron favorables para año 2019, en lo que respecta en los años 2017 y 2018 fue de -22.93% de ingreso de efectivo no todos los ingreso fueron a la cuenta de la empresa, las cuentas por cobrar fue de 54.80% el incremento para 2018 fue a 762,448.00 soles por cobrar ,en estos años se evidenciaron que no a todos los clientes se estuvieron exigiendo, hasta que se determine los importes que debía devolverse las moras, por motivo de Indecopi, como también de la negligencia de una de las trabajadores que estuvo realizando cobranzas a su favor a su cuenta personal, de esa manera las boletas quedaban pendientes por cobrar. Esto implica que el activo corriente de 2019 y 2018 se vea incrementado en un 813,344.00 soles para el año 2019 representando el 5.70% asimismo para el total pasivo corriente se disminuyó en un -959,081.00 soles,</p>
<u>Ctas. x Cob.Comerciales 2018</u>	-	=	$\frac{2,153,714}{1,391,267}$	=	54.80%																																																											
Ctas. x Cob.Comerciales 2017	1*100																																																															
<u>Activo corriente 2019</u>	-	=	$\frac{15,092,924}{14,279,580}$	=	5.70%																																																											
Activo corriente 2018	1*100																																																															
<u>Activo corriente 2018</u>	-	=	$\frac{14,279,580}{11,987,807}$	=	19.12%																																																											
Activo corriente 2017	1*100																																																															
<u>Total Pasivo Corriente 2019</u>	-	=	$\frac{22,588,134}{23,547,215}$	=	-4.07%																																																											
Total Pasivo Corriente 2018	1*100																																																															
<u>Total Pasivo Corriente 2018</u>	-	=	$\frac{23,547,215}{22,670,367}$	=	3.87%																																																											
Total Pasivo Corriente 2017	1*100																																																															

					representando en -4.07%. Lo cual indica que las obligaciones a terceros se hicieron satisfactoriamente cumpliendo de manera oportuna la y lo previsto haya sido buenos resultados, en tanto activo corriente de 2017 a 2018 fue de 19.12% el incremento para 2018 fue de 2,291,773.00 soles, por otra parte, en pasivo corriente fue de 3.87% el pasivo aumento en 876,848.00 soles, esto debido al incremento por el préstamo y las obligaciones por pagar.
1	Estado de Situación Financiera 2018- 2019	adecuadamente, mientras que para el estado, si los impuestos se calculan correctamente, para los prestamistas para que reciban una garantía y para los gerentes le permiten tomar una decisión sobre la deuda de la compañía, los cambios en los inventarios y las cuentas por cobrar, y las medidas tomadas para cumplir con los compromisos a corto y largo plazo (Abanto,	Análisis Vertical 2017-2019	<p><u>Efectivo y equiv. efectivo</u> 2019 = <math>\frac{1,594,688}{104,610,545}</math> = 1.52%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Efectivo y equiv. efectivo</u> 2018 = <math>\frac{1,288,558}{104,613,476}</math> = 1.23%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Efectivo y equiv. efectivo</u> 2017 = <math>\frac{1,671,879}{103,016,949}</math> = 1.62%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2019 = <math>\frac{1,758,189}{104,610,545}</math> = 1.68%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2018 = <math>\frac{2,153,714}{104,613,476}</math> = 2.06%</p> <p>Total Activo</p>	Con respecto a los análisis verticales se evidencian los resultados mediante la tabla 2 y figura 1 variaciones, en relación a los análisis verticales de las cuentas contables de efectivo y equivalente de efectivo de los periodos en comparación, un incremento de 1.52% para el año 2019, mientras que en 2018 fue de disminuyó en 1.23% y en 2017 de 1.62% en donde las variaciones tienen un elevado mínimo entre 2019 y 2017, los resultados se debieron a que en el año 2017 las cobranzas fueron óptimos, es decir el control a los ingresos utilizaron seguimientos constantes de cobranza a los clientes, de esta forma solo quedó por

		<p>2014), mediante el análisis horizontal se va a determinar las variaciones que muestra entre los años 2018 y 2019, asimismo el grado de representación de cada cuenta contable sobre el activo total y pasivo total</p>	<table border="0"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"><u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2017 = <math>\frac{1,391,267}{103,016,949} = 1.35\%</math></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Activo</td> </tr> <tr> <td><u>Total Activo Corriente</u></td> <td>2019</td> <td>= <math>\frac{15,092,924}{104,610,545}</math></td> <td>= 14.43%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Activo</td> </tr> <tr> <td><u>Total Activo Corriente</u></td> <td>2018</td> <td>= <math>\frac{14,279,580}{104,613,476}</math></td> <td>= 13.65%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Activo</td> </tr> <tr> <td><u>Total Activo Corriente</u></td> <td>2017</td> <td>= <math>\frac{11,987,807}{103,016,949}</math></td> <td>= 11.64%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Activo</td> </tr> <tr> <td><u>Total Pasivo Corriente</u></td> <td>2019</td> <td>= <math>\frac{22,588,134}{104,610,545}</math></td> <td>= 21.59%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Pasivo y Patrimonio</td> </tr> <tr> <td><u>Total Pasivo Corriente</u></td> <td>2018</td> <td>= <math>\frac{23,547,215}{104,613,475}</math></td> <td>= 22.51%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Pasivo y Patrimonio</td> </tr> <tr> <td><u>Total Pasivo Corriente</u></td> <td>2017</td> <td>= <math>\frac{22,670,367}{103,016,949}</math></td> <td>= 22.01%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Total Pasivo y Patrimonio</td> </tr> </table>			<u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2017 = $\frac{1,391,267}{103,016,949} = 1.35\%$				Total Activo		<u>Total Activo Corriente</u>	2019	= $\frac{15,092,924}{104,610,545}$	= 14.43%			Total Activo		<u>Total Activo Corriente</u>	2018	= $\frac{14,279,580}{104,613,476}$	= 13.65%			Total Activo		<u>Total Activo Corriente</u>	2017	= $\frac{11,987,807}{103,016,949}$	= 11.64%			Total Activo		<u>Total Pasivo Corriente</u>	2019	= $\frac{22,588,134}{104,610,545}$	= 21.59%			Total Pasivo y Patrimonio		<u>Total Pasivo Corriente</u>	2018	= $\frac{23,547,215}{104,613,475}$	= 22.51%			Total Pasivo y Patrimonio		<u>Total Pasivo Corriente</u>	2017	= $\frac{22,670,367}{103,016,949}$	= 22.01%			Total Pasivo y Patrimonio		<p>cobrar el 1.35% , en 2018 el ingreso del efectivo fue de 1.23% inferior a otros años, mientras que las cuentas por cobrar el 2.06% es porque multó a la empresa Indecopi, debido a la mala aplicación del concepto de moras por “intereses moratorios”, se dejó de cobrar a los clientes perjudicados hasta determinar que importe es lo que debía devolver las moras a cada cliente, el pago de multa no estaba previsto en los presupuestos proyectados, para 2019 se recuperó a 1.52% el ingreso , como también la disminución de cuentas por cobrar en 1.68% de total activo. Asimismo las comparaciones para los años 2019 en 14.43%; 2018 en 13.65% y 2017 en 11.64% en total activo corriente, los porcentajes se muestran inferiores que al total pasivo corriente en 2019 en 21.59%; 2018 en 22.51% y 2017 en 22.01%, los porcentajes de variación son inferiores en activo corriente debido a que en los pasivos corrientes hay obligaciones que cumplir a corto plazo, como tributos, indispensable el pago de planilla que representa las provisiones por vacaciones que obligatoriamente se tiene que otorgarse al año posterior tomando las vacaciones junto con los alumnos, el cumplimiento de préstamos a las entidades financieras más sus intereses y</p>
		<u>Cuentas x Cobrar Comerciales</u> 2017 = $\frac{1,391,267}{103,016,949} = 1.35\%$																																																										
		Total Activo																																																										
<u>Total Activo Corriente</u>	2019	= $\frac{15,092,924}{104,610,545}$	= 14.43%																																																									
		Total Activo																																																										
<u>Total Activo Corriente</u>	2018	= $\frac{14,279,580}{104,613,476}$	= 13.65%																																																									
		Total Activo																																																										
<u>Total Activo Corriente</u>	2017	= $\frac{11,987,807}{103,016,949}$	= 11.64%																																																									
		Total Activo																																																										
<u>Total Pasivo Corriente</u>	2019	= $\frac{22,588,134}{104,610,545}$	= 21.59%																																																									
		Total Pasivo y Patrimonio																																																										
<u>Total Pasivo Corriente</u>	2018	= $\frac{23,547,215}{104,613,475}$	= 22.51%																																																									
		Total Pasivo y Patrimonio																																																										
<u>Total Pasivo Corriente</u>	2017	= $\frac{22,670,367}{103,016,949}$	= 22.01%																																																									
		Total Pasivo y Patrimonio																																																										



					el otorgamiento de préstamo a su relacionada que hasta el momento no realizan cobros e impredeciblemente solicitan las transferencias en la mayoría de veces importes que no estuvo previsto en el presupuesto.
2	Estado de Resultados 2017-2019	Es un estado en el que brinda el detalle de los ingreso y gastos. Busca brindar información de forma panorámica sobres si la empresa ha obtenido utilidad o ganancias según a ellos tomar mejores decisiones de mejorar o seguir generando rentabilidad.	Análisis Vertical 2017-2019	<p><u>Total Activo Corriente</u> 2019 = <math>\frac{15,092,924}{104,610,545}</math> = 14.43%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Total Activo Corriente</u> 2018 = <math>\frac{14,279,580}{104,613,476}</math> = 13.65%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Total Activo Corriente</u> 2017 = <math>\frac{11,987,807}{103,016,949}</math> = 11.64%</p> <p>Total Activo</p> <p><u>Total Pasivo Corriente</u> 2019 = <math>\frac{22,588,134}{104,610,545}</math> = 21.59%</p> <p>Total Pasivo y Patrimonio</p> <p><u>Total Pasivo Corriente</u> 2018 = <math>\frac{23,547,215}{104,613,475}</math> = 22.51%</p> <p>Total Pasivo y Patrimonio</p> <p><u>Total Pasivo Corriente</u> 2017 = <math>\frac{22,670,367}{103,016,949}</math> = 22.01%</p> <p>Total Pasivo y Patrimonio</p>	Con respecto al análisis de estado de resultados de manera vertical, se muestran en la tabla 4 y figura 3 los porcentajes en la utilidad operativa, comparando entre los tres años de que en 2017 fue de 13.19% porque se realizaban constantes métodos para gestionar las cobranzas, como también captar clientes en las diferentes instituciones de los nidos, aprovechando que los pequeños inician el periodo de educación primaria. La publicidad es uno de los presupuestos de venta para atraer a clientes y uno de los gastos que realizaron fue las compras de juegos infantiles para talleres de verano que correspondería a 2018 con pagos al contado, 2018 de 7.54% fue el año en se visualizan menos gastos, por lo que la mayoría de compras se realizó en el año 2017 y por otra parte el gasto de multa que no estuvo en la planificación del presupuesto. Así mismo en el año 2019 se incrementó los gastos en un 11.74% por lo que en este año se realizó sus

					respectivas gestiones de gastos, porque también se pudo obtener utilidades de 8.72% en 2017, de 4.10% 2018, año en el que muestra considerable disminución debido a gastos que no estuvo previsto la multa, una recuperación de 7.44% para el año 2019, lo cual indica que fue efectivo el control de los gastos																																																														
3	Ratios financieros	son ratios e indicadores que puede usar para identificar ciertas situaciones en la estructura del ente y evaluar su gestión y desempeño. Permite realizar comparaciones entre diferentes periodos contables, de esta manera se llega saber sobre los diferentes comportamientos, de los resultados pasados y tomar decisiones (Ferrer, Estados Financieros Análisis e Interpretación por sectores económicos, 2012)	<p>Ratios de Gestión</p> <p>de</p> <p><b>Rotacion de cuentas por Comercial</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>N° veces</th> <th>2018</th> <th>N° veces</th> <th>2017</th> <th>N° veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Ventas netas</u></td> <td>19,597,640</td> <td>11</td> <td>18,819,641</td> <td>9</td> <td>17,593,221</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>CxC comerciales</td> <td>1,758,189</td> <td></td> <td>2,153,714</td> <td></td> <td>1,391,267</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Plazo promedio de cobranza</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>Dias</th> <th>2018</th> <th>Dias</th> <th>2017</th> <th>Dias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>CxC comerc. x 360 día</u></td> <td>632,948,119</td> <td>32</td> <td>775337148</td> <td>41</td> <td>500856012</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>19,597,640</td> <td></td> <td>18,819,641</td> <td></td> <td>17,593,221</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ratios de Liquidez</p> <p>de</p> <p><b>Capital de Trabajo 2019</b></p> <p>Activo Corriente – Pasivo Corriente 15,092,924 - 22,588,134 = (7,495,210)</p> <p><b>Capital de Trabajo 2018</b></p> <p>Activo Corriente – Pasivo Corriente 14,279,580 - 23,547,215 = (9,267,635)</p> <p><b>Capital de Trabajo 2017</b></p> <p>Activo Corriente – Pasivo Corriente 11987807.2 - 22,670,367 = (10,682,560)</p> <p><b>Liquidez corriente</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>S/</th> <th>2018</th> <th>S/</th> <th>2017</th> <th>S/</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Activo corriente</u></td> <td>15,092,924</td> <td>0.67</td> <td>14,279,580</td> <td>0.61</td> <td>11,987,807</td> <td>0.53</td> </tr> <tr> <td><u>Pasivo corriente</u></td> <td>22,588,134</td> <td></td> <td>23,547,215</td> <td></td> <td>22,670,367</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2019	N° veces	2018	N° veces	2017	N° veces	<u>Ventas netas</u>	19,597,640	11	18,819,641	9	17,593,221	13	CxC comerciales	1,758,189		2,153,714		1,391,267			2019	Dias	2018	Dias	2017	Dias	<u>CxC comerc. x 360 día</u>	632,948,119	32	775337148	41	500856012	28	Ventas	19,597,640		18,819,641		17,593,221			2019	S/	2018	S/	2017	S/	<u>Activo corriente</u>	15,092,924	0.67	14,279,580	0.61	11,987,807	0.53	<u>Pasivo corriente</u>	22,588,134		23,547,215		22,670,367		<p>Con respecto a los ratios financieros , en rotación de cuentas por cobrar comerciales se puede determinar, que en el año 2017 la rotación fue de 13 veces que en 2018 las cobranzas estuvo rotando en tan solo 9 veces durante el año, mientras que para el año 2019 ascendió a 11 veces , el plazo promedio de cobranza para el 2019 fue de 32, mientras que para 2018 41 días, lo cual indica que los resultados son buenos, porque de esta manera se podrá cumplir con toda las proyecciones en el momento de realizar los presupuesto para cada gestión de compras que se requiera.</p> <p>Seguidamente tenemos en la liquidez el capital de trabajo que para el año 2019 est representado por -7,495,210.00 soles, no quiere decir que la empresa cuente con insuficiente liquidez, son provisiones por pagar a trabajadores, por el tema de vacaciones, ya los maestros de al finalizar el años entre enero y febrero se</p>
	2019	N° veces	2018	N° veces	2017	N° veces																																																													
<u>Ventas netas</u>	19,597,640	11	18,819,641	9	17,593,221	13																																																													
CxC comerciales	1,758,189		2,153,714		1,391,267																																																														
	2019	Dias	2018	Dias	2017	Dias																																																													
<u>CxC comerc. x 360 día</u>	632,948,119	32	775337148	41	500856012	28																																																													
Ventas	19,597,640		18,819,641		17,593,221																																																														
	2019	S/	2018	S/	2017	S/																																																													
<u>Activo corriente</u>	15,092,924	0.67	14,279,580	0.61	11,987,807	0.53																																																													
<u>Pasivo corriente</u>	22,588,134		23,547,215		22,670,367																																																														

					<p>va se les otorga de vacaciones, por motivos de que los alumnos también se encuentran en vacaciones, de igual manera hay un préstamo que pagan mensualmente y eso están en pagos a corto plazo, y algunas compras que se realizó en diciembre por motivos de anticiparse y acceder a los útiles escolares, por motivo de descuento por parte de proveedores que les ha ofrecido. De igual manera fue para el año 2018 con un negativo de -9,267,635.00 soles, aunque fue superior el importe. La liquidez corriente, se visualiza que para el año 2019 está representado por S/0.67 para afrontar su obligación con terceros, lo cual no hay dinero ocioso. As mismo para 2018 está representado por 0.61 por una diferencia de unos centavos.</p>
--	--	--	--	--	--

4	Presupuestos contra los gastos reales.	El presupuesto es un plan operativo y de recursos de la empresa, que está formulado para lograr los objetivos dentro de un cierto período y se expresa en dinero. Mediante este cuadro se determinará las razones del porqué de las diferencias de los gastos de los años 2017 y 2019.	Excel presupuesto 2019	<b>Gastos Reales y Presupuestos proyectados 2017-2019</b>				Todos los años realizan las planificaciones del proceso presupuestal, en base a los gastos del año anterior, según el periodo anterior van aumentando los gastos para el periodo siguiente, los importes para realizar cada compras, en estos cuadros se visualiza el flujo de caja del año 2017 y 2019 en la cual se detalla los ingresos y egresos, en relación a los egresos están los que se compraron y las proyecciones que elaboraron los gerentes, en donde se denota la diferencia en exceso como también inferior a lo proyectado, los gastos de útiles escolares que salió positivo de 23507.00 para 2019 de igual manera en 96,483.00 soles en 2018, esta gestión es buena por lo que no ha excedido lo proyectado, pero con respecto a multas no estuvieron proyectados a pesar que en 2018 ya se presentaban, lo cual para ambos años hay salidas que no estaban previstos y eso hace que las proyecciones se desequilibre. Fue una decisión repentina de los gerentes. Como también despidos arbitrarios, en el cual los cálculos fueron significativos por la gran cantidad de tiempo que laboraron y los cargos de igual manera fue para 2018 a excepción de aumento de sueldos.																																																																																																																								
				<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIFERENCIA</th> <th>DIFERENCIA</th> <th>DIFERENCIA</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>INGRESO</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cobranza de ventas</td> <td>1,555,546</td> <td>1,273,752</td> <td>169,092</td> </tr> <tr> <td>Otros ingresos</td> <td>879,742</td> <td>272,107</td> <td>235,519</td> </tr> <tr> <td><b>Total Ingresos</b></td> <td><b>2,435,288</b></td> <td><b>1,545,859</b></td> <td><b>404,611</b></td> </tr> <tr> <td><b>EGRESOS</b></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td>(229,285)</td> <td>11,638</td> <td>(625,513)</td> </tr> <tr> <td>Gastos de útiles escolares</td> <td>23,507</td> <td>96,483</td> <td>(683)</td> </tr> <tr> <td>Gastos de libros Escolares</td> <td>32,262</td> <td>(77,677)</td> <td>10,671</td> </tr> <tr> <td>Gastos de seguridad y vigilancia</td> <td>(10,238)</td> <td>(51,746)</td> <td>3,994</td> </tr> <tr> <td>Gastos por servicio de limpieza</td> <td>23,348</td> <td>38,922</td> <td>(461,761)</td> </tr> <tr> <td>Gastos por movilidades</td> <td>21,859</td> <td>(49,656)</td> <td>(208,443)</td> </tr> <tr> <td>Gastos sistema de cobranza</td> <td>(3,766)</td> <td>(9,661)</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Gastos por multas</td> <td>(122,021)</td> <td>(43,806)</td> <td>(3,681)</td> </tr> <tr> <td>Gastos por asesoría contable</td> <td>-</td> <td>(14,810)</td> <td>(6,980)</td> </tr> <tr> <td>Gastos por asesoría legal</td> <td>(3,132)</td> <td>(1,500)</td> <td>(3,131)</td> </tr> <tr> <td>Gastos por servicios básicos</td> <td>34,055</td> <td>(13,573)</td> <td>(8,284)</td> </tr> <tr> <td>Gastos por servicios terceros</td> <td>(87,000)</td> <td>(489,446)</td> <td>(9,858)</td> </tr> <tr> <td>Gastos del personal</td> <td>(1,051,029)</td> <td>(8,791,016)</td> <td>(17,678)</td> </tr> <tr> <td>Gastos de tributos</td> <td>(6,649,274)</td> <td>(504,481)</td> <td>(71,818)</td> </tr> <tr> <td>Pagos a AFP</td> <td>(90,182)</td> <td>17</td> <td>(52,682)</td> </tr> <tr> <td><b>Total Egresos</b></td> <td><b>(8,110,896)</b></td> <td><b>(9,900,312)</b></td> <td><b>(1,455,822)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Flujo de caja económico</b></td> <td><b>10,546,185</b></td> <td><b>11,446,171</b></td> <td><b>1,860,433</b></td> </tr> <tr> <td><b>FINANCIAMIENTO</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incremento de préstamo</td> <td>-</td> <td></td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Amortización + intereses</td> <td>(53,957)</td> <td>53,438</td> <td>(1,282,478)</td> </tr> <tr> <td>Préstamos Relacionadas</td> <td>(346,208)</td> <td>2,160</td> <td>(2,351,528)</td> </tr> <tr> <td><b>Total Financiamiento</b></td> <td><b>(400,165)</b></td> <td><b>55,598</b></td> <td><b>(3,634,006)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Flujo de caja financiero</b></td> <td><b>10,146,019</b></td> <td><b>11,501,769</b></td> <td><b>(1,773,573)</b></td> </tr> </tbody> </table>						DIFERENCIA	DIFERENCIA	DIFERENCIA		2019	2018	2017	<b>INGRESO</b>				Cobranza de ventas	1,555,546	1,273,752	169,092	Otros ingresos	879,742	272,107	235,519	<b>Total Ingresos</b>	<b>2,435,288</b>	<b>1,545,859</b>	<b>404,611</b>	<b>EGRESOS</b>	-	-	-	Proveedores	(229,285)	11,638	(625,513)	Gastos de útiles escolares	23,507	96,483	(683)	Gastos de libros Escolares	32,262	(77,677)	10,671	Gastos de seguridad y vigilancia	(10,238)	(51,746)	3,994	Gastos por servicio de limpieza	23,348	38,922	(461,761)	Gastos por movilidades	21,859	(49,656)	(208,443)	Gastos sistema de cobranza	(3,766)	(9,661)	25	Gastos por multas	(122,021)	(43,806)	(3,681)	Gastos por asesoría contable	-	(14,810)	(6,980)	Gastos por asesoría legal	(3,132)	(1,500)	(3,131)	Gastos por servicios básicos	34,055	(13,573)	(8,284)	Gastos por servicios terceros	(87,000)	(489,446)	(9,858)	Gastos del personal	(1,051,029)	(8,791,016)	(17,678)	Gastos de tributos	(6,649,274)	(504,481)	(71,818)	Pagos a AFP	(90,182)	17	(52,682)	<b>Total Egresos</b>	<b>(8,110,896)</b>	<b>(9,900,312)</b>	<b>(1,455,822)</b>	<b>Flujo de caja económico</b>	<b>10,546,185</b>	<b>11,446,171</b>	<b>1,860,433</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>				Incremento de préstamo	-		-	Amortización + intereses	(53,957)	53,438	(1,282,478)	Préstamos Relacionadas	(346,208)	2,160	(2,351,528)	<b>Total Financiamiento</b>	<b>(400,165)</b>	<b>55,598</b>	<b>(3,634,006)</b>	<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>10,146,019</b>	<b>11,501,769</b>	<b>(1,773,573)</b>
					DIFERENCIA	DIFERENCIA	DIFERENCIA																																																																																																																									
					2019	2018	2017																																																																																																																									
				<b>INGRESO</b>																																																																																																																												
				Cobranza de ventas	1,555,546	1,273,752	169,092																																																																																																																									
				Otros ingresos	879,742	272,107	235,519																																																																																																																									
				<b>Total Ingresos</b>	<b>2,435,288</b>	<b>1,545,859</b>	<b>404,611</b>																																																																																																																									
				<b>EGRESOS</b>	-	-	-																																																																																																																									
				Proveedores	(229,285)	11,638	(625,513)																																																																																																																									
				Gastos de útiles escolares	23,507	96,483	(683)																																																																																																																									
				Gastos de libros Escolares	32,262	(77,677)	10,671																																																																																																																									
				Gastos de seguridad y vigilancia	(10,238)	(51,746)	3,994																																																																																																																									
				Gastos por servicio de limpieza	23,348	38,922	(461,761)																																																																																																																									
				Gastos por movilidades	21,859	(49,656)	(208,443)																																																																																																																									
				Gastos sistema de cobranza	(3,766)	(9,661)	25																																																																																																																									
				Gastos por multas	(122,021)	(43,806)	(3,681)																																																																																																																									
				Gastos por asesoría contable	-	(14,810)	(6,980)																																																																																																																									
				Gastos por asesoría legal	(3,132)	(1,500)	(3,131)																																																																																																																									
				Gastos por servicios básicos	34,055	(13,573)	(8,284)																																																																																																																									
				Gastos por servicios terceros	(87,000)	(489,446)	(9,858)																																																																																																																									
				Gastos del personal	(1,051,029)	(8,791,016)	(17,678)																																																																																																																									
				Gastos de tributos	(6,649,274)	(504,481)	(71,818)																																																																																																																									
Pagos a AFP	(90,182)	17	(52,682)																																																																																																																													
<b>Total Egresos</b>	<b>(8,110,896)</b>	<b>(9,900,312)</b>	<b>(1,455,822)</b>																																																																																																																													
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>10,546,185</b>	<b>11,446,171</b>	<b>1,860,433</b>																																																																																																																													
<b>FINANCIAMIENTO</b>																																																																																																																																
Incremento de préstamo	-		-																																																																																																																													
Amortización + intereses	(53,957)	53,438	(1,282,478)																																																																																																																													
Préstamos Relacionadas	(346,208)	2,160	(2,351,528)																																																																																																																													
<b>Total Financiamiento</b>	<b>(400,165)</b>	<b>55,598</b>	<b>(3,634,006)</b>																																																																																																																													
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>10,146,019</b>	<b>11,501,769</b>	<b>(1,773,573)</b>																																																																																																																													

## Anexo 4: Instrumento cualitativo



### Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Observaciones

..... ..... .....
-------------------------

Entrevistado1 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

**Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

ESTADO DE RESULTADOS															
( al 31 de Diciembre del ... )															
expresado en soles															
PERIODOS	PRESUPUESTADO		REAL		PROYECTADO										
	2019	%	2019	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	
Ventas	S/		S/		S/		S/		S/		S/		S/		
	19,597,640		19,597,640		20,577,522		21,606,398		22,686,718		23,821,054		25,012,107		
Costo de servicio	-9,617,945	-49.08%	-11,378,279	-58.06%	-11,548,954	-56.12%	-11,779,933	-54.52%	-12,074,431	-53.22%	-12,436,664	-52.21%	-12,871,947	-51.46%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9,979,695</b>		<b>8,219,361</b>		<b>9,028,569</b>		<b>9,826,466</b>		<b>10,612,287</b>		<b>11,384,390</b>		<b>12,140,160</b>		
Gastos administrativos	-4,238,169	-21.63%	-5,816,833	-29.68%	-5,525,991	-26.85%	-5,194,432	-24.04%	-4,856,794	-21.41%	-4,516,818	-18.96%	-4,178,057	-16.70%	
Gastos de ventas	-101,254	-0.52%	-101,254	-0.52%	-100,859	-0.49%	-100,466	-0.46%	-100,074	-0.44%	-99,684	-0.42%	-99,295	-0.40%	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>5,640,272</b>	<b>28.78%</b>	<b>2,301,273</b>	<b>11.74%</b>	<b>3,401,718</b>	<b>16.53%</b>	<b>4,531,567</b>	<b>20.97%</b>	<b>5,655,419</b>	<b>24.93%</b>	<b>6,767,888</b>	<b>28.41%</b>	<b>7,862,807</b>	<b>31.44%</b>	
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Ingresos financieros	0.15%	28,976	0.15%	28,976	0.15%	30,866	0.15%	32,410	0.15%	34,030	0.15%	35,732	0.15%	37,518	0.15%
Gastos financieros	-0.96%	-188,436	-0.96%	-188,436	-0.96%	-164,620	-0.80%	-207,421	-0.96%	-217,792	-0.96%	-228,682	-0.96%	-240,116	-0.96%
Otros Ingresos Diversos	0.69%	134,376	0.69%	134,376	0.69%	141,985	0.69%	149,084	0.69%	156,538	0.69%	164,365	0.69%	172,584	0.69%
Ganancia por Diferencia en Cambio	2.94%	576,793	2.94%	576,793	2.94%	604,979	2.94%	635,228	2.94%	666,990	2.94%	700,339	2.94%	735,356	2.94%
Pérdida por Diferencia en Cambio	-2.52%	-493,128	-2.52%	-493,128	-2.52%	-436,243	-2.12%	-544,481	-2.52%	-571,705	-2.52%	-600,291	-2.52%	-630,305	-2.52%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.RENTA</b>		<b>5,698,853</b>		<b>2,359,855</b>		<b>3,578,684</b>		<b>4,596,387</b>	<b>21.27%</b>	<b>5,723,479</b>	<b>25.23%</b>	<b>6,839,351</b>	<b>28.71%</b>	<b>7,937,844</b>	
Participación de Trabajadores	0.05%	-136,491		-136,491		-178,934	-0.87%	-229,819	-1.06%	-286,174	-1.26%	-341,968		-396,892	-1.59%
<b>UTILIDAD NETA ANTES DEL IR</b>		-		-		<b>3,399,750</b>		<b>4,366,567</b>		<b>5,437,305</b>		<b>6,497,383</b>	<b>27.28%</b>	<b>7,540,951</b>	<b>30.15%</b>
Impuesto a la renta 29.5%		-765,030	-3.90%	-765,030	-3.90%	-1,002,926	-4.87%	-1,288,137	-5.96%	-1,604,005	-7.07%	-1,916,728		-2,224,581	-8.89%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>4,797,332</b>	<b>24.48%</b>	<b>1,458,334</b>	<b>7.44%</b>	<b>2,396,824</b>	<b>11.65%</b>	<b>3,078,430</b>	<b>14.25%</b>	<b>3,833,300</b>	<b>16.90%</b>	<b>4,580,655</b>	<b>19.23%</b>	<b>5,316,371</b>	<b>21.26%</b>

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental



### Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Contadora
Nombres y apellidos	Milagros Rivera A.
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	03/05/2020
Lugar de la entrevista	Vía internet

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	Después de la reunión con los gerentes, ¿en base a qué se realizan la planificación del proceso de los presupuestos para el periodo?
2	¿Qué opina sobre los resultados de las gestiones presupuestales al cierre año?
3	¿Por qué es importante la previsión de los recursos monetarios?
4	¿La programación de los recursos designado para cada gasto al plazo de un año, por qué cree que se debería cumplir y no excederse?
5	¿Por qué el control de los presupuestos debería ser mediante los ratios de gestión?
6	¿Por qué el control de los presupuestos debería ser mediante los ratios de liquidez?
7	¿Por qué es importante la aplicación del análisis a los estados financieros?

Observaciones

.....
.....
.....

### Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	Después de la reunión con los gerentes, ¿en base a qué se realizan la planificación del proceso de los presupuestos para el periodo?	La planificación se realiza en base a los ingresos del año, con los que se empieza a trazar los gastos y las inversiones que se harán en base a los gastos realizados.
2	¿Qué opina sobre los resultados de las gestiones presupuestales al cierre año?	Los resultados van a depender de la gestión que se realice en el cumplimiento del presupuesto, siguiendo protocolos y políticas de gestión, en los diferentes años hubo varias, favorables como desfavorables.
3	¿Por qué es importante la previsión de los recursos monetarios?	Es importante porque en base a los recursos se optimizará el cumplimiento del presupuesto, los gastos que se requieren mensualmente.
4	¿La programación de los recursos designado para cada gasto al plazo de un año, por qué cree que se debería cumplir y no excederse?	La programación de los recursos se debería de cumplir porque, sino la empresa podría entrar en un endeudamiento ya que los recursos monetarios serían insuficientes, es por ellos que es importante lo proyectado.
5	¿Por qué el control de los presupuestos debería ser mediante los ratios de gestión?	Ratios de Gestión mide el grado de liquidez y eficiencia de los activos que la empresa utiliza para apoyar sus ventas y esto es indispensable para ver si los ingresos proyectados se están cumpliendo y evaluar el desempeño de las políticas empresariales de gestión de cobranzas y pagos.
6	¿Por qué el control de los presupuestos debería ser mediante las ratios de liquidez?	La ratio de liquidez va a medir la solvencia que tiene la empresa para poder asumir sus compromisos y con esta ratio se verifica si los gastos presupuestados son aplicables o no.
7	¿Por qué es importante la aplicación del análisis a los estados financieros?	El análisis financiero va a mostrar cifras reales que se ira comparando con los presupuestado y verificar si se está cumpliendo o cuales son los puntos débiles en la gestión.



## Ficha de entrevista

### Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Administrador General
Nombres y apellidos	Miguel Saldaña C.
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	29/04/2020
Lugar de la entrevista	Vía Internet

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En base a qué se realizan la planificación del proceso de los presupuestos?
2	¿Cuáles fueron los resultados de las gestiones presupuestales al final del año?
3	¿Por qué es importante la programación de los recursos monetarios para sus diversas gestiones?
4	La programación de los recursos monetarios que es designado para cada compra durante el año, ¿por qué cree que se debería gastar lo que se programó y no excederse de más?
5	Los presupuestos están relacionados con los ingresos, ¿qué gestiones han realizado para que las cobranzas sean efectivas?
6	¿La empresa siempre es solvente en cuanto a la liquidez o se tiene que recurrir a terceros para el préstamo para afrontar los gastos con los proveedores?
7	¿Con qué frecuencia le brindan los estados financieros y los reportes de gastos que analizados o de qué manera gustaría que le brinden?

### Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

## Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿En base a qué se realizan la planificación del proceso de los presupuestos?	La principal referencia para la elaboración del presupuesto es el ejercicio inmediato anterior. El siguiente criterio son los requerimientos que recibe la Dirección General; evaluamos la compra de textos, material educativo, renovación de equipos de cómputo (alquiler), contratación de personal.
2	¿Cuáles fueron los resultados de las gestiones presupuestales al final del año?	Los resultados del ejercicio 2019 fueron favorables. La mayor parte de las partidas cubrieron el gasto del ejercicio y pocas partidas tuvieron que ser ajustadas ya sea por cambios en precios del mercado o por cambio en las necesidades del colegio.
3	¿Por qué es importante la programación de los recursos monetarios para sus diversas gestiones?	La programación de los recursos monetarios permite cumplir, a tiempo, con el pago a los proveedores o servicios que proveen al colegio. El cumplimiento en los pagos permite mantener buenas relaciones con los proveedores, quienes tienen la confianza de atender los pedidos sin ninguna objeción por lo cual no tenemos problemas de abastecimiento.
4	La programación de los recursos monetarios que es designado para cada compra durante el año, ¿por qué cree que se debería gastar lo que se programó y no excederse de más?	Es muy importante gastar lo programado si queremos lograr los objetivos económicos y financieros de la empresa. Gastar más de lo presupuestado podría generar gravísimos problemas de liquidez o afectar el resultado económico del ejercicio. Habrá partidas que tendremos que ajustar por cambios en el mercado o por necesidades no consideradas en el presupuesto, pero debemos hacerlo con mucho cuidado y afectando a otras para mantener el equilibrio.
5	Los presupuestos están relacionados con los ingresos, ¿qué gestiones han realizado para que las cobranzas sean efectivas?	La cobranza, es difícil y dura, en el colegio para darle facilidades a los padres de familia tenemos recaudación de pensiones en tres entidades bancarias. Cuando los padres acumulan pensiones sin pagar reciben correos electrónicos y si aun así no pagan, se les hace llamadas telefónicas o citas para reprogramar los pagos.
6	¿La empresa siempre es solvente en cuanto a la liquidez o se tiene que recurrir a terceros para el préstamo para afrontar los gastos con los proveedores?	La programación en los pagos y una cobranza efectiva permiten que el colegio no tenga problemas de liquidez, no ha sido necesario recurrir a terceros como las entidades financieras para cubrir gastos.
7	¿Con qué frecuencia le brindan los estados financieros y los reportes de gastos que analizados o de qué manera gustaría que le brinden?	Los estados financieros son proporcionados trimestralmente y el reporte de gastos mensualmente. El reporte de gastos es muy importante porque nos ayuda en el cumplimiento del presupuesto, podemos ver las partidas en la que estamos gastando demasiado y en las que tenemos holgura para gastar por eso es importante que su revisión sea mensualmente. Los estados financieros permiten una visión más completa de la empresa.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente administrativo y de cobranzas
Nombres y apellidos	Rosa Samudio T.
Código de la entrevista	Entrevistado 3
Fecha	05/05/2020
Lugar de la entrevista	Vía internet

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿En base a qué se realizó la planificación del proceso de los presupuestos?
2	¿Qué variaciones observó en las compras de las gestiones presupuestales entre el año 2018 y año 2019?
3	¿Por qué es importante que la programación de los gastos se realice?
4	Los recursos monetarios que son designado para cada compra durante el año, ¿por qué cree que se debería gastar lo que se programó y no excederse?
5	¿Con que frecuencia retornan los ingresos de los clientes, para que los presupuestos no se vean influenciado?
6	¿Por qué es importante que la empresa cuente con liquidez de efectivo?
7	¿Por qué cree que se debería comparar los gastos de un año a otro? es decir analizar?

Observaciones

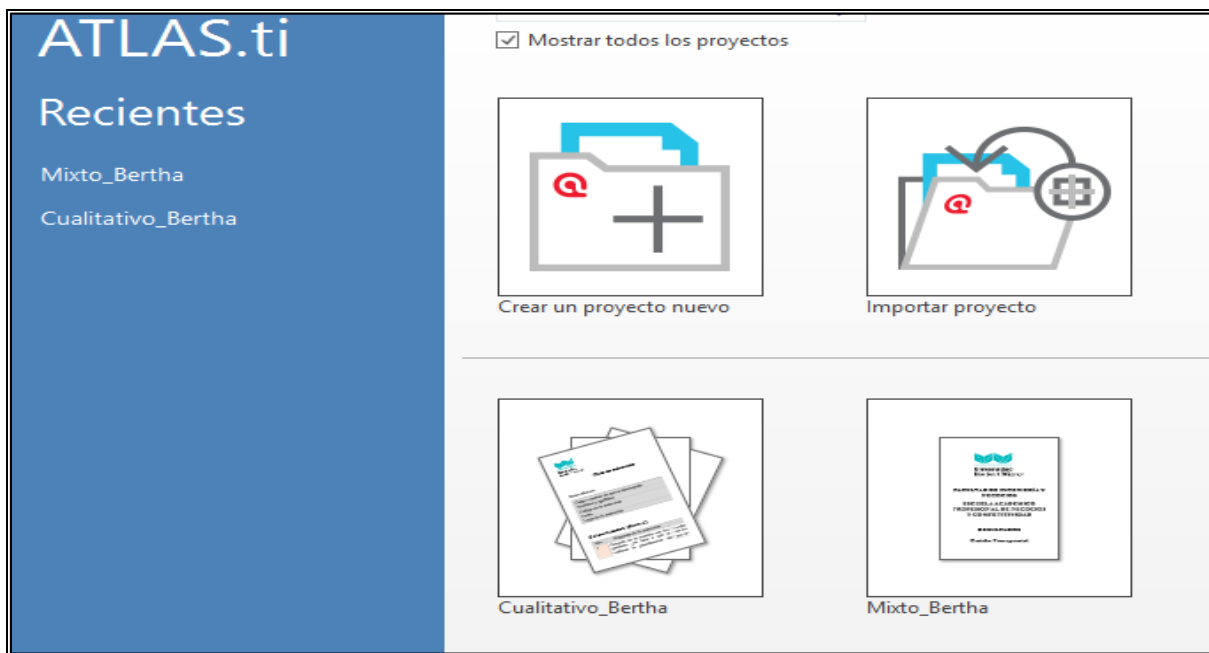
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

### Entrevistado1 (Entv.3)

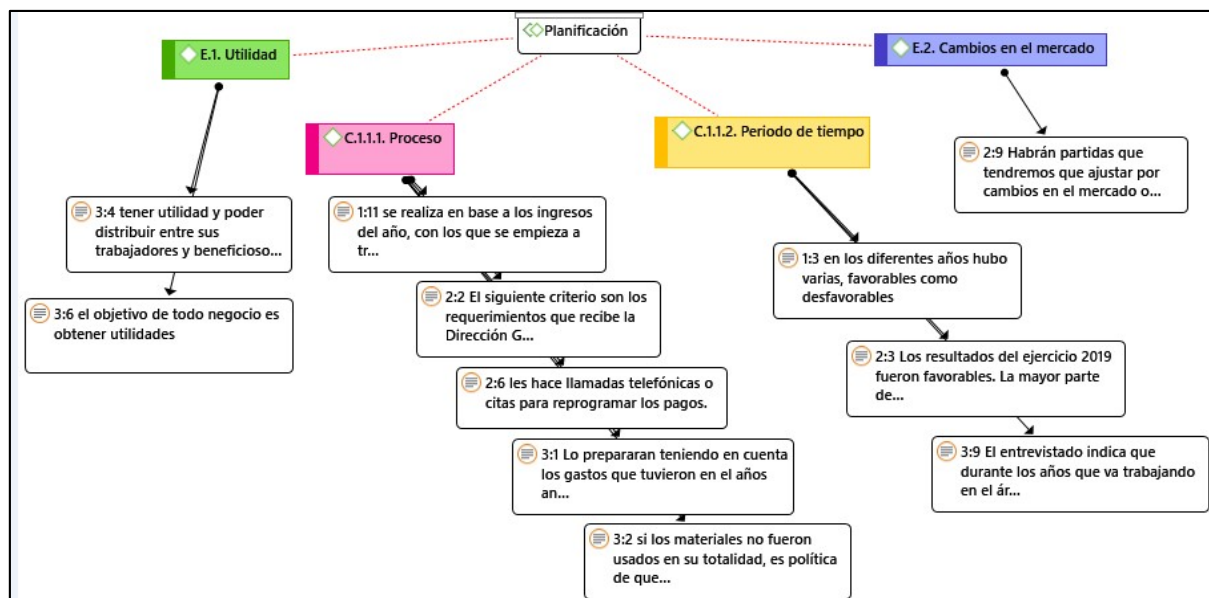
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿En base a qué se realizó la planificación del proceso de los presupuestos?	Lo prepararan teniendo en cuenta los gastos que tuvieron en el año anterior, porque a veces en el año puede haber más gastos, por lo que se tienen más alumnos matriculados, por consiguiente, los gastos se incrementarán por lo menos, en lo que son los gastos por concepto de útiles escolares, libros y otros.
2	¿Qué variaciones observó en las compras de las gestiones presupuestales entre el año 2018 y año 2019?	El entrevistado indica que durante los años que va trabajando en el área en el que ve frecuentemente, afirma de que si es notorio las variaciones, suelen pedir para diversos trabajos materiales de educación, cada docente solicita y lleva, pero según las normas si los materiales no fueron usados en su totalidad, es política de que se devuelvan, sin embargo no se estuvo realizando este procedimiento, sería la razón en las que se recurra en las compras desequilibrando probablemente en los que se presupuestó.
3	¿Por qué es importante que la programación de los gastos se realice?	Por los que se puede notar y concuerdo con ellos, es importante porque de esta manera se estaría proviniendo los gastos innecesarios, evitar el desorden sin control, porque teniendo ya programado ya se sabe cuánto es el monto que corresponde a cada gasto presupuestado que se requieran en cada gestión
4	Los recursos monetarios que son designado para cada compra durante el año, ¿por qué cree que se debería gastar lo que se programó y no excederse?	Es importante gastar lo que se programas de esa manera, al final de año la empresa pueda tener utilidad y poder distribuir entre sus trabajadores y beneficioso para la empresa obtener liquidez.
5	¿Con que frecuencia retornan los ingresos de los clientes, para que los presupuestos no se vean influenciado?	Para que las cobranzas sean efectivas, se tiene que realizar diversas gestiones para que los clientes cumplan con pagos, frecuentemente se tiene que estar comunicándose, a pesar que ellos saben que tienen obligación con la empresa, son pocos los que son puntuales, al final del mes ya están cancelando, mientras que otros pueden pasar todo el año y no lo hacen. Es decir, se tiene que exigir para que puedan cancelar
6	¿Por qué es importante que la empresa cuente con liquidez de efectivo?	Es importante porque, justamente el objetivo de todo negocio es obtener utilidades, si la empresa cuenta con liquidez podrá cumplir con todo los que debe, sino fuese así habría problemas para compras, porque los proveedores no darían a crédito lo que la empresa requiera.
7	¿Por qué cree que se debería comparar los gastos de un año a otro? es decir analizar?	es importante la comparación de los gastos del año anterior con los actual, de esta forma se analiza en que se está incurriendo en más gastos y en no se gastó. Permite verificar y ayuda a tomar mejoras en las gestiones del presupuesto.

## Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

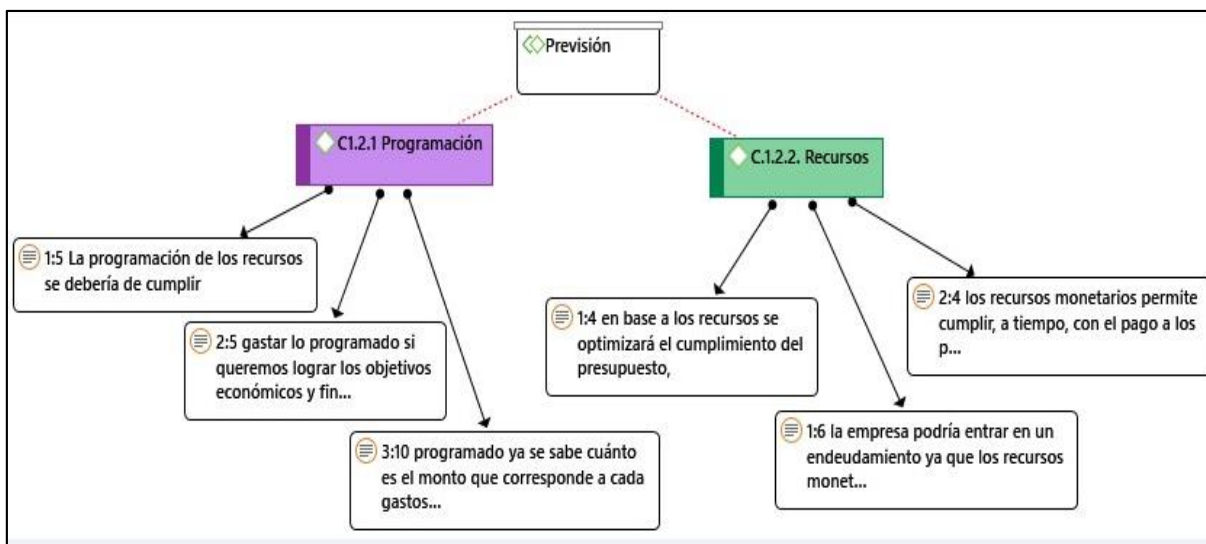
Pantallazo atlas ti. Imagen archivos con informaciones de tesis.



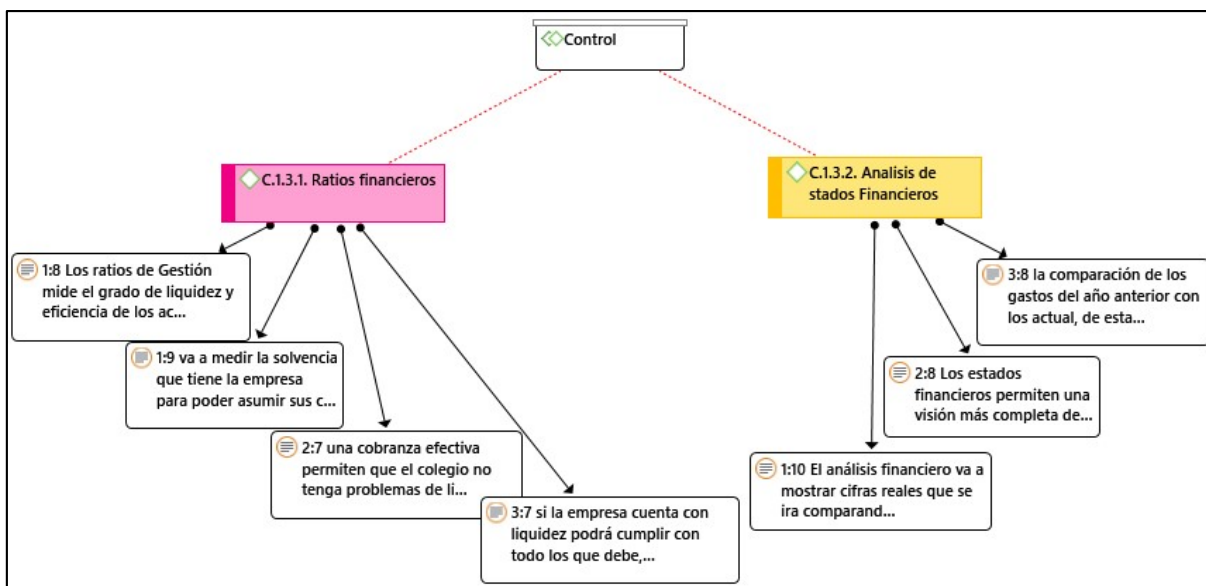
## Pantallazo atlas ti. Sub categoría planificación



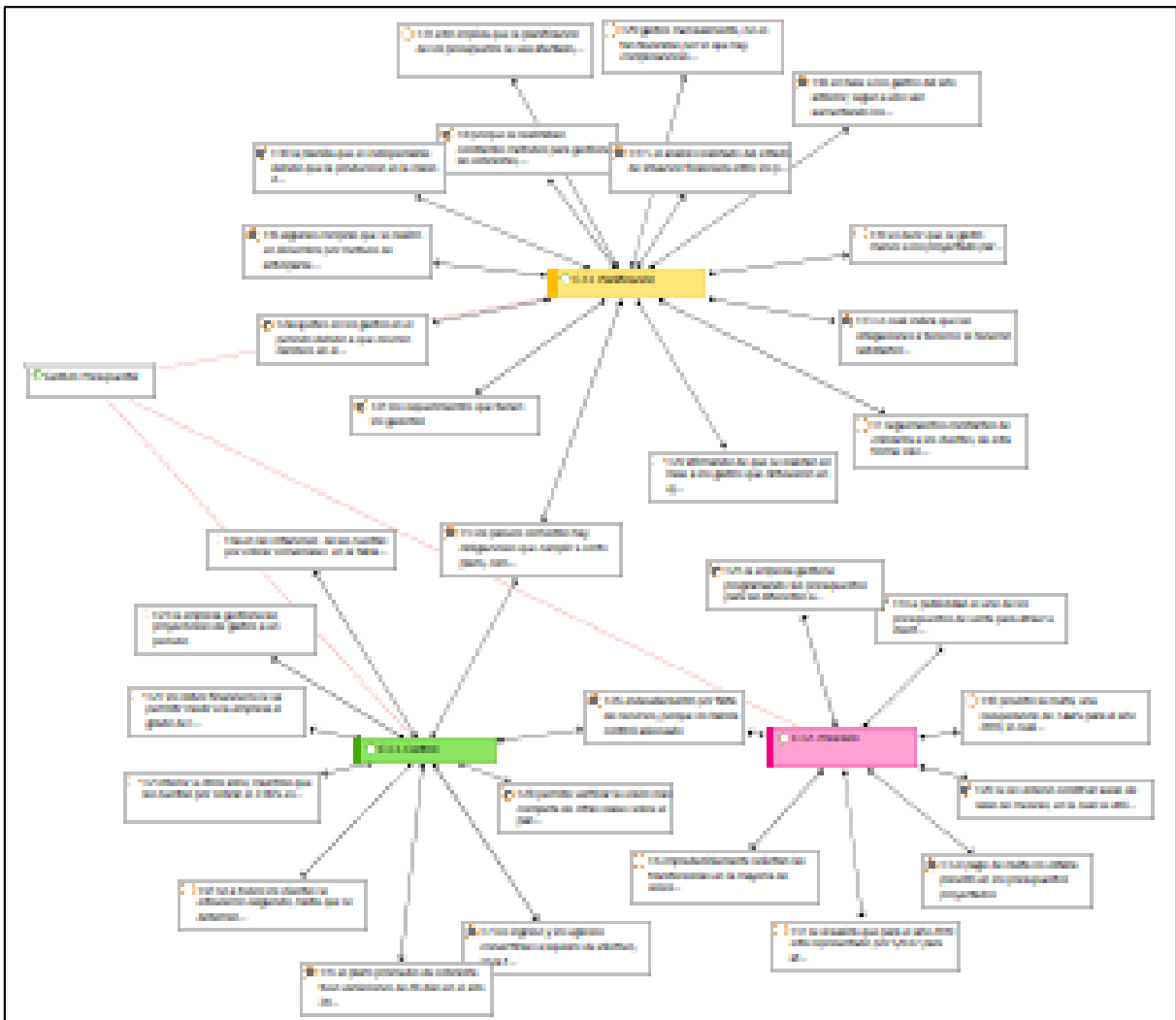
## Pantallazo atlas ti. Sub categoría previsión



## Pantallazo atlas ti. Sub categoría Control



Pantallazo atlas ti. Mixto



## Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión presupuestal en una empresa de Servicios Educativos, Lima 2020.

Nombre de la propuesta: Estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019

- Asignar un presupuesto de un 12.5% adicional para costo de servicios no planificados
- Disminuir progresivamente en 32 % los gastos administrativos en exceso.
- Implementar el control en el área de contabilidad para registro correcto de comprobantes.

Yo, Irma Milagros Carhuancho Mendoza identificado con DNI Nro 40460914 Especialista en Administración e Investigación Actualmente laboro en Univ. Wiener Ubicado en Lince, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

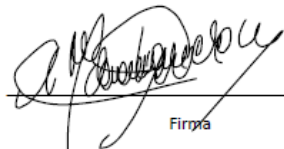
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Que la propuesta aporta a la solución del problema.
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



## Anexo 9: Matrices de trabajo

### Matriz - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Carencia del establecimiento de las normas teóricas y practicas	El informe extraído del país Cuba indican que las universidades presentaban vacíos en los marcos teóricos y prácticos en la gestión presupuestaria y riesgo cuando haya retiro de financiamiento ante las nuevas leyes vigentes.	Internacional
	<b>Título del informe</b>		El informe extraído del país Cuba indican que las universidades presentaban vacíos en los marcos teóricos y prácticos en la gestión presupuestaria y riesgo cuando haya retiro de financiamiento ante las nuevas leyes vigentes. (Rodríguez, Fernandez, & De Dios, 2019)
	Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos		
	<b>Referencia</b>		
	Rodríguez, H., Fernández, A., & De Dios, A. (mayo de 2019). <i>Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos</i> . Scielo, 9(1), 23-44.		
	<b>Informe mundial #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	Instituto de Estudios Fiscales -Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España tiene como problema la necesidad de separar y distinguir claramente la gestión, la presupuestación y la planificación. A causa de estos términos se ha visto confusiones hasta hacer pensar que la gestión es todo y que la solución a los problemas es la gestión, evadiendo que las otras funciones que deben cumplir sus funciones. (Sanz, 2016)
	Notas y crónicas de presupuestos	Instituto de Estudios Fiscales -Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España tiene como problema la necesidad de separar y distinguir claramente la gestión, la presupuestario y la planificación a causa de estos términos se ha visto confusiones hasta hacer pensar que la gestión es todo y que la solución a los problemas es la gestión, evadiendo los dos términos.	
	<b>Título del informe</b>		
	Las Técnicas Presupuestarias Tradicionales y su Modernización: Hacia una gestión por resultados y metas		
<b>Referencia</b>			
(Sanz, 2016)			
Sanz, A. (enero de 2016). <i>Las Técnicas Presupuestarias Tradicionales y su Modernización: Hacia una gestión por resultados y metas</i> . ResearchGate, 4.			
<b>Informe mundial #3</b>	<b>Esencia del problema</b>	Inadecuada planificación presupuestaria hace que la compañía Nusapla S.A muestra que sus gastos y los recursos de la empresa ha sido muy elevados, asimismo se puede detectar que presenta el estancamiento de las cuentas por cobrar con el 86.54% del total de los activos no permitiendo cumplir con las gestiones planificadas a falta de ingresos. (Fray & Lara, 2018)	
Inadecuada planificación presupuestaria	La compañía Nusapla S.A muestra una ineficiente planificación presupuestaria por lo que sus gastos y los recursos de la empresa han sido muy elevados, asimismo se puede detectar que presenta el estancamiento de las cuentas por cobrar con el 86.54% del total de los activos.		
<b>Título del informe</b>			
Planeación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras			
<b>Referencia</b>			
Fray, P., & Lara, B. (2018). <i>Planeacion presupuestaria y su incidencia en la toma de desiciones finacieras</i> . Observatorio de la Economía, 1-10. Obtenido de <a href="http://www.eumed.net/2/rev/oe1/2018/02/decisiones-financieras.html">http://www.eumed.net/2/rev/oe1/2018/02/decisiones-financieras.html</a>			
Problema de	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Presupuestos asignados a todo nivel	El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informó que detectó retrasos en la ejecución presupuestal de los recursos asignados en	Nacional El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informó que las asignaciones de los

<b>Título del informe</b>	todos los niveles de gobierno debido a actos irregulares de algunos servidores públicos. Corrupción desenfrenada.	presupuestos públicos son anuales a todos los niveles del gobierno y los incrementos, con diferentes objetivos como combatir los efectos del friaje, heladas y nevadas en la población, el acondicionamiento viviendas, cadenas agrarias, seguridad ciudadana, función Justicia, Educación, Salud, etc. El gobierno cumple con sus funciones, lo lamentable es que existen retrasos debido a actos irregulares de algunos servidores públicos el cual requiere ser supervisados, y combatir contra la corrupción (Ministerio, 2019) En la publicación Quipukamayoc - Revistas UNMSM se rescata que a lo largo de los años los empresarios nacionales e internacionales han visto a las negociaciones como atractivo de inversión, pero que el crecimiento patrimonial es lento debido a: falta de una adecuada planificación financiera, que les posibilite mirar a futuro, ausencia de una disciplina permanente de fiscalización, desconocimiento formativo intelectual empresarial (Pérez, 2018) En el informe presentado por el Banco Mundial sobre revisión de gastos público de 2018, se ha determinado que Perú necesita mejorar los servicios públicos para impulsar su crecimiento a largo plazo. Al mismo tiempo la necesidad de Satisfacer una creciente demanda por servicios públicos por parte de su población y también en relación a la necesidad de mantener una política fiscal prudente (Mundial, 2017)
Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público prioriza la continuidad de políticas públicas para el año 2020		
<b>Referencia</b>		
(Ministerio, 2019)		
<b>Informe nacional #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	
Factor determinante presupuesto	A lo largo de los años los empresarios nacionales e internacionales han visto a las negociaciones como atractivo de inversión, pero que el crecimiento patrimonial es lento debido a:	
<b>Título del informe</b>		
Gestión Presupuestaria como factor determinante de la Rentabilidad en empresas hoteleras del Perú (2012 – 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de una adecuada planificación financiera, que les posibilite mirar a futuro.</li> <li>✓ Ausencia de una disciplina permanente de fiscalización.</li> <li>✓ Desconocimiento formativo intelectual empresarial.</li> </ul>	
<b>Referencia</b>		
Pérez, M. (19 de Agosto de 2018). <i>Gestión Presupuestaria como factor determinante de la Rentabilidad en empresas hoteleras del Perú</i> (2012 – 2016). Quipukamayoc - Revistas UNMSM, 26(51), 63-72.		
<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>	
Gastos públicos	Perú necesita mejorar los servicios públicos para impulsar su crecimiento a largo plazo.	
<b>Título del informe</b>		
Revisión del Gastos Públicos	Satisfacer una creciente demanda por servicios públicos por parte de su población.	
<b>Referencia</b>	Necesita mantener una política fiscal prudente	
Banco Mundial. (16 de Junio de 2017). <i>Revision de Gastos Públicos</i> . (P. D. Authorized, Ed.) Obtenido de <a href="http://documentos.bancomundial.org/curated/es/554021521229272108/pdf/Peru-Revision-del-Gasto-Publico-2018-final.pdf">http://documentos.bancomundial.org/curated/es/554021521229272108/pdf/Peru-Revision-del-Gasto-Publico-2018-final.pdf</a>		

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. Falta de coordinación	1. Entre el personal de contabilidad y administrativo no hay coordinación para procesos de registro de gastos.	Existe falta de coordinación entre el personal de contabilidad y administrativo para registrar gastos y los gerentes no llegan a compartir lo que se planteó los presupuesto, por otra parte, existe falta de criterio de las adquisiciones en cuanto las compras y a veces el personal no realiza trabajos adecuadamente y no se logra llegar a la meta con esas actitudes.	Las empresas en sus organizaciones se presentan constantes inconvenientes en relación al personal por falta de coordinación entre el personal de contabilidad y administrativo para registrar gastos y los gerentes no llegan a compartir lo que se planteó los presupuesto, falta de criterio de las adquisiciones en cuanto las compras y a veces el personal no realiza trabajos adecuadamente y no se logra llegar a la meta.  En relación a los problemas en equipos, no hay un sistema en que controlen salidas de materiales del almacén, no hay un personal capacitado en las formas de controlar el almacén, el cruce de informaciones ineficiente. Equipos nuevos complejos para el manejo y los antiguos con fallas constantes que no permite trabajar con eficiencia las labores diarias.
		2. Los gerentes no comparten los presupuestos planteados para poder coordinar y direccionar gastos.		
	2. Falta criterio en cuanto las adquisiciones de gastos	3. El personal en su mayoría de veces, suele adquirir compras innecesarias		
		4. Falta de criterio al realizar compras.		
	3. Falta de compromiso	5. La mayoría de funciones realizan solo por cumplir el horario de labores		
		6. No llegar a la meta planteada con las labores asignadas.		
C2. Equipos	4. Falta de control de salidas del almacén	7. No hay un sistema en que controlen salidas de materiales del almacén	En relación a los equipos no hay un adecuado de control de salidas del almacén por lo tanto hay siempre se presenta descuadrado la información, también la complejidad del manejo de equipos desfavorable.	Los procesos que realizan las entidades, se muestran debilidades en cuanto la presentación de informes que no se llevan a cabo en las fechas programadas, los gastos no se presentan con detalles transparentes en el informe. No hay un adecuado control en cuanto al registro de gastos, al realizar la revisión de gastos se observa gastos que no concuerdan con la actividad de la empresa. por otra parte, no hay procedimientos establecidos para solicitar requerimientos, o lo realizan cualquier persona, mas no un encargado estable.
		8. No hay un personal capacitado en las formas de controlar el almacén.		
	5. Descuadre total de la información	9. La información contable no cuadra con el control en Excel de gastos de información		
		10. Cruce de informaciones ineficiente		
	6. Complejidad del manejo de equipos	11. Equipos nuevos complejos para el manejo		
		12. Equipos antiguos con fallas constantes.		

C3. Procesos	1. Propuestas gerentes	13. La presentación de informes no se llevan a cabo en las fechas programadas	Los procesos se muestran débiles, debido a que las informaciones no se llevan a cabo en plazo programado, los gastos no se detallada adecuadamente, en la re revisión de gastos no hay un control adecuado y gastos que no corresponde al rubro de empresas, los requerimientos lo realizan cualquier personal	
		14.No todo gasto se detalla en el informe.		
	2. Revisión de los gastos	15.No hay un adecuado control en cuanto al registro de gastos.		
		16.Al realizar la revisión de gastos se observa gastos que no concuerdan con la actividad de la empresa.		
	3. Requerimientos	17.No hay procedimientos establecidos para solicitar requerimientos		
		18.Los requerimientos lo realizan cualquier persona, mas no un encargado.		

Formulación del problema	Objetivo general
¿Cómo optimizar la gestión presupuestal en una empresa servicios de educativos, Lima 2017-2019?	Proponer estrategias para la optimización de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019.
Problemas específicos	Objetivos específicos
a) ¿Cuál es la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019?	a) Analizar la situación de la gestión presupuestal en una empresa de servicios educativos, Lima 2017-2019.
b) ¿Qué factores inciden en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa servicios educativos, Lima 2017-2019?	b) Determinar los factores que indican en la planificación de la gestión presupuestal en una empresa servicios educativos, Lima 2017-2019.

Ficha de trabajo 1. *Matriz de problemas, objetivos*

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Las teorías que sustentan la investigación son: Teoría de sistemas, Teoría de la economía y Teoría financiera	Las teorías que representan la investigación son: Teoría de sistemas, de la economía y financiera. Estas teorías aportar a la investigación en relación a los sistemas, ideas sobre las estructuras de sistematización de las diferentes áreas, en la economía en la forma que una organización debe no necesariamente debe depender de moneda sino de otros recursos, estas teorías dan ideas, informaciones que van relacionados a los problemas, permitiendo ver nuevos enfoques de desarrollo para el ente y la teoría financiera en relación a toma de decisiones y también en la rentabilidad.
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Estas teorías aportar a mi investigación en relación a los sistemas aportando ideas sobre las estructuras de sistematización de las diferentes áreas, en la economía en la forma que una organización debe no necesaria mente debe depender de moneda sino de otros recursos, estas teorías dan ideas, informaciones que van relacionados a los problemas en investigación, permitiendo ver nuevos enfoques de desarrollo para el ente.	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Esta justificación va permitir determinar que la empresa ha estado incurriendo en gastos en exceso, razón por la cual la rentabilidad no se ha estado obteniendo como se proyectaron al inicio de la gestión presupuestal.	Esta justificación va permitir determinar que la empresa ha estado incurriendo en gastos en exceso, razón por la cual la rentabilidad no se ha estado obteniendo como se proyectaron al inicio de la gestión presupuestal. Con esta investigación se espera mejorar el buen manejo de los presupuestos designados a cada área, el uso adecuado ya que el propósito es generar la rentabilidad y no gastos en exceso.
¿Qué espera con la investigación?	Con esta investigación se espera mejorar el buen manejo de los presupuestos designados a cada área, el uso adecuado ya que el propósito es generar la rentabilidad y no gastos en exceso.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	El diseño de investigación es holístico, porque va permitir investigar de forma amplia a toda las interaccione en el proceso a parte que comprende el modo trascendente de análisis de acción integradora y proyectiva	El diseño empleado es holístico, por lo que va permitir investigar de forma amplia a toda las interaccione en el proceso, también comprende el modo trascendente del análisis de acción integradora y proyectiva. Efecto de la investigación permitirá resolver, cuáles son las causas por las que no se cumple lo proyectado de los presupuestos anuales de cada área, de esa manera mejorar la rentabilidad de la compañía.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado de la investigación, va permitir resolver, cuáles son las causas por las que no se cumple lo proyectado de los presupuestos anuales de cada área, de esa manera mejorar la rentabilidad de la compañía.	

Ficha de trabajo. Matriz para la justificación

Teoría 1: Sistemas					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Ludwig Von Bertalanffy	1968	Bertalanffy (1968) indicó que la teoría de los sistemas es ante todo un campo matemático que ofrece técnicas, en parte novedosas y muy detalladas	Bertalanffy (1968) indicó a la teoría de sistemas que es ante todo un campo matemático, algunos de los	Esta teoría será aplico como un campo de información numéricas, por lo que son cifras de presupuestos.	La teoría de sistemas sustentada por (Bertalanffy, 1968) que la importancia de esta teoría que es ante todo un campo matemático, algunos de los cuales ofrecen métodos nuevos y muy detallados que están

		estrechamente vinculadas a la ciencia de la computación, y orientado más que nada por el imperativo de vérselas con un nuevo tipo de problema.	cuales ofrecen métodos nuevos y muy detallados que están estrechamente relacionados con la informática y se centran más en la necesidad de resolver problemas de un nuevo tipo		estrechamente relacionados con la informática y se centran más en la necesidad de resolver problemas de un nuevo tipo. Esta teoría será aplicada como un campo de información numéricas, por lo que son cifras en presupuestos.  Por otra parte, Moigne (citado en Sarabia,1995) afirmó que esta teoría tiene por objetivo realizar actividades en un entorno bien definido y al mismo tiempo observa cómo se desarrolla su estructura interna con el tiempo sin perder su identidad. En la tesis será aplicada en informaciones sistemáticas al término de un año, como fue el resultado sobre el presupuesto proyectado.
<b>Referencia:</b>	Bertalanffy, L. (1968). <i>Teoría General de los Sistemas</i> . México.				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
J.L. Le Moigne	1990	Moigne (citado en Sarabia,1995) la teoría de sistemas “un objeto dotado de fines u objetivos que, en un entorno bien delimitado, ejerce una actividad, a la vez que ve evolucionar su estructura interna a lo largo del tiempo sin perder por ello su identidad”.	Moigne (citado en Sarabia,1995) afirmó que esta teoría de sistemas tiene por objetivo realizar actividades en un entorno bien definido y al mismo tiempo observa cómo se desarrolla su estructura interna con el tiempo sin perder su identidad	Será aplicado informaciones sistemáticas al término de un año sobre, como fue el resultado sobre el presupuesto proyectado.	
<b>Referencia:</b>	Sarabia, A. (1995). <i>La Teoría General de Sistemas</i> (1ra Edición ed.). Madrid, España: Isdefe.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

<b>Teoría 2: Economía</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Adam Smith	1776	Smith (citado en Samuelson & Nordhaus,2010) Cualquier individuo trata de emplear su capital de tal forma que su producto tenga el mayor valor posible. Por lo general no pretende promover el interés público ni sabe cuándo lo está fomentando. Lo único que busca es su	Smith (citado en Samuelson & Nordhaus,2010) En los negocios, todos intentan usar su capital de tal manera que su producto tenga el mayor valor posible. Como regla, no debe promover los intereses públicos y no	Será aplicada en el uso del capital en las proyecciones de los gastos que se realizará durante el periodo.	La teoría de la economía sustentada por Smith (citado en Samuelson & Nordhaus,2010) afirma que, en los negocios, todos intentan usar su capital de tal manera que su producto tenga el mayor valor posible. Como regla, no debe promover los intereses públicos y no sabe cuándo perseguirlos, todo lo que busca es su propia seguridad, solo su propio beneficio. Será aplicada en el

		propia seguridad, sólo su propio provecho.	sabe cuándo perseguirlos. Todo lo que busca es su propia seguridad, solo su propio beneficio.		uso del capital en las proyecciones de los gastos que se realizará durante el periodo
<b>Referencia:</b>	Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). <i>Economía con aplicaciones a Latinoamérica</i> (Decimonovena Edición ed.). México: McGraw-Hill .				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Paul A. Samuelson	2006	Samuelson (citado en Astudillo, 2012), argumenta que es el estudio de la manera en que los hombres y la sociedad utilizan haciendo uso o no del dinero recursos productivos escasos, para obtener distintos bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diversas personas y grupos que componen la sociedad.	Samuelson (citado en Astudillo, 2012), la economía es el estudio de cómo las personas y la sociedad usan recursos de producción limitados, ya sea que usen dinero o no, para obtener diferentes bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diferentes personas y grupos que componen la sociedad.	Esta teoría será aplicada, en el uso de los recursos de la empresa, para los requerimientos de las diferentes áreas	Mientras que para Samuelson (citado en Astudillo, 2012), la economía es argumentada de cómo las personas y la sociedad usan recursos de producción limitados, ya sea que usen dinero o no, para ganar diferentes bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diferentes personas o grupos que compongan la sociedad. Esta teoría será aplicada, en el uso de los recursos de la empresa, para los requerimientos de las diferentes áreas.
<b>Referencia:</b>	Astudillo, M. (2012). <i>Fundamentos de Economía</i> (1ra Edición ed.). México: Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

<b>Teoría 3: Teoría Financiera</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Copeland y Weston	1988	Copeland & Weston (citado en Parada, 2000) Teoría que explica cómo y por qué los individuos y sus agentes toman decisiones y elecciones entre diferentes alternativas con flujos inciertos en periodos de tiempos múltiples	Copeland & Weston (citado en Parada, 2000) afirma que la teoría financiera explica cómo y por qué las personas y sus agentes toman decisiones y eligen entre diferentes alternativas con flujos indefinidos en diferentes momentos.	Esta teoría será aplicada en la toma de decisiones en relación a los presupuestos.	La teoría financiera sustentada por Copeland & Weston (citado en Parada, 2000) afirma que la teoría financiera explica cómo y el por qué las personas y sus agentes toman decisiones y eligen diferentes alternativas de flujos indefinidos en diferentes momentos. En la investigación esta teoría será aplicada en toma de decisiones respecto a presupuestos.
<b>Referencia:</b>					

	Parada, R. (2000). <i>Teoría Financiera Moderna fundamentos y métodos</i> . Santiago, Chile: ConoSur Ltda. doi:ISBN:9562382532				Por otra parte, para Jarrow (citado en Parada, 2000) enfatiza que la teoría financiera es una serie de modelos que comienzan con la teoría de cartera y, cuando se analizan, son modelos que intentan explicar normativamente los precios y sus rendimientos, principalmente activos financieros que negocian en mercados capitales. Esta teoría será aplicada, buscando la rentabilidad.
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
R. Jarrow	1988	Jarrow (citado en Parada, 2000) Conjunto de modelos que parten con la teoría de portafolio y que al analizarlos son modelos que normativamente intentan explicar los precios y sus rentabilidades, principalmente de activos financieros que se transan en el mercado de capitales.	Jarrow (citado en Parada, 2000) enfatiza que la teoría financiera es una serie de modelos que comienzan con la teoría de cartera y, cuando se analizan, son modelos que intentan explicar normativamente los precios y sus rendimientos, principalmente activos financieros que se negocian en el mercado de capitales.	Esta teoría será aplicada, buscando la rentabilidad	
<b>Referencia:</b>	Parada, R. (2000). <i>Teoría Financiera Moderna fundamentos y métodos</i> . Santiago, Chile: ConoSur Ltda. doi:ISBN:9562382532				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

Variable o categoría 1: Gestión de Presupuestos					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Gladys Ferraro	2014	Ferraro (2014) sostiene que la “Gestión Presupuestaria” nace con el planeamiento y constituye un sistema que interrelaciona todos los sectores de la empresa, y cuantifica su accionar a partir de las premisas que establece la dirección, para transformarlas en un conjunto de acciones que, una vez ejecutadas, deben tender al cumplimiento de esos mandatos base que componen las metas prefijadas (p.5)	La gestión del presupuesto hace referencia al nacimiento de la planificación y es un sistema que une a todos los sectores de la empresa y cuantifica sus acciones en función de las premisas establecidas por la gerencia para transformarlas en una serie de acciones que se llevarán a cabo una vez que se hayan completado metas previamente definidas (Ferraro, 2014).	Nos ayudará a entender que la que las planificaciones los realizan los gerentes fijados en un conjunto acciones el cual se debe cumplir con el objetivo de llegar a las metas	La gestión del presupuesto hace referencia al nacimiento de la planificación y es un sistema que une a todos los sectores de la empresa y cuantifica sus acciones en función de las premisas establecidas por la gerencia para transformarlas en una serie de acciones que se llevarán a cabo una vez que se hayan completado metas previamente definidas, de la misma manera se refiere a que es acción comercial de
<b>Referencia:</b>	Ferraro, G. (2014). <i>El Planteamiento Costos para Gestión LA</i> . Facultad de Ciencias Económicas, 5. Obtenido de <a href="https://apps.econ.unicen.edu.ar/sitios/costos/wp-content/uploads/2015/05/iPRESUP.pdf">https://apps.econ.unicen.edu.ar/sitios/costos/wp-content/uploads/2015/05/iPRESUP.pdf</a>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	



Mallo y Merlo	1995	Mallo & Merlo, (1995) definen que la Gestión presupuestaria es un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas (p.2)	Se refiere a la acción comercial que les permite tomar decisiones económicas basadas en las decisiones contenidas en los planes y programas (Mallo & Merlo,1995)	Apoyará en favorecer que las decisiones tomadas sobre la economía en base a los planes y programaciones son para lograr las buenas gestiones y un resultado óptimo para los gerentes	planes y programaciones en un periodo determinado en la cual se tiene que gestionar lo planificado, tomando las mejores decisiones de esa manera lograr los objetivos establecidos por los gerentes.  Tomando en referencia a los conceptos nos permitirá en la tesis a ayudar a entender que las planificaciones los realizan los gerentes fijados en un conjunto acciones el cual se debe cumplir, las decisiones los planes, programaciones para lograr las buenas gestiones y un resultado óptimo para los gerentes, de igual manera permitirá a esclarecer que las coordinaciones de las operaciones y recursos de la empresa permiten a generar mejoras en la organización  Y entender se puede llegar a los objetivos con todo sus áreas o departamentos y para ello es evidentemente que el tiempo es importante para concretar las gestiones planteadas para ello será aplicado para un año la programación de los presupuestos. (Ferraro,2014; Mallo y Merlo,1995; Ramírez ,2008; (Amat, Soldevila & Castelló, 2006; Viaña, 2014).
<b>Referencia:</b>	Rodríguez, G., Vilchez, G., & Urdaneta, A. (2006). <i>Factores clave de éxito en la gestión presupuestaria del sector pastas alimenticias en la región zuliana</i> . Revista Venezolana de Gerencia, 11(35), 2. Obtenido de <a href="http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1315-99842006000300004">http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1315-99842006000300004</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
David Noel Ramírez Padilla	2008	Ramírez (2008) afirma que es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a la operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin lograr los objetivos para la alta gerencia.	Se refiere a que este es un plan de integración y coordinación, expresado en términos financieros, con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa durante un período determinado, para lograr los objetivos de la alta dirección (Ramírez ,2008).	Permitirá a esclarecer que la planificación y las coordinaciones de las operaciones y recursos de la empresa permiten a generar mejoras en la organización	
<b>Referencia:</b>	Ramírez, D. (2008). <i>Contabilidad Administrativa</i> (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <a href="http://www.freelibros.me">www.freelibros.me</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Joan María, Amat; Pilar Soldevila y Gabriel Castelló	2000	Amat, Soldevila & Castelló (2006) argumentan que la planificación presupuestaria o de gestión está orientada al corto plazo (plazo inferior a un año) e intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.	Se refiere a las gestiones de lo planificado en tu tiempo determinado de lograr cada área los objetivos orientadas con eficiencia y eficacia (Amat, Soldevila & Castelló, 2006).	Nos permitirá entender que con la planificación se puede llegar a los objetivos con todo sus áreas o departamentos.	
<b>Referencia:</b>	Colina, L., & Cubillán, A. (2012). <i>La Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas</i> . Dialnet, 10, 5.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Lady Esther Viaña Fernández	2014	Viaña (2014) afirma que la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores	Confirma que la base de la gestión del presupuesto son los planes a mediano y largo plazo que surgen de las etapas sucesivas de planificación, con los cuales es necesario tomar las mejores	Es evidente que el tiempo para concretar las gestiones planteadas es importante, para ello será aplicado para el periodo de un año a obtener los	

	decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado	decisiones posibles para lograr los objetivos definidos (Viaña, 2014).	resultados de las programaciones planteadas.	
<b>Referencia:</b>	Viaña, L. (2014). <i>Manual de Costos y Presupuestos</i> . Colombia: Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico. Obtenido de <a href="http://www.itsa.edu.co/docs/3-L-Viana-Manual-de-Costos-y-Presupuestos.pdf">http://www.itsa.edu.co/docs/3-L-Viana-Manual-de-Costos-y-Presupuestos.pdf</a>			

Ficha de trabajo. *Matriz de conceptos*

Sub Variable o Sub categoría 1: Planificación					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Milton Rivadeneira Unda	2014	Rivadeneira (2014) afirma que la planificación significa el establecimiento de objetivos y la determinación de los cursos de acción a seguir a fin de alcanzarlos. (p. 9).	Quiere decir que es establecer objetivos e identificar líneas de acción alcanzarlos (Rivadeneira, 2014).	Nos ayudará a identificar si lo planificado no tuvo dificultad en el seguimiento de la meta	La planificación en relación a los presupuestos (Rivadeneira, 2014) lo afirman que es establecer objetivos e identificar líneas de acción y así alcanzarlos. En la aplicación de la tesis nos ayudará a identificar si lo planificado no tuvo dificultad en el seguimiento de la meta. Asimismo, (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005) se dice que es un proceso, cuyo fin es ayudar a la administración a llevar a cabo los pasos importantes de las funciones de planificación y control de manera eficiente, siendo así en la tesis permitirá ayudar a los gerentes a que sigan los pasos a las funciones de manera adecuada y de esa manera llegar a los planificado. También (Rincón, 2011) se refiere a que es una forma de desarrollar una actividad o planeación y que estén enfocadas al cumplimiento a
<b>Referencia:</b>	Rivadeneira, M. (2014). <i>La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras</i> . España: Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. Obtenido de <a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice">http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice</a>				
Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon y Carlos Rivera Noverola	2005	Welsch, Hilton, Gordón & Rivera (2005) afirman que se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar (p. 41).	Se consideran como un proceso, cuyo objetivo es ayudar a la administración a llevar a cabo los pasos importantes de las funciones de planificación y control de manera eficiente (Welsch, Hilton, Gordón & Rivera, 2005)	Permitirá ayudar a los gerentes a que sigan los pasos a las funciones de manera adecuada y de esa manera llegar a los planificado.	
<b>Referencia:</b>	Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). <i>Presupuestos Planificación y Control</i> (Sexta Edición ed.). México: Persón Educación . doi: 970-26-0551-2				
Rincón Soto, Carlos Augusto	2011	Rincón (2011) Es la manera organizada y ordenada como se debe desarrollar un proyecto o grupo actividades. Es también el estudio detallado de una	Se refiere a que es una forma de desarrollar una actividad o planeación y que estén enfocadas al cumplimiento	Nos indicará determinar qué tan comprometidos están las diferentes áreas que tenga relación con los presupuestos.	

		planeación, de tal manera que la organización de las actividades esté enfocada al cumplimiento de la meta, en el menor tiempo y calidad (p.14).	a la meta en un tiempo establecido y sea de calidad (Rincón,2011).		la meta en un tiempo establecido y sea de calidad, la aplicación de la tesis nos permitirá verificar si los colaboradores de las áreas nos ayudan con el buen uso de los recursos.
<b>Referencia:</b>	Rincón, C. (2011). <i>Presupuestos empresariales</i> (1° Edición ed.). Bogotá: Eco Ediciones. Obtenido de <a href="https://www.academia.edu/35646497/Presupuestos-empresariales">https://www.academia.edu/35646497/Presupuestos-empresariales</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Teresa de Jesús Atahona Quijano	2009	Atahona (2009) Lo define como el proceso a través del cual la dirección decide los objetivos generales de la empresa, los recursos que han de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de estos recursos (p. 6).	Argumenta como el proceso por el cual la administración determina los objetivos generales de la compañía, los recursos utilizados para lograr esos objetivos y los criterios que deben seguirse para usar esos recursos (Atahona, 2009).	Nos permitirá verificar si los colaboradores de las áreas nos ayudan con el buen uso de los recursos.	Y por último (Rincón, 2011) afirma que los recursos utilizados para lograr esos objetivos y los criterios que deben seguirse, la administración es quien define los procedimientos. En la tesis Nos permitirá verificar si los colaboradores de las áreas nos ayudan con el buen uso de los recursos.
<b>Referencia:</b>	Altahona, T. (2009). <i>Libro Práctico sobre presupuestos</i> . Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo. Obtenido de <a href="https://es.slideshare.net/cpczuniga/libro-practico-de-presupuestoudi">https://es.slideshare.net/cpczuniga/libro-practico-de-presupuestoudi</a>				

Ficha de trabajo. *Matriz de sub categorías*

Variable Sub categoría 2: Previsión					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ángel Fernández Diez	2013	Fernández (2013) Es la exigencia de un ejercicio de anticipar el futuro, con bases racionales estadísticas, conocimiento o investigación del entorno y la propia organización, y no con adivinaciones “a la bola de cristal”. (p. 5).	Argumenta que es un requisito de ejercicio anticipar el futuro con fundamentos estadísticos racionales, conocimiento o investigación sobre el medio ambiente y la organización (Fernández , 2013).	Nos ayudará a identificar que tan preparado está la organización para resolver los inconvenientes para llegar a los objetivos propuestos.	(Fernández , 2013) argumenta que es un requisito de ejercicio anticipar el futuro con fundamentos estadísticos racionales, conocimiento o investigación sobre el medio ambiente y la organización, es por ello que nos ayudará a identificar que tan preparado está la organización para resolver los inconvenientes
<b>Referencia:</b>	Fernández , Á. (2013). La gestión económico-presupuestaria en las Administraciones Públicas. <i>Espacios</i> , 5. Obtenido de <a href="http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500844/n11.1_La_gesti__n_econ__mico-presupuestaria.pdf">http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500844/n11.1_La_gesti__n_econ__mico-presupuestaria.pdf</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

Martín A. Vizcarra Cornejo, Vicente A. Zeballos Salinas, María Antonieta A. Luperdi y Gloria Montenegro Figueroa	2019	Mef (2019) en el artículo 14 del numeral 41.4 del artículo 41 del Decreto Legislativo N° 1440, afirma que constituye un documento que garantiza la disponibilidad de los recursos suficientes para atender el pago de las obligaciones en los años fiscales subsiguientes. Dicha previsión implica la reserva de los recursos y la realización del correspondiente registro presupuestario, bajo la responsabilidad de la entidad (p. 8).	La previsión se refiere que es un documento que garantiza la disponibilidad de recursos suficientes para cumplir con las obligaciones en los siguientes ejercicios. Este pronóstico implica una reserva de recursos y la implementación del registro presupuestario correspondiente bajo la responsabilidad de la empresa (Mef, 2019)	Apoyará a identificar que los propósitos se lleven a cabo con la disponibilidad de recursos.	para llegar a los objetivos propuestos. Por otra parte, se define a la previsión es un documento que garantiza la disponibilidad de recursos suficientes para cumplir con las obligaciones en los siguientes ejercicios. Este pronóstico implica una reserva de recursos y la implementación del registro presupuestario correspondiente bajo la responsabilidad de la empresa. por tal razón en la aplicación de la tesis nos Apoyará a identificar que los propósitos se lleven a cabo con la disponibilidad de recursos e indicará en determinar que la programación de los recursos sea adecuada (Mef, 2019,2016)
<b>Referencia:</b>	Vizcarra, M., Zeballos, V., Alva, M., & Montenegro, G. (30 de 12 de 2019). <i>Normas Legales</i> . El Peruano, pág. 8. Obtenido de <a href="https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/21601-resolucion-directoral-n-036-2019-ef-50-01-1/file">https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/21601-resolucion-directoral-n-036-2019-ef-50-01-1/file</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Ministerio de Economía y Finanzas	2016	Mef (2016) la previsión presupuestal corresponde a la programación de los recursos suficientes para atender el pago de las obligaciones en los años fiscales subsiguientes (p.7).	Consiste en el pronóstico del presupuesto en línea con la programación de recursos suficientes para cumplir con las obligaciones en los siguientes ejercicios (Mef, 2016).	Nos indicará en determinar que la programación de los recursos sea adecuada	
<b>Referencia:</b>	MEF. (01 de 03 de 2016). <i>Comunicado</i> . (O. S. Estado, Ed.) Obtenido de A las unidades Ejecutoras de Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales, así como a los Pliegos Presupuetales de los Gobiernos Locales: <a href="https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2_ccp_sease_siaf_01122016.pdf">https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2_ccp_sease_siaf_01122016.pdf</a>				

Ficha de trabajo. *Matriz de sub categorías*

Variable Sub categoría 3: Control					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
David Noel Ramírez Padilla	2008	Ramírez (2008) Control de los presupuestos, argumenta que esta labor debe ser desarrollada por el comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que generen mayores problemas (p.249)	Argumenta que este trabajo debe ser desarrollado por la Comisión de Presupuestos para identificar y eliminar situaciones dañinas en el momento de su ocurrencia y para evitar que ocurran problemas más serios (Ramírez, 2008)	Nos ayudará a identificar cuál de las áreas es el que está en ineficiencia.	El control presupuestario se refiere a que debe ser desarrollado por la Comisión de Presupuestos para identificar y eliminar situaciones dañinas en el momento de su ocurrencia y para evitar que ocurran problemas más serios
<b>Referencia:</b>	Ramírez, D. (2008). <i>Contabilidad Administrativa</i> (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <a href="http://www.freelibros.me">www.freelibros.me</a>				

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Luis Muñiz	2015	Muñiz (2015) afirma que el control presupuestario es la comparación entre la previsión y la realización, debiéndose realizar de forma metódica y regular, normalmente cada mes y se plasma en el análisis de desviaciones. Se centra en la información necesaria para conocer las desviaciones entre los importes previstos y los reales (p.3).	El control del presupuesto es una comparación entre el pronóstico y la implementación, que debe llevarse a cabo de manera metódica y regular, generalmente cada mes, y se refleja en el análisis de las desviaciones. Se centra en la información necesaria para determinar las discrepancias entre los montos esperados y los reales. (Muñiz, 2015)	Nos permitirá a desarrollar el control de forma mensual	(Ramírez, 2008). Por otra parte, es una comparación entre el pronóstico y la implementación, que debe llevarse a cabo de manera metódica y regular, generalmente cada mes, y se refleja en el análisis de las desviaciones. Se centra en la información necesaria para determinar las discrepancias entre los montos esperados y los reales y en la aplicación de tesis nos permitirá a desarrollar el control de forma mensual para evitar errores continuos. También, el control facilita la función de control de gestión con respecto a variables críticas, control con la excepción y causas de defectos es por esto que en la tesis nos permitirá a enfocarnos en las áreas más críticas ( Settembrino , 1983)
<b>Referencia:</b>	Muñiz, L. (2015). <i>Control Presupuestario planificacion elaboracion y seguimiento del presupuesto</i> . Sistema Control Gestión & Estrategia, 3. Obtenido de <a href="https://www.academia.edu/29205005/Control_Presupuestario_LMuniz">https://www.academia.edu/29205005/Control_Presupuestario_LMuniz</a>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Settembrino, Hugo O.	1983	Settembrino (1983) argumenta que el control facilita a la función de control de gestión en referencia a variables críticas el control por excepción y a las causas de las deficiencias (p. 78).	El control facilita la función de control de gestión con respecto a variables críticas, control con la excepción y causas de defectos (Settembrino, 1983)	Nos permitirá a enfocarnos en las áreas más críticas	
<b>Referencia:</b>	Settembrino, H. (1983). <i>El presupuesto y control presupuestario en la empresa: estudio de las condiciones y del grado de contribución del presupuesto y control presupuestario a la adaptabilidad y aprendizaje gerencial</i> . Buenos Aires: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <a href="http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1090_SettembrinoHO.pdf">http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1090_SettembrinoHO.pdf</a>				

Ficha de trabajo. *Matriz de sub categorías*

### Recomendación: Matriz de categorización

Categoría: Gestión de Presupuestos	
Sub categorías apriorísticas	
Planificación	
Previsión	
Control	
Sub categorías emergentes	
(*) E1. Cambios en el mercado	(*) Utilidad

(\*) Se obtienen después del diagnóstico, exactamente después del análisis cualitativo.

**Matriz de antecedentes:**

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Control y Evaluación Presupuestaria como herramienta de mejora de Gestión Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay	Metodología	
Autor	Teresa Alejandra Almeida Reyes Lugar: Ecuador	Enfoque	Cualitativo
Año	2019	Tipo	transversa
Objetivo	Analizar las variables Control y Evaluación presupuestaria como herramienta de mejora de la gestión institucional en la Universidad Yachay		
Resultados	Los resultados obtenidos del software aplicado a las respuestas de los expertos trasladan a determinar que la institución no cuenta con elementos definidos del proceso presupuestario lo que podría afectar la ejecución presupuestaria, indicando la necesidad de la implementación de sistemas ajustados a las disposiciones legales vigentes, es así que se consideran a las variables de personal business Project management, cumplimiento de resultados y control presupuestario la de mayor influencia/dependencia en la percepción de la mejora institucional.	Método	Delphi basado en la opinión de expertos
		Población	15 funcionarios de la dirección financiera y 10 funcionarios de la Dirección de Planificación de la Universidad Yachay
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	Encuesta
Conclusiones	Debe fortalecer sus trabajos en aquellas dimensiones donde consideren denotar debilidades variables personal y análisis situacional y formulación de estrategias	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	(Almeida, 2019) en su tesis titulada <i>Control y Evaluación Presupuestaria como herramienta de mejora de Gestión Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay</i> . en su tesis se propuso como objetivo analizar las variables control y evaluación presupuestaria como una mejora de la gestión institucional, así mismo se tomó de modelo a las dimensiones del Programa Nacional de Excelencia, los resultados obtenidos del software aplicado a las respuestas de los expertos determinan que la institución no cuenta con elementos definidos del proceso presupuestario lo que podría afectar la ejecución presupuestaria, indicando la necesidad de la implementación de sistemas ajustados a las disposiciones legales vigentes.		
Referencia	Almeida, T. (2019). <i>Control y Evaluación Presupuestaria como herramienta de mejora de Gestión Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay</i> . Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales Universidad de Postgrado del Estado		

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	La Ejecución Presupuestaria Financiera para la Toma de Decisiones de la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015	Metodología	
Autor	Jessica Victoria Moreta Paredes Lugar: Ecuador	Enfoque	Cuantitativo
Año	2015	Tipo	Investigación Exploratorio - descriptivo
Objetivo	“Demostrar la importancia de la optimización de los procesos en la ejecución presupuestaria, por medio de una herramienta basada en métodos cuantitativos que contribuya a una eficaz toma de decisiones en la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015”		
Resultados	Los resultados obtenidos de las cédulas presupuestarias asignadas desde el año 2015 al 2017 sobre el comportamiento presupuestario de la Dirección Distrital y Articulación Territorial Zona 3 Agrocalidad, se utilizó la herramienta informática Excel y el grupo con mayor asignación de presupuesto es (51) Bienes y Servicios de consumos (44) y de ambos (71) para inversión	Método	
		Población	Base las cédulas presupuestarias desde enero 2015 hasta diciembre 2017 de la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad
		Muestra	Cédulas presupuestarias asignadas desde el año 2015 al 2017.
		Técnicas	Observación
		Instrumentos	Cédulas Presupuestarias Asignadas el año 2015 al 2017.
Conclusiones	El desarrollo de la investigación permitió efectuar la demostración de la importancia de la optimización de los procesos en la Ejecución Presupuestaria, por medio de un modelo matemático, que permitan una eficaz Gestión Administrativa Financiera.	Método de análisis de datos	Investigación documental o bibliográfica ya que se utilizará los informes, reportes y demás documentación que sustenten las variables.
Redacción final al estilo Tesis	(Moreta, 2018) <i>La Ejecución Presupuestaria Financiera para la Toma de Decisiones de la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015</i> , tuvo como objetivo de la investigación probar la importancia de la optimización de los procesos en la ejecución presupuestaria, se concluye que la investigación permitió efectuar la demostración de la importancia de la optimización de los procesos en la Ejecución Presupuestaria, por medio de un modelo matemático, que permitan una eficaz Gestión Administrativa Financiera.		

Referencia	Moreta, J. (2018). <i>La Ejecución Presupuestaria Financiera para la Toma de Decisiones de la Dirección Distrital y Articulación Territorial 3 Agrocalidad en el año 2015</i> . Ecuador: Universidad Técnica de Abanto.
------------	---

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria	Metodología	
Autor	Núñez Lira, Luis Alberto; Bravo Rojas, Leónidas Manuel; Cruz Carbajal, Carmen Teresa; Hinostrza Sotelo, Milagros del Carmen Lugar: Venezuela	Enfoque	Cuantitativo
Año	2018	Tipo	Descriptivo y explicativo
Objetivo	Determinar la influencia de las Competencias Gerenciales y Profesionales en la Gestión Presupuestaria de una Institución Pública en el Perú en el periodo 2018		
Resultados	Los resultados demuestran que las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de programación de la gestión presupuestaria de la Institución Pública estudiada, por lo que se sugiere procesos de sensibilización todas las autoridades de Instituciones Públicas en el Perú; promoviendo un cambio en la concepción dentro del cual han sido gestionadas asumiendo un reto para la mejora del servicio público.	Método	
		Población	205 trabajadores de una Institución Pública – 2018.
		Muestra	205 trabajadores de una Institución Pública – 2018.
		Técnicas	Formulación de preguntas
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones		Método de análisis de datos	Recolección de datos y el análisis
Redacción final al estilo artículo	(Nuñez, Bravo, Cruz, & Hinostrza (2018) en los trabajos realizados con el título “Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria”. Se visualiza como resultados a las competencias profesionales que influyen positivamente en el proceso de la programación de la gestión presupuestaria del ente, por lo que sugiere procesos de sensibilización a toda las autoridades de Instituciones Públicas en el Perú; para que todo lo anterior suceda es necesario que los encargados de la distribución de presupuestos deben tener conocimientos sobre las necesidades que se requiere de esa manera asumir los retos para la mejora del servicio público.		
Referencia	Nuñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostrza, M. (2018). <i>Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria</i> . Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 1-21. doi:ISSN: 1315-9984		



Datos del antecedente 4: Internacional			
Título	Importancia del Incremento de Calidad en el Gasto Público en Materia de Educación para Promover el Desarrollo en San Francisco De Campeche	Metodología	
Autor	Diego Gutiérrez Hernández Lugar: España	Tipo	Exploratorio
Año	2015	Enfoque	Mixto
Objetivo	Estudiar la necesidad de mejorar los protocolos en el uso y distribución del presupuesto en materia educativa y lograr incrementar los estándares de calidad en el gasto destinado a la Educación, a efecto de estimular el desarrollo social en Campeche, generar un panorama global donde se pueda analizar el desempeño académico de los maestros, así como también de los alumnos, en base a los indicadores correspondientes		
Resultados	Los resultados de esta encuesta revelaron también que uno de cada diez, opina que el SNTE no tiene ninguna injerencia en la educación pública, y uno de cada diez encuestados admite no conocer el tema A pesar de que la población considera que la educación pública es mala y que el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, ha influido en el deterioro de la misma, aprueba a los maestros en general.	Método	Inductivo
		Población	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía
		Muestra	
		Técnicas	Encuesta y observación
Conclusiones	En relación al primer objetivo se concluye que con lo cual pudimos obtener un documento amplio donde se describen los tipos de educación, los niveles que existen, la división por edades y sexo, pero quedó demostrado que la educación en México tiene un sustento legal que fundamenta las acciones que se toman, pero que los resultados expresados en las fortalezas y las debilidades mencionadas, no redundan en una mejora constante en los resultados.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo Tesis	Gutiérrez (2015). <i>Importancia del Incremento de Calidad en el Gasto Público en Materia de Educación para Promover el Desarrollo en San Francisco de Campeche</i> . Se planteó como objetivo Estudiar la necesidad de mejorar los protocolos en el uso y distribución del presupuesto en materia educativa y lograr incrementar los estándares de calidad en el gasto destinado a la educación, de esa manera estimular el desarrollo social, como también generar una visión global del análisis del desempeño académico de los maestros y alumnos. También para el estudio se utilizó metodologías según alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo y se mostraron resultados según encuestas, uno de cada diez de los sindicatos nacionales de trabajadores de educación indica que no intervienen en la educación pública, de igual manera afirman no conocer del tema, mientras que la población opina que la educación pública no es buena y los sindicatos en lugar de mejorar han influido en deteriorar. A pesar que se tiene distribuido según los géneros, niveles, etc. la educación no tiene sustento legal que fundamente sobre las acciones que toman, pero aun así no hay mejora constante en los resultados.		
Referencia (tesis)	Gutiérrez, D. (2015). <i>Importancia del Incremento de Calidad en el Gasto Público en Materia de Educación para Promover el Desarrollo en San Francisco De Campeche</i> . España: Universidad de León.		

Datos del antecedente 5: Internacional			
Título	Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar	Metodología	
Autor	Parra, Jeniree; La Madriz, Jenniz Lugar: Venezuela	Enfoque	Cuantitativa
Año	2017	Tipo	No experimental
Objetivo	Identificar las debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto, determinar el uso del presupuesto como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y precisar el control operativo con la implementación del presupuesto		
Resultados	Los trabajadores encuestados consideran que no llevan un plan que considere la relación de costos, gastos, ventas y ganancias presupuestales, n este sentido, se evidencia una debilidad administrativa de dichas empresas.	Método	
		Población	Total de trabajadores de la empresa Matriz Noise Control C.A
		Muestra	57 trabajadores
		Técnicas	observación, la medición
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Como conclusión se precisó, que el presupuesto debe ser implementado como un programa que establezca bases para la sincronización de recursos, enfatizando en las metas económicas mediante la planificación y el control.	Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo artículo	Parra & La Madrid (2017). En su artículo titulada, Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar, afirma que los trabajadores encuestados consideran que no llevan un plan que considere la relación de costos, gastos, ventas y ganancias presupuestales, en este sentido, se evidencia una debilidad administrativa de dicha empresa, en esta investigación se verifica el desorden de no tener el control de los presupuestos asignados y las ganancias que puede surgir de ellas.		
Referencia (tesis)	& La Madrid, J. (noviembre de 2017). <i>Presupuesto como Instrumento de Control Financiero en Pequeñas Empresas de Estructura Familiar</i> . Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science, 13(38), 33-48. doi:E-ISSN: 1856-1810		

**Matriz de antecedentes: Nacionales**

Datos del antecedente 1: Nacionales			
Título	El Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 “Perú Inglaterra” del Distrito de Villa el Salvador.	Metodología	
Autor	Efraín Alfredo Rivas Huamaní	Enfoque	Cuantitativo
Año	2015	Tipo	Correlacional
Objetivo	Establecer la relación entre el Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa 6065 “Perú Inglaterra” del distrito de Villa El Salvador.		
Resultados	Los resultados de ambas variables con sus respectivas dimensiones mostraron ausencia de previsión, planificación, organización, dirección, control, análisis financiero, planificación financiera y control financiero, El Presupuesto no se relaciona significativamente con la Gestión Financiera en la Institución Educativa.	Método	No experimental relacional
		Población	70 profesores del nivel secundario del ente
		Muestra	Sub grupos de 59 profesores
		Técnicas	Encuesta, fichaje, opinión de expertos
		Instrumentos	Cuestionario de 40 preguntas
Conclusiones	De acuerdo con la encuesta, el Presupuesto de la Institución no responde al principio de previsión, su elaboración no responde a la planificación de los ingresos esperados y menos a la priorización de los gastos, la dirección elaboró presupuestos careciendo de las capacidades requeridas para la organización de la participación del personal y más aún para ejercer control de los ingresos y egresos. En relación de la Gestión financiera ésta se caracterizó por presentar fuertes deficiencias entre las que se identificaron el inadecuado análisis financiero de la institución educativa y el desarrollarse bajo una planificación antojadiza, en esas condiciones la gestión no ejerció ningún control sobre el manejo de recursos, como lo indica la infraestructura deteriorada.	Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Rivas ( 2015). En su tesis titulada “ <i>El Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 “Perú Inglaterra” del Distrito de Villa el Salvador</i> ”, propuso establecer la relación entre el Presupuesto y la Gestión Financiera, en relación a metodologías se tomó enfoque cuantitativa, correlacional, método no experimental , de población a 70 profesores nivel secundario y muestra a 59 profesores, como técnicas encuesta, fichaje con opinión de expertos e instrumentos cuestionario con 40 preguntas y finalmente cálculos estadísticos, en cuanto a los resultados, el autor indica que, en las dos variables aplicadas no hay capacidad de una buena organización y la elaboración de presupuestos se hizo sin tener en cuenta la previsión, planificación, organización, dirección, control, análisis financiero, planificación financiera y control financiero. Definitivamente ausencia de la priorización de gastos.		
Referencia (tesis)	(2015). <i>El presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 “Perú Inglaterra” del Distrito de Villa El Salvador</i> . Lima: Universidad Nacional de Educación "Enrique Gusmán y Valle".		

Datos del antecedente 2: Nacionales			
Título	“Gestión y Ejecución Presupuestal en la Unidad Ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huancayo – 2016”	Metodología	
Autor	Verónica, Zevallos Guadalupe	Enfoque	Cuantitativo
Año	2017	Tipo	Básico
Objetivo	Determinar la relación entre la gestión y ejecución presupuestal en la Unidad Ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Huancayo – 2016.		
Resultados	El resultado de la muestra de 323 sujetos, entre directivos, docentes y administrativos, se tiene que 258 sujetos que representa 79,88% mencionaron que la gestión en sus instituciones educativas es favorable, mientras que 64 sujetos que es el 19,81% mencionaron que es desfavorable y solo 1 sujeto que es el 0,31% afirmó que la gestión es muy favorable deduciendo que la gestión es muy favorable para la buena marcha de las instituciones educativas ya que con ello se logra las metas establecidas respecto a la gestión institucional y gestión presupuestal.	Método	Descriptivo y diseño descriptivo - correlacional.
		Población	2013 directivos, docentes y administrativos
		Muestra	323 sujetos entre directivos, docentes y administrativos.
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario de encuesta
Conclusiones	Se ha determinado que existe una correlación directa media y significativa entre la gestión y ejecución presupuestal, es decir, a mejor gestión, habrá una mejor ejecución presupuestal y viceversa. Donde el nivel de gestión es favorable (79.88%) y el nivel de ejecución presupuestal (73.37%)	Método de análisis de datos	SPSS v.23.00 y estadística descriptiva e inferencial
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Zevallos ( 2017). En la investigación titulada “ <i>Gestión Y Ejecución Presupuestal en la Unidad Ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huancayo – 2016</i> ” el objetivo determinar la relación entre la gestión y ejecución presupuestal de la UGE el cual fue tomado como metodología de investigación cuantitativa, de tipo básico, método descriptivo y diseño descriptivo correlacional, de población 2013 directivos, docentes y administrativos y muestra de 323. Técnica e instrumento encuesta y cuestionario y método de análisis de datos se utilizó SPSS v.23.00 y estadística descriptiva e inferencial. En la cual concluye que existe relación entre ambas variables porque habrá una excelente mejora en la ejecución de los presupuestos.		
Referencia (tesis)	Zevallos, V. (2017). “ <i>Gestión y Ejecución Presupuestal en la Unidad Ejecutora N° 304 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Hunacayo - 2016</i> ”. Huncayo: Universidad Peruana Los Andes.		



Datos del antecedente 4: Nacionales			
<b>Título</b>	Presupuesto por Resultado y Calidad del Gasto Público En La Ugel No 016, Barranca 2017	Datos del antecedente 3: Nacionales	
<b>Autor</b>	Keil Madai Erboso Pineda	Metodología	
<b>Año</b>	Julio año 2014.	Enfoque	Cuantitativo
<b>Autor Objetivo</b>	Determinar cómo el presupuesto por resultado influye en la calidad del gasto público en la UGEL No 16, Barranca - 2017.	Tipo	Metodología
<b>Año</b>	2014		
<b>Objetivo</b>	Demstrar que la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos contribuye a mejorar la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.	Método	
<b>Resultados</b>	en un nivel medio, por lo tanto, es necesario mejorar los presupuestos del gasto público en relación a las necesidades de la población estudiantil de la provincia de Barranca.	Población	20 trabajadores que corresponden al personal administrativo
<b>Resultados</b>	Los resultados muestra Los indicadores de situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, han mejorado de acuerdo al análisis que se obtuvo en el 2013, como son las cuentas por cobrar variaron del 27% del total de activo no corriente al 11%	Muestra	Descriptivo y diseño descriptivo - correlacional. Subgrupo de la población
<b>Conclusiones</b>	A favor de la aplicación del Presupuesto por resultado por garantizarlo por el 87% del total de los activos. Se requiere mejorar el compromiso de la institución en relación a que se asignen los recursos presupuestales dirigidos a resultados que favorezcan a la población que es la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.	Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Trujillo	
<b>Conclusiones</b>	Con la aplicación de la Metodología de Contabilidad Administrativa basada en la planificación y presupuestos participativa a la institución de la institución.	Instrumentos Muestra	Cuestionario La Institución Educativa Particular Mi Vallejito
<b>Redacción final al título (1010 líneas)</b>	Erboso (2019) en su tesis <i>Presupuesto por Resultado y Calidad del Gasto Público En La Ugel N° 016, Barranca – 2017</i> . Objetivo determinar cómo el presupuesto por resultado influye en la calidad del gasto público. De enfoque cuantitativo, población de 20 que corresponden al personal administrativo de igual manera la muestra de los subgrupos de la población, como técnica encuesta y cuestionario y finalmente se muestra el resultado que el 60% refiere que el presupuesto por resultado y la calidad del gasto público se hallan en un nivel medio, por lo tanto, es necesario mejorar los presupuestos del gasto público en relación a las necesidades de la población estudiantil de la provincia de Barranca de esta manera tendrá un mejor desenvolvimiento en cuanto su objetivos.		
<b>Referencia (tesis)</b>	Erboso, K. (2019). <i>Presupuesto por Resultado y Calidad del Gasto Pública En La Ugel N° 016, Barranca - 2017</i> . Trujillo: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Ciencias Económicas.		



Datos del antecedente 5: Nacionales			
Título	Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe	Metodología	
Autor	Cherres Purisaca Luis Gonzaga	Enfoque	
Año	2018	Tipo	Descriptivo – Explicativo
Objetivo	Determinar la influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe		
Resultados	El presupuesto por resultados tiene una influencia positiva del 75% en la gestión financiera presupuestal en la unidad ejecutora 303 educación Ferreñafe, mientras que la deficiencia encontrada es la falta de planificación con un 40%, la falta de recursos materiales en un 35%, falta de recursos humanos en un 15%, y la falta de recursos financieros en un 10%	Método	Descriptivo, analítico, inductivo y aplicativo,
		Población	Director de la Oficina de Gestión Institucional, al responsable de la Oficina de Presupuesto y a 26 Acompañantes Pedagógicos
		Muestra	
		Técnicas	Entrevista y una encuesta, observación
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	conclusiones podemos mencionar que en lo referente a la eficacia: en las metas del período del año 2013 al 2016, se ha logrado un incremento del 18.96% en el año 2013, 14.34% en el año 2014, en el año 2015 un incremento de 28.74% y 32.65% en el año 2016, con respecto al Presupuesto Inicial de Apertura, lo que significa que hay capacidad de gasto y logro de objetivos; se ha logrado una cobertura del Programa estratégico del 100%, habiendo llegado a todas las instituciones educativas de la unidad de gestión educativa local de Ferreñafe. En el aspecto de la eficiencia, se ha mejorado los niveles de aprendizaje, el nivel de comprensión lectora y razonamiento lógico en los niveles de educación secundaria y primaria. Se ha cumplido con la distribución de materiales, entrega de fungibles, el pago oportuno de docentes contratados.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Cherres (2018) en su tesis titula <i>Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe</i> . Y el objetivo determinar la influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera. El tipo de instigación se aplicó descriptivo – Explicativo, en método descriptivo, analítico, inductivo y aplicativo, de población y muestra al director de la Oficina de Gestión Institucional, al responsable de la Oficina de Presupuesto y a 26 Acompañantes Pedagógicos y técnica e instrumentos entrevista y una encuesta, observación y su respectivo cuestionario. Se concluye con el resultado del 75% que influye positivamente en el presupuesto por resultado, mientras que el 40% en la deficiencia de		



	planificación, 35% ausencia de recursos materiales, el 15% ausencia de recursos humanos y 10% la ausencia de recursos financieros, de esa manera se muestra los resultados de la investigación.
Referencia (tesis)	Cherres, L. (2018). <i>Influencia del Presupuesto por Resultados en la Gestión Financiera Presupuestal de la Unidad Ejecutora 303 Educación Ferreñafe</i> . Pimentel: Universidad Señor de Sipán .

## Matriz del método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Marcelo Gómez	2006	Gómez (2006) sostiene que “en el enfoque mixto se suele presentar el método, la recolección y el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los resultados se muestran bajo el esquema de triangulación, buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y analizando contradicciones o paradojas” (p. 176)	El enfoque mixto es la combinación de cualitativo y cuantitativo que va permitir al investigador resultados más amplios, así como contradicciones (Gómez, 2006).	El estudio tiene el enfoque mixto la cual se afirma que es la combinación de cualitativo y cuantitativo que va permitir al investigador resultados más amplios, así como contradicciones (Gómez, 2006). Esto en aplicación a la investigación mediante recolección datos y otras fuentes de información para llegar a cabo a los objetivos.
<b>Referencia:</b>	Gómez, M. (2006). <i>Introducción a la Metodología de la investigación científica</i> . Cordoba: Argentina. Brujas. Obtenido de <a href="https://independent.academia.edu/NelsonGomez7">https://independent.academia.edu/NelsonGomez7</a>			

Sintagma Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado de Barrera (2000) afirma que es una pauta de relaciones que integra en un conjunto de eventos en un todo con un sentido unitario, abstraído de una globalidad mayor, y en la cual cada uno de los eventos tiene valor por la relación con los otros del holos. (p. 29)	Se argumenta que es la integración de un conjunto de eventos como un todo, el estudio de forma general (Hurtado, 2000).	Al sintagma Holístico se afirma que es la integración de un conjunto de eventos como un todo, el estudio de forma general, Hurtado (2000) .
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metología de la Investigacion Holistica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación SYPAL.			

Tipo proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Irma Milagros Carhuancho Mendoza, Fernando Alexis Nolazco Labajos, Luis Sichei Monteverde.	2019	Carhuancho, Nolazco, & Sichei (2019) Esta investigación tipo proyectiva sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución (p. 22)	Esta investigación en un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica y funcional afirman Carhuancho, Nolazco, & Sichei (2019)	El tipo de estudio proyectiva es un de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica y funcional. Este tipo de investigación permitirá aplicar soluciones para mejorar la propuesta. Carhuancho, Nolazco, & Sichei (2019)
<b>Referencia:</b>	Carhuancho, I., Nolazco, F., & Sichei, L. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> (Primera edición ed.). Ecuador: UIDE. doi:ISBN 978-9942-36-316-9			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
H. Hugo Sánchez Carlessi Carlos Reyes Romero Katia Mejía Sáenz	2018	Sánchez, Reyes, & Mejía (2018) Referido al procedimiento de análisis, interpretación y discusión de los datos. Se recurre a la comprensión racional o lógica para poder explicar o entender los resultados de un estudio. Es un método holístico, es decir, se estudia el fenómeno en su conjunto (p.90)	Nivel comprensivo se refiere a la interpretación y discusión de datos, es decir el estudio de fenómenos en su conjunto, argumentado por (Sánchez, Reyes, & Mejía ,2018)	La investigación del nivel comprensivo se refiere a la interpretación y discusión de datos, es decir el estudio de fenómenos en su conjunto, argumentado por Sánchez, Reyes, & Mejía (2018). Sin duda en la tesis será aplicado en la interpretación de gestión de presupuestos al término del año
<b>Referencia:</b>	H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). <i>Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística</i> (Primera Edición ed.). Lima - Perú: Universidad Ricardo Palma. doi:ISBN N° 978-612-47351-4-1			

<b>Método: Deductivo e Inductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Redacción final</b>
César Augusto Bernal Torres	2010	Bernal (2010) sostiene que el método Inductivo y deductivo "se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (p.60)	Sostiene que el método inductivo y deductivo "se basa en la lógica y examina hechos concretos, aunque en un sentido es deductivo parte de lo general a lo particular y en el sentido opuesto inductivo de lo especial a lo general (Bernal ,2010)	El método deductivo e inductivo argumenta que es cuando se basa en la lógica y examina hechos concretos, aunque en un sentido es deductivo parte de lo general a lo particular y en el sentido opuesto inductivo de lo especial a lo general Bernal (2010). En aplicación a la tesis será en análisis de los presupuestos del nivel de área pequeña a los generales.
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearsón Educación. doi:ISBN: 978-958-699-128-5			

Población						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Arístides, Vara Horna.	2012	Vara (2012) afirma que la población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo (p. 221)	Una población es el universo de estudio que tiene más de una propiedad sobre lo que se investiga (Vara, 2012)	Mi población de estudio son todos aquellos datos de gestión presupuestal que al año planifican, proveen, controlan.	La población de estudio es el universo de estudio que tiene más de una propiedad sobre lo que se investiga, mientras que la muestra se refiere a un parte de la población el cual va ser estudiado argumentada por Vara (2012).  En aplicación de la tesis la población de estudio son todos aquellos datos de gestión presupuestal que al año planifican, proveen, controlan, de igual manera la muestra será representada por los datos de la gestión presupuestal en número de cifras.	
<b>Número de colaboradores:</b>		Datos presupuestales				
<b>Referencia:</b>		Vara, A. (2012). <i>Desde la Idea hasta la sustentación:7 pasos para una tesis exitosa</i> (Tercera ed.). Perú: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <a href="https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7_Pasos_para_una_tesis_exitosa_desde_la_idea_inicial_hasta_la_sustentacion.pdf">https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7 Pasos para una tesis exitosa desde la idea inicial hasta la sustentación.pdf</a>				
Muestra						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo		
Arístides, Vara Horna.	2012	Vara (2012) Se considerará a toda la población como muestra para la evaluación de las variables, por ser un número reducido y por tener acceso a las empresas que componen dicha población (p. 236)	Se refiere a un parte de la población el cual va ser estudiado (Vara, 2012)	La muestra será representada por los datos de la gestión presupuestal en número de cifras.		
<b>Número de colaboradores:</b>		Datos numéricos				
<b>Referencia:</b>		Vara, A. (2012). <i>Desde la Idea hasta la sustentación:7 pasos para una tesis exitosa</i> (Tercera ed.). Perú: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <a href="https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7_Pasos_para_una_tesis_exitosa_desde_la_idea_inicial_hasta_la_sustentacion.pdf">https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7 Pasos para una tesis exitosa desde la idea inicial hasta la sustentación.pdf</a>				
Unidades informantes						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final	

Mendieta Izquierdo, Giovane	2015	Mendieta (2015) las unidades informantes son los sujetos, objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación (p. 2)	Se refiere a toda aquella que va ayudar a la investigación a obtener datos sobre lo que se investiga, el cual va formar parte de la investigación (Mendieta, 2015)	<p>a) Contador General: Es responsable de la planificación, dirección, supervisión, y control las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.</p> <p>b) Administrador: Un profesional responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.</p> <p>c) Operario de logística: ES un colaborador encargado de realizar y organizar las compras necesarias para diferentes áreas de sexo masculino, de edad 45 años quien realiza las coordinaciones para los requerimientos necesarios.</p>	<p>Con referencia a las unidades informantes se enfatiza a todas aquella que va ayudar a la investigación a obtener datos sobre lo que se investiga, el cual va formar parte de la investigación Mendieta (2015)</p> <p>De esta manera se vio necesario la colaboración de tres participantes como medios de información las cuales son: a) Contador General: Es responsable de la planificación, dirección, supervisión, y control las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control. b) Administrador: Un profesional responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales y c) Operario de logística: es un colaborador encargado de realizar y organizar las compras necesarias para diferentes áreas de sexo masculino, de edad 45 años quien realiza las coordinaciones para los requerimientos necesarios</p>
<b>Número de Unidades Informantes:</b>	<b>03 personas</b>				
<b>Referencia:</b>	Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. <i>redalyc.org</i> , 17(30), 130. doi:ISSN 0124-8146				

<b>Técnica: Análisis documental</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Merriam,	2011	Es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído; esto significa dar sentido a los datos teniendo en cuenta las preguntas de investigación realizadas. Merriam, (citado por Castro, 2010, pág. 34)	La técnica de análisis documental afirma que es una manera de estudio técnico de consolidación, reducción e interpretación de los datos proporcionados por las personas y lo que el investigador recolectó o leído; quiere decir comprender los datos basados en las preguntas de investigación formuladas. citado por Merriam, (citado por Castro, 2010)	Se ha considerado los registros documentales de la empresa para realizar los respectivos análisis de presupuestos proyectados, de igual análisis de estados financiero, de esa manera nos ayudará a interpretar las varianzas de los porcentajes.	La Técnica de análisis documental es una manera de estudio técnico de consolidación, reducción e interpretación de los datos proporcionados por las personas y lo que el investigador recolectó o leído; quiere decir comprender los datos basados en las preguntas de investigación formuladas. Merriam, (citado por Castro, 2010)  En la tesis será considerada los registros documentales de la empresa para realizar los respectivos análisis de presupuestos proyectados y los estados financiero, de esa manera nos ayudará a interpretar las varianzas de los porcentajes.
<b>Referencia:</b>	Castro, E. (2010). <i>El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas</i> . Revista Nacional de Administración, 2(1), 34.				
<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Daniel Salomón Behar Rivero	2008	Behar (2008) afirma que es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (p. 55)	Se refiere a la aplicación de preguntas a las personas capaces de aportar los datos de interés con el establecimiento de un dialogo, asimismo se busca recoger informaciones (Behar, 2008)	Las entrevistas a realizarse son: contador, administrador y asistente administrativa y de cobranzas	La técnica de entrevista se refiere a la aplicación de preguntas a las personas capaces de aportar los datos de interés con el establecimiento de un dialogo, asimismo se busca recoger informaciones que ayuden a determinar lo que se desea saber, Behar (2008)  Será aplicado en la tesis la entrevista al contador , administrador y el operario de logística quienes nos ayudará a recolectar la información sobre los presupuestos.
<b>Referencia:</b>	Behar, D. (2008). <i>Metologia de la Investigaciòn</i> . Editorial Shalom 2008. doi:ISBN 978-959-212-783-7				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) ampara que “la guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación. (p. 463)	La guía de entrevista son pautas para las entrevistas que deben incluir la identificación general del encuestado, el censo o los datos sociológicos y datos sobre el tema de investigación (Hurtado, 2000)	Nos ayudará para identificar los datos generales del entrevistado referente a la investigación que se está realizando, como la gestión presupuestal de la empresa.	El instrumento a aplicarse será la guía de entrevista que son pautas para las entrevistas que deben incluir la identificación general del encuestado, el censo o los datos sociológicos y datos sobre el tema de investigación según (Hurtado , 2000) Y nos ayudará para identificar los datos generales del entrevistado referente a la investigación que se está realizando, como la gestión presupuestal de la empresa.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.				

Ficha de trabajo: *Matriz de método*