

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS:

**DETERMINACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES EN EL
PROYECTO: “EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA NIÑOS INDIGENAS EN
LA REGIÓN CUSCO PERÚ” DE LA ONG ANDEES PACHATUSAN
2020-2021**

Presentada por:

Bachiller Luz Baneza Quispe Flores

Bachiller Luz Mery Quispe Choque

Para optar al título profesional de

Contador Público

Asesor: Dr. Federico Holgado Abarca

Cusco-Perú

2023

DEDICATORIA

Esta tesis, dedico con todo mi corazón para mis padres y hermanas, que nunca dejaron de brindarme su apoyo.

Al forjador de esta tesis, Doctor Federico Holgado Abarca, sin el apoyo de él, nada de esto, hubiera sido posible.

Luz Baneza Quispe Flores

El presente trabajo va dedicado primeramente a Dios quien me da las fuerzas para seguir adelante día a día, y a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando la tesis y me incentivaron a no rendirme y agradezco con todo mi corazón a mi hija quien fue y seguirá siendo el mayor motivo para seguir adelante.

Los amo familia

Luz Mery Quispe Choque

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes que impartieron sus sabias enseñanzas con nosotras, por las lecciones que aprendimos de ustedes queridos docentes de la universidad, a nuestros familiares que siempre nos dieron palabras de aliento para continuar en esta hermosa etapa de nuestras vidas.

A nosotras por superar malos momentos, en nuestra formación profesional y el desarrollo de la tesis, que fue una tarea ardua, pero lo conseguimos juntas Luz y Baneza.

RESUMEN

La presente tesis intitulada: **“DETERMINACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES EN EL PROYECTO: “EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA NIÑOS INDÍGENAS EN LA REGIÓN DE CUSCO PERÚ” DE LA ONG ANDEES PACHATUSAN, 2020-2021”** tuvo como problema general el concepto sobre ¿De qué manera los costos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021? Y cuyo objetivo principal fue el de Determinar los costos que influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021. El tipo de investigación es Básica - aplicada, con un nivel correlación con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental – transversal.

La población de estudio estuvo conformada por 1 director de proyecto, 1 coordinador, 1 contador y 25 docentes del proyecto, en total está conformado por 25 personas relacionadas con el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021; se llegó a la siguiente conclusión principal: De acuerdo a la comprobación de hipótesis general, se observa que existe relación entre la variable costos y la toma de decisiones, ya que se obtuvo el valor de correlación positivo del 65% y un valor de p de 0.000 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia.

Palabras Clave: Costos, Toma de Decisiones.

ABSTRACT

This thesis entitled: "**DETERMINATION OF COSTS AND DECISION-MAKING IN THE PROJECT: "QUALITY EDUCATION FOR INDIGENOUS CHILDREN IN THE REGION OF CUSCO PERU" OF THE NGO ANDEES PACHATUSAN, 2020-2021**" had as a general problem the concept of ¿Of How do costs influence decision-making in the project: "Quality education for indigenous children in the Cusco region of Peru" of the NGO Andees Pachatusan, 2020-2021? And whose main objective was to determine the costs that influence decision-making in the project: "quality education for indigenous children in the region of Cusco Peru" of the NGO Andees Pachatusan, 2020-2021. The type of research is Basic - applied, with a level of difficulty with a quantitative approach and a non-experimental - cross-sectional design.

The study population was made up of 5 managers, 1 project director, 1 coordinator, 1 accountant and 25 project teachers, in total it is made up of 33 people related to the project: "quality education for indigenous children in the Cusco region Peru" of the NGO Andees Pachatusan, 2020-2021; The following main conclusion was reached: According to the general hypothesis testing, it is observed that there is a relationship between variable costs and decision making, since a positive achievement value of 65% and a p value of 0.000 which is less than 0.05 and therefore there is significance.

Keywords: Costs, Decision Making

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE GENERAL	V
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE GRAFICOS.....	XII
CAPÍTULO I GENERALIDADES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	4
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.4.1. Justificación Práctica	5
1.4.2. Justificación Teórica	6
1.4.3. Justificación Metodológica	6
1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.....	6
1.5.1. DELIMITACION TEMPORAL.....	6

1.5.2. DELIMITACION ESPACIAL	6
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	7
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	7
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	11
2.2. BASES TEORICAS	15
2.2.1. Contabilidad de Costos	15
2.2.2. Servicio	16
2.2.2.1. Características del servicio	16
2.2.3. Sistema de costos	17
2.2.4. Costos de servicios.....	18
2.2.4.1. Costos directos.....	19
2.2.4.2. Costos indirectos	20
2.2.5. Costos propios de la prestación de servicios.....	23
2.2.6. Proceso de determinación de costos de servicio por cliente.....	24
2.2.7. Toma de decisiones.....	25
2.2.8. Factores del proceso de decisión.....	26
2.2.9. Proceso de toma de decisiones.....	28
2.2.9.1. Identificación de un problema	28
2.2.9.2. Identificación de los criterios de decisión	29
2.2.9.3. Ponderación de criterios	30
2.2.9.4. Desarrollo de alternativas	31

2.2.9.5.	Análisis de alternativas	32
2.2.9.6.	Selección de una alternativa	33
2.2.9.7.	Implementación de la alternativa.....	34
2.2.9.8.	Evaluación de la efectividad de la decisión.....	35
2.2.10.	Condiciones para la toma de decisiones.....	36
2.2.11.	Racionalidad del proceso de decisiones	37
2.2.12.	Decisiones financieras.....	38
2.2.13.	Gastos Educativos.....	39
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	40
2.4.	MARCO REFERENCIAL.....	41
2.5.	HIPOTESIS	45
2.5.	VARIABLE	45
2.5.1.	VARIABLE DE ESTUDIO INDEPENDIENTE	45
2.5.2.	VARIABLE DE ESTUDIO DEPENDIENTE	46
2.5.3.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	47
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		50
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.1.1.	SEGÚN EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1.2.	SEGÚN EL NIVEL DE INVESTIGACIÓN	50
3.1.3.	SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1.4.	SEGÚN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1.5.	SEGÚN EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	52

3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.2.1.	POBLACIÓN.....	52
3.2.2.	MUESTRA – TAMAÑO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA	52
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
3.3.1.	TÉCNICAS	53
A.	ENCUESTA.....	53
B.	ANÁLISIS DOCUMENTAL	53
3.3.2.	INSTRUMENTOS.....	54
A.	CUESTIONARIO	54
	CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	55
4.1.	Resultados de la evaluación	55
4.2.	Análisis de los resultados obtenidos	59
4.2.1.	Resultados descriptivos de la encuesta dirigida a los docentes	59
4.2.2.	Resultados descriptivos de la encuesta dirigida a la directora, coordinador y contador.....	71
4.2.3.	Prueba de Hipótesis.....	91
4.3.	Discusión de resultados	93
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES.....	98
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
A.	Matriz de operacionalización de variables.....	107
B.	Matriz de consistencia.....	110

C. Matriz de Instrumentos	112
D. Instrumentos.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra de Estudio	53
Tabla 2: Costos directos de la ONG	56
Tabla 3: Disposición de costos directos de la ONG.....	57
Tabla 4: Costos indirectos de la ONG	58
Tabla 5: Costos	59
Tabla 6: Costos directos.....	60
Tabla 7: Costos Indirectos	61
Tabla 8: Toma de decisiones.....	62
Tabla 9: Identificación del problema	63
Tabla 10: Identificación de criterios de selección.....	64
Tabla 11: Ponderación de criterios	65
Tabla 12: Desarrollo de alternativas	66
Tabla 13: Análisis de alternativas	67
Tabla 14: Selección de una alternativa	68
Tabla 15: Implementación de una alternativa	69
Tabla 16: Evaluación de la efectividad de la decisión	70
Tabla 17: Resultados de la dimensión Costos directos.....	71
Tabla 18: Resultados de la dimensión Costos Indirectos.....	74
Tabla 19: Resultados de la dimensión Identificación del problema	77
Tabla 20: Resultados de la dimensión de identificación de los criterios de decisión	79
Tabla 21: Resultados de la dimensión ponderación de criterios	80
Tabla 22: Resultados de la dimensión desarrollo de alternativas	82
Tabla 23: Resultados de la dimensión análisis de alternativas	83
Tabla 24: Resultados de la dimensión selección de una alternativa	85

Tabla 25: Resultado de la dimensión implementación de la alternativa.....	87
Tabla 26: Resultado de la dimensión evaluación de la efectividad de la decisión	89
Tabla 27: Correlación de Pearson de la variable costos y toma de decisiones	91
Tabla 28: Correlación de Pearson de la dimensión costos directos y toma de decisiones	92
Tabla 29: Correlación de Pearson de la dimensión costos indirectos y toma de decisiones	93

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: <i>Costos</i>	59
Gráfico 2: <i>Costos directos</i>	60
Gráfico 3: <i>Costos indirectos</i>	61
Gráfico 4: <i>Toma de decisiones</i>	62
Gráfico 5: <i>Identificación del problema</i>	63
Gráfico 6: <i>Identificación de criterios de selección</i>	64
Gráfico 7: <i>Ponderación de criterios</i>	65
Gráfico 8: <i>Desarrollo de alternativas</i>	66
Gráfico 9: <i>Análisis de alternativas</i>	67
Gráfico 10: <i>Selección de una alternativa</i>	68
Gráfico 11: <i>Implementación de una alternativa</i>	69
Gráfico 12: <i>Evaluación de la efectividad de la decisión</i>	70
Gráfico 13: <i>Resultados de la dimensión Costos directos</i>	72
Gráfico 14: <i>Resultados de la dimensión Costos Indirectos</i>	75
Gráfico 15: <i>Resultados de la dimensión identificación de un problema</i>	78
Gráfico 16: <i>Resultados de la dimensión de identificación de los criterios de decisión</i>	79
Gráfico 17: <i>Resultados de la dimensión ponderación de criterios</i>	81
Gráfico 18: <i>Resultados de la dimensión desarrollo de alternativas</i>	82
Gráfico 19: <i>Resultados de la dimensión análisis de alternativas</i>	84
Gráfico 20: <i>Resultados de la dimensión análisis de alternativas</i>	86
Gráfico 21: <i>Resultado de la dimensión implementación de la alternativa</i>	87

Gráfico 22: *Resultado de la dimensión evaluación de la efectividad de la decisión.....* 90

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyecto educación de calidad para niños indígenas en la región del cusco, Perú de la ONG Andees Pachatusan está enfocado en desarrollar métodos y materiales de enseñanza participativos relevantes y la capacitación de maestros en el uso de estos, el establecimiento de redes escolares autosuficientes mediante el uso de supervisión colegiada y el intercambio de experiencias, y la participación de los alumnos y padres, la comunidad local y líderes culturales locales en la vida de la escuela. Todos estos son enfoques que cumplen las condiciones antes mencionadas para el desarrollo de una educación de calidad.

Como parte de una gestión en cualquier organización económica se tiene la administración de los recursos propios como parte de un sostenimiento en una determinada sociedad de modo que cada una tiene la facultad y la capacidad de poder administrar sus propios recursos de modo que siempre se deben de orientar a un sentido de mejora en la gestión de estas mismas principalmente sobre las principales actividades que se tienen propias de la naturaleza de esta organización de modo que, basados en un funcionamiento financiero, se deben de incorporar a un sistema integrado de costos como parte de una herramienta la cual una determinada organización va a poder determinar aquellos gastos propios de la operación sobre las actividades que realiza así como también los costos de inversión propia de esta misma.

En este sentido, la determinación de costos en una determinada organización, va a ser de vital importancia debido a que mediante esta se va a poder administrar los recursos financieros o recursos materiales dentro de un determinado ciclo operativo. Este análisis sobre la importancia sobre la determinación de costos de servicios dentro de cualquier organización es estudiado en muchos otros países, a modo de ejemplo podemos considerar lo detallado por Millaneti (2017) quien indica que una agrupación va a tener como objetivo principal el de fomentar muchas actividades que van a tener la tendencia a un bien común, de este modo, se tiene como parte de las actividades características económicas y financieras que es propio de la naturaleza jurídica de una ONG; en este sentido, cobra vital importancia la estimación de costos cuando se trata de detallar sobre la información económica de esta organización por ende se tiene que aplicar distintas técnicas y métodos de costeo para tener un buen procesamiento de datos así como también el registro de todos los costos que va a permitir a esta organización colaborar con una correcta toma de decisiones basados en un control de gestión de costos.

En un análisis nacional podemos considerar lo detallado por Ortiz (2003) quien refiere que cualquier método de asignación de costos indirectos, debe demostrarse que éstos son distribuidos en la forma más justa posible de acuerdo a la fuente de costo directo. El autor detalla qué se deben desarrollar distintos métodos creativos para poder operar en centro de costos que sean distintos a los tipos de gastos comunes cómo viajes o subcontratos que son propios de la actividad de las ONG's, de modo que se tiene que operar estimando costos sobre las unidades de esta organización de modo que consecuentemente se va a obtener un beneficio en las funciones administrativas teniendo como prioridad la incorporación de estructuras de costos en una operación más eficientemente.

El principal problema que podemos identificar es que las organizaciones con sentido no lucrativo como las ONG, no estiman correctamente sus costos, realizando sus operaciones con únicamente conocimientos empíricos. Con este tipo de organizaciones es que no se estiman correctamente una gestión de costos de modo que pueda facilitar la propia gestión en la administración de sus recursos propios de modo que se pueda tener una mejora en la estimación de costos de inversión y gastos propiamente de las actividades que implica el normal funcionamiento de una ONG.

Como consecuencia de la problemática descrita, podemos asumir que se tienen costos innecesarios los mismos que representan gastos innecesarios reflejados en el financiamiento de distintos proyectos ejecutados por la ONG. Un correcto sistema de costeo para este tipo de organizaciones serviría para la mejora de la incursión sobre las distintas actividades que realiza esta ONG lo cual está representado por una gestión de recursos financieros, debido a las distintas actividades propias que están siempre orientadas a una ayuda social y qué es necesario estimar los costos para poder ayudar a la toma de decisiones de esta organización.

Respecto a la toma de decisiones, tenemos a bien determinar que este es un factor importante en el rubro empresarial, ya que de las decisiones que se tomen dentro de cualquier organización económica se convierten en resultados positivos o negativos, dependiendo del tipo de decisión que se tome. En este entender podemos mencionar que la relación que se tiene entre el manejo de costos con la toma de decisiones, siendo cualquier tipo de indicador financiero, es el elemento clave para tomar cualquier tipo de decisiones dentro de cualquier empresa u organización.

Elegimos este tema porque encontramos que desconocían como se administran los recursos del proyecto “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú”; el coordinador y director del proyecto son docentes que desconocen y

no tiene noción de la materia contable, es por ello que en sus requerimientos al cierre del mes excede el monto de requerimiento. En este sentido, se propone mejorar el sistema y manejo financiero en base a un análisis sobre las principales operaciones y actividades que se realizan en la ONG Andes Pachatusan, considerando que el manejo de costos dentro de esta organización, nos va a permitir tomar mejores decisiones organizativas basado en una realidad financiera y poder; en síntesis poder proponer distintas recomendaciones de mejora en un sentido de uso y gestión de los recursos financieros a través del análisis de costos propios de esta organización que no tiene fines lucrativos, pero que tienen manejo financiero con lo que sustentan sus actividades de naturaleza propia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿En qué medida la determinación de los costos influye en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿En qué medida los costos directos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021?
- ¿En qué medida los costos indirectos influyen la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar en qué medida la determinación de los costos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar en qué medida los costos directos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.
- Determinar en qué medida los costos indirectos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Práctica

La presente investigación encuentra su fundamento, en el sentido de presentar a la determinación de costos como una herramienta de gestión, mediante el cual está orientado a organizar de manera práctica la gestión de estos mismos costos basados principalmente en distintas estrategias y propiamente sobre las actividades de la ONG Andees Pachatusan. Tales operaciones van a estar orientados en la determinación de costos variables y fijos debido a la naturaleza jurídica de esta organización que brinda servicios de modo que se puede derivar a la optimización de la gestión de estos recursos financieros que están orientados a una ayuda social.

1.4.2. Justificación Teórica

Esta investigación pretende demostrar como una adecuada gestión de costos, inclusive en una organización que no busca ningún tipo de rentabilidad sino por el contrario tiene objetivos altruistas sin fines de lucro, puede gestionar mejor los recursos asignados utilizando la gestión de costos para la mejora en la toma de decisiones estimando principalmente los distintos costos variables y fijos como parte de un análisis financiero de esta organización.

1.4.3. Justificación Metodológica

La presente investigación, encuentra su fundamento metodológico, en el sentido de tener una práctica de métodos de análisis financiero para lo cual se precisa tener presente el fundamento de sus resultados en base a los documentos obtenidos de la misma ONG ANDEES Pachatusan.

1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

1.5.1. DELIMITACION TEMPORAL

La presente investigación se realizará en el periodo 2021.

1.5.2. DELIMITACION ESPACIAL

La presente investigación se realizará en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Asociación Nacional de Desarrollo Educativo Ecológico Y Social “ANDEES Pachatusan”.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

ANTECEDENTE INTERNACIONAL N°1

Autor: Lucía Davyt Guasch y Jimena Errazola Anzolabehere

Título: Toma de decisiones estratégicas y control de gestión en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo en Uruguay Año: 2012

Lugar: Uruguay

Universidad: Universidad De La República

El presente trabajo presentado por Davyt & Errazola (2012) Su objetivo es analizar los procesos de toma de decisiones estratégicas y control de gestión en las ONG uruguayas. El interés en estas organizaciones se debe a la gran importancia que tienen en la comunidad mundial, por su rol en áreas no frecuentadas por el Estado. Como parte del objetivo planteado, la investigación se realizó con base en la realidad actual de las ONG, su rol e impacto en la sociedad civil, desarrollo, dificultades y desafíos. Su saber y poder, en un contexto donde las preocupaciones por un desarrollo social equitativo y sostenible cobran cada vez más importancia. El primer capítulo cubre el objetivo, alcance y metodología que se utilizará durante la encuesta; Luego se presentan conceptos teóricos de los procesos a analizar, así como aspectos introductorios de las ONG en el mundo y en Uruguay.

Luego se presenta el trabajo de campo, un resumen de la información recabada de las entrevistas realizadas durante la encuesta, y finalmente se presenta un análisis que permite extraer una serie de conclusiones sobre el desarrollo actual de las ONG analizadas en relación a su estrategia. La toma de decisiones y el control de gestión pueden servir como base para comprender estos aspectos organizacionales en Uruguay y utilizarlos como fuente para futuras investigaciones.

ANTECEDENTE INTERNACIONAL N° 2

Autor: Fabián Campos González

Título: “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios”

Año: 2014

Lugar: Santiago

Universidad: Universidad de Chile

En este proyecto de grado sustentado por Campos (2014) el sistema de control y planificación de la gestión estratégica para ser implementado en una organización sin fines de lucro; Psicólogos voluntarios, que permitan al liderazgo facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, con el fin de mejorar sus habilidades gerenciales.

Al extraer la siguiente conclusión en este trabajo, se puede demostrar que el proceso de control de gestión es aplicable a las organizaciones sin fines de lucro. Logró el objetivo general de esta tesis: implementar un sistema de control de gestión que se alinee con los objetivos estratégicos y tácticos de los psicólogos voluntarios, permitiendo determinar y verificar su desempeño.

Para dar cumplimiento al objetivo general se fue desarrollando uno a uno los objetivos específicos, donde luego de la recolección de datos entrevistas y análisis, se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por Psicólogos voluntarios.

El análisis externo, en el que se estudia el comportamiento de las ONG, permite identificar la existencia de un nicho de mercado descontrolado, debido a que los beneficios psicológicos no son de fácil acceso en los servicios públicos de salud y cobertura de salud mental en orden privado. El análisis interno desarrollado para psicólogos voluntarios a través de FODA demuestra la solidez, competencia técnica y práctica de los recursos humanos y el servicio estándar que brindan estos expertos. Expertos en el campo de la psicología con experiencia demostrable.

La principal debilidad, que se convirtió en el problema de ser atacado, fue la falta de recursos financieros para continuar con el proyecto.

Se identifican los rasgos del psicólogo voluntario y una propuesta de valor transmite el compromiso de la organización con la sociedad. El modelo Canvas se utiliza para representar el modelo de negocio de los psicólogos voluntarios, que propone el desarrollo de 9 elementos: propuesta de valor, canales de distribución, relaciones, modelo de ingresos típico, estructura de costos, socio líder o red de alianzas, recurso principal, actividad principal.

Al desarrollar el modelo comercial, los psicólogos voluntarios concluyeron que las relaciones que se pueden establecer con los donantes actuales y futuros son importantes para el éxito de la estrategia y deben enfatizarse en la estructura de ingresos de la organización.

ANTECEDENTE INTERNACIONAL N° 3

Autor: Enrique Rosano Reyes

Título: “Toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria ignaciana: el caso de la Universidad Iberoamericana Puebla”

Año: 2019

Lugar: Puebla

Universidad: Universidad Iberoamericana Puebla

Este estudio realizado Rosano (2019) Se introdujo un nuevo enfoque teórico para formular la toma de decisiones y RSU, los cuales están vinculados entre sí para formar un sistema binomio en el que las decisiones de los directores contribuyen al desempeño universitario Estudie cerca o lejos de RSU y donde RSU ayuda a la gerencia a tomar decisiones éticas decisiones

Este estudio demuestra que la coherencia organizacional (que ocurre cuando las decisiones de gestión se enfocan en la RSU) respalda el desarrollo de una verdadera RSU. En otras palabras, el liderazgo gerencial es visto como la base de la cohesión organizacional y el factor unificador del discurso institucional. “el saber” (Misión, Visión, Filosofía), de la gestión “el organizar” (planificación, estructuración, políticas, presupuestación) y de la práctica “el hacer” (prácticas, actividades, proyectos, cultura organizacional). Esta combinación o cohesión organizacional - producto de la totalidad de las opciones éticas de gestión- impulsa a la universidad hacia la responsabilidad social. En línea con el objetivo planteado de este estudio, es posible evaluar cuán cercanas son las opciones de gestión escolar desde una perspectiva RSU en un ciclo ignaciano, debido principalmente al modelo renovado

luego de revisar, analizar y comparar teorías en el campo de la gestión. Este modelo sienta una nueva base para la gestión de la RSU en un ciclo ignaciano, a través de elecciones de administradores. En segundo lugar, la creación de un índice de afinidad de RSU principal idiopático, derivado del diseño de un instrumento, ayuda a medir el grado en que las decisiones de gestión se correlacionan con las USR idiopáticas. Esta revisión global permitirá conocer el estado de las decisiones de gestión relacionadas con los RSU ignacianos y proporcionará información de apoyo para decisiones que convergen cada vez más con la misión y filosofía corporativa. El modelo puede ser probado en otras instituciones ignacianas y también fuera de las universidades y/o universidades ignacianas, siempre que estas áreas persigan el desarrollo sostenible y tengan en el horizonte la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Cada componente que conforma el modelo requiere una forma particular de hacer las cosas, por lo que se necesita una formación que permita a los líderes empoderarse a través del modelo para tomar decisiones cada vez más responsables, con la sociedad y con el carisma propio dictado por su filosofía organizacional. En general, el enfoque del modelo identifica la necesidad urgente de que los gerentes identifiquen, comprendan los problemas sociales y contribuyan colectivamente a la respuesta y evalúen el impacto de esa respuesta.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

ANTECEDENTE NACIONAL N° 1

Título: Gestión Contable en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima 2017

Autor: Br. Dávila Cartolin Helen Lizet

Año: 2017

Universidad: Universidad Norbert Wiener

La tesis titulada Gestión Contable en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú (2017) , tuvo como finalidad el proponer un plan para mejorar esta gestión que se manifestó según los resultados de manera regular y no eficiente. El estudio utiliza una declaración integral y un enfoque mixto que incluye tanto cuantitativo como cualitativo basado en la investigación proyectiva. Se realizó una propuesta para mejorar la gestión contable de la organización, para la realización de esta evaluación se tomó una muestra de 30 personas de los gerentes administrativos, logísticos y de proyectos de la sucursal Socios en Salud Perú, en los cuales se aplicó una encuesta. La recomendación que se hace para mejorar la gestión contable en la organización es implementar el plan de mejora de la gestión contable, a través de los puntos principales que se desarrollarán en esta propuesta como son: etapas de los registros contables, procedimientos contables, indicadores financieros y Nics aplicables. La investigación que se realizó sobre la base de los resultados de la encuesta y la entrevista destacó la importancia de llevar a cabo las funciones del sector financiero y contable de manera ordenada. Además, es importante que esta área contenga toda la información contable factual que sea veraz y oportuna, para que la información financiera real se procese al final de cada mes programado, por esta razón. El Departamento de Administración y Finanzas autoriza la implementación del Plan de Mejora de la Contabilidad Gerencial.

ANTECEDENTE NACIONAL N° 2

Autor: Madueño Veramendi Mariel Solanch

Título: “Costos ABC y Toma de Decisiones Gerenciales en las Empresas de Transporte de Carga de Distrito de Cercado de Lima Año 2016”

Lugar: Lima

Universidad: Universidad Cesar Vallejo

La presente investigación presentada por Madueño (2017) titulada: “Costos ABC y Toma de Decisiones Gerenciales en las empresas de transporte de carga del distrito de Cercado de Lima año 2016”, tiene como objetivo principal determinar la relación que tienen los costos ABC con la toma de decisiones en las empresas de transporte de carga del Distrito de Cercado De Lima año 2016. La investigación tiene como diseño no experimental transversal, ya que se observa la realidad, se analiza y se quiere dar a conocer los beneficios de los Costos ABC para las empresas de transporte de carga; mas no se pretende manipular ninguna variable. Está conformada por una población de 81 personas que laboran en las empresas de transporte de carga que pertenecen a personas jurídicas de todo Lima Metropolitana, la muestra está conformada por 67 personas que desempeñan funciones en la gestión financiera, administrativa y contable. Para la validación de instrumento se utilizó el juicio de 3 expertos y para medir el nivel de confiabilidad se utilizó el Alpha de Cronbach. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para probar la hipótesis. Al final de esta encuesta, se encuentra que existe una relación entre los costos ABC y la toma de decisiones, entonces podemos decir que, al usar el sistema de costeo basado en actividades, es posible tomar decisiones.

ANTECEDENTE NACIONAL N° 3

Autor: Abanto Rosell, Mirian Janeth y Estrada Zanini, Saly Adelyn

Título: “El modelo costo-volumen-utilidad como herramienta en la determinación de la toma de decisiones financieras en la ONG Mujeres sin fronteras - Cajamarca, 2016 – 2017”

Lugar: Cajamarca

Universidad: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

La presente investigación sustentada por Abanto & Saly (2019) cuyo título es: “El modelo Costo – Volumen- Utilidad como herramienta en la determinación de la Toma de decisiones financieras en la ONG Mujeres sin Fronteras – Cajamarca, 2016 - 2017”, se realizó con el propósito de responder a la interrogante principal ¿De qué manera el modelo Costo – Volumen – Utilidad es una herramienta relevante en la Toma de decisiones financieras en la ONG Mujeres sin Fronteras – 2016 - 2017?, buscando explicar su adaptación y aplicación en una organización del sector de las micro finanzas. Nuestra investigación parte de las realidades de las IMF nacionales, de la escasez de herramientas para medir sus decisiones financieras, y de la aplicación tradicional del modelo de gasto costo-volumen-beneficio en organizaciones del sector manufacturero; Por tanto, se describirán los procedimientos actuales, su adaptación y aplicación de los criterios del modelo, y su estrecha relación directa, para conseguir el objetivo común de definir el modelo. El surgimiento de las instituciones financieras en las instituciones del sector micro financiero. Para dar respuesta a las interrogantes planteadas como problema de investigación y objetivo de este estudio, se analizó el producto financiero presentado y los estados financieros de los años 2016 y 2017 y se aplicó un modelo

costo-volumen-trabajo. Los resultados de la investigación, que concluyeron que este modelo es relevante para el proceso de toma de decisiones, es viable y contribuye a decisiones financieras más efectivas.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. Contabilidad de Costos

Según Marulanda (2015) indica que la contabilidad de costos es una parte del sistema contable general que permite conocer cuánto cuesta producir un artículo, podría decirse que es un subsistema del sistema general cuyo ámbito de aplicación está definido, lógicamente para las empresas industriales; sin embargo en su contexto teórico posibilita ser aplicable para cualquier otro tipo de empresas u organizaciones, es decir su marco conceptual permite adquirir los criterios válidos en sector agrícolas, pecuarios, alimentos e inclusive identificar el costo de un servicio o actividad.

Por otro lado, Lazo (2013) precisa que la contabilidad de costos es una adición necesaria y amplificadora a la contabilidad financiera, cuyo objetivo es proporcionar información fáctica y oportuna para tomar decisiones sobre cómo maximizar los beneficios o minimizar los costos. Se aplica a las empresas industriales, pero sus procedimientos se aplican a todo tipo de empresas. Es esencialmente analítica (partidas que le suministra la contabilidad financiera) y hace síntesis (informa respecto al CT y unitario de cada producto). La consolidación finaliza con la preparación de informes en la sección de gastos, al final del período, y con el asiento de los libros financieros del costo total de producción en curso y terminado. Los sistemas de contabilidad analítica se desarrollan sobre la base de cuentas de grupo o cuentas de control.

Según Rojas (2007) la contabilidad de costos es un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera éste en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción.

2.2.2. Servicio

De acuerdo a Méndez (2019) los servicios, que es el término que estamos definiendo, se define como el conjunto de actividades que realiza una empresa para poder satisfacer las necesidades de un cliente.

Para Morales (2018) es un proceso que consiste en un grupo de actividades que tienen lugar en la interacción entre el cliente y el personal, los bienes y otros recursos físicos, sistemas y/o infraestructuras que representan al proveedor del servicio y posiblemente involucran a otros clientes, con el objetivo de apoyar al cliente en sus actividades cotidianas.

Lara (2002) indica que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo

2.2.2.1. Características del servicio

Lara (2002) toma en cuenta que Las principales características del servicio son las siguientes:

- **Intangibilidad**

Esta es la principal característica que distingue a los servicios de los productos, y es que no pueden ser poseídos físicamente. La intangibilidad es una cualidad que no se percibe a través de los sentidos de la vista, el oído, el gusto, el tacto o el olfato.

- Heterogeneidad

Los servicios generalmente son proporcionados por personas todos son diferentes. Además, para la misma persona, cada día es diferente. La heterogeneidad se refiere a la inconsistencia o diferencia en la actividad humana.

- Simultaneidad entre producción y consumo

La producción y el consumo están separados en el tiempo, por ejemplo, la producción de TV está separada en el tiempo desde el momento de su compra, y más aún desde el momento de su primer uso. Esto significa que el cliente puede descubrir un problema con el dispositivo y devolver otro dispositivo en perfectas condiciones.

- Imperdurabilidad

Bolivar (2011) Es el resultado de la característica anterior; Significa que la capacidad de servicio no utilizada no se almacenará para uso futuro.

2.2.3. Sistema de costos

Los autores Ramirez *et. al.* (2010) Manifiestan que un sistema de costos, es un sistema social y, como tal, es abierto, opera en función de un sistema de producción específico y en cumplimiento de sus objetivos trabaja con los importes que se originan en el consumo de las materias primas, los materiales y demás insumos sujetos a procesamiento, retribuciones de las personas empleadas directa e indirectamente y el uso o consumo de los demás recursos que utilizan en el sistema de producción, todos los cuales generan e integran los costos de los productos que un ente económico elabora y ofrece a la comunidad o a su entorno socioeconómico.

Asimismo, Lazo (2013) define al sistema de costos como el registro sistemático de todas las transacciones financieras, expresadas en sus relaciones con los factores funcionales de la producción, la distribución y la administración e interpretadas en una forma adecuada para determinar el costo de llevar a cabo una función dada. En dicho registro, constituyen factores primordiales los documentos originales, los diarios, los mayores auxiliares, los estados de operación o explotación y las clasificaciones de cuentas, todos ellos necesarios para presentar a los dirigentes responsables, detalles adecuados sobre los gastos de fabricación de ventas y administración.

Los sistemas de costos se clasifican en: costos por órdenes de trabajo u órdenes de producción, costos por procesos, costos estimados y costos estándares. Los costos pueden clasificarse, además, tomando como base el tiempo; es decir, considerando si dichos costos son históricos o reales, o si representan costos predeterminados. A su vez cada uno de los citados sistemas de costos pueden subdividirse tomando como base la naturaleza de la producción que se lleva a cabo.

2.2.4. Costos de servicios

Según Choy (2012) hace referencia a los costos de servicios es decir, para determinar los costos de servicios, es necesario tomar en consideración las características propias de cada empresa, aunque en términos generales, las empresas de servicios se caracterizan por lo siguiente: Los servicios producidos no pueden ser inventariados para venderlos en el futuro, de manera que los sistemas de contabilidad de gestión de la mayoría de las organizaciones de servicios no tienen que preocuparse de elaborar periódicamente informes de valoración de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras.

2.2.4.1. Costos directos

Según Marulanda (2015) manifiesta que los costos directos son los que se identifican plenamente con una actividad, proceso o producto.

Así también manifiesta Lazo (2013) que los costos directos de un objeto de costos: costos que están relacionados con el objeto de costos, y que puede hacerse su seguimiento de manera económicamente factible.

De acuerdo a Bid Down (2020) los costos directos son aquellos que se pueden identificar y rastrear fácilmente, como los materiales necesarios para crear un producto o la mano de obra necesaria para producir un producto o servicio.

Los costos directos suelen formar parte de los costos variables, y estos costos variables aumentan a medida que se producen más unidades de un producto o servicio, así, por ejemplo, las materias primas son un costo transferible y directo.

- Honorarios

Para Alcaraz (2017) si bien para algunos, esto hace referencia a que así se entendía la retribución en la corte de honor de los reyes, es difícil dejar de pensar en que al pagar un honorario estamos haciéndolo por el honor que el profesional en cuestión nos ha hecho al brindarnos sus servicios.

De acuerdo a Fortún (2020) honorario es el pago o retribución económica efectuado a quien realiza de forma independiente una labor para una empresa o persona.

- Material educativo para docentes y estudiantes

Vargas (2017) los recursos educativos didácticos son el apoyo pedagógico que refuerzan la actuación del docente, optimizando el proceso de enseñanza-aprendizaje. Entre los recursos educativos didácticos se encuentran material audiovisual, medios didácticos informáticos, soportes físicos y otros, que van a proporcionar al formador ayuda para desarrollar su actuación en el aula.

Para Esteves (2018) están ideados a fin de captar la curiosidad del niño, guiarlo por el deseo de aprender. Para conseguir esta meta han de presentarse agrupados, según su función, de acuerdo con las necesidades innatas de cada alumno.

- Capacitación y actualización al personal docente

Herrera y Niklitschek (2013), de acuerdo a la capacitación docente se refiere a un amplio espectro de actividades que las instituciones usan para apoyar a los facultativos en el adecuado desarrollo de roles relacionados con la enseñanza, investigación y administración.

Guevara (2020) es requisito previo para el aprendizaje permanente mediante el desarrollo de actividades orientadas a perfeccionar al docente para desempeñarse de forma efectiva en el ámbito profesional y laboral

2.2.4.2. Costos indirectos

Según Hoyos (2017) los costos indirectos, por su naturaleza, no se asocian y no son fácilmente registrables en el momento de la producción, por lo tanto, deben asignarse para poder tener una

aproximación del costo y, por ende, el precio por cobrar: da origen al llamado costo normal.

Los costos indirectos se refieren a el costo aplicado según la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación, a medida que estos van incurriéndose en el proceso productivo. Este proceso es necesario, pues los costos indirectos no suceden uniformemente a través del periodo. No son fácilmente predecibles, por lo tanto, se asignan en base a aproximaciones estimadas llamadas tasas de aplicación, calculadas con base en dos factores cruciales en un periodo de producción: el nivel estimado de producción y los costos indirectos de fabricación estimados.

De acuerdo a Bid Down (2020) los costos indirectos forman parte activa en este binomio de costos directos e indirectos capaces de dar forma al valor del precio de productos y servicios. Los costos indirectos se definen como aquellas que afectan a toda la empresa comercial, no solo al producto.

Estos costos indirectos pueden ser de naturaleza fija o variable: por ejemplo, pagar el alquiler es un costo indirecto fijo, mientras que las facturas de servicios públicos son costos indirectos variables.

Los materiales indirectos son aquellos que hacen posible la producción de la empresa, pero que no están relacionados con un solo producto (productos de limpieza, material de oficina, etc.). A menudo son de naturaleza variable, y las materias primas requeridas varían según el proceso de fabricación.

Por otro lado, el trabajo indirecto está involucrado en la producción de uno o más productos, pero no puede asociarse con un producto en particular. Un ejemplo de costes laborales indirectos son los salarios de algunos profesionales. Este tipo de costos indirectos pueden ser fijos o variables y en el caso de la nómina pueden ser mensuales o anuales dependiendo de la producción.

- Supervisión

Puig (2014) indica que la supervisión ayuda a desarrollar habilidades y competencias con el fin de mejorar resultados y lograr una mayor eficiencia profesional.

De acuerdo a Pérez y Gardey (2008) supervisión es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

- Distribución

Intercar (2021) indica que los costos de distribución son todos aquellos gastos e inversiones que hacen las empresas para poner en circulación sus productos en el mercado, o bien, para hacerlos llegar al consumidor final.

- Limpieza y vigilancia

Para Rodríguez (2006) es la eliminación del material extraño (polvo, tierra, detritus orgánicos, etc.) de la superficie inerte o viva, y que en su efecto de barrido, elimine también a los agentes biológicos superficiales. El agua, el jabón o el detergente y el secado posterior son los elementos básicos del proceso.

- Ingresos de cuarta categoría al personal administrativo

De acuerdo a la Plataforma Digital del Estado Peruano (2022) las rentas de cuarta categoría son las que se obtienen por el ejercicio independiente de una profesión y oficio, sin estar subordinado a otra persona o entidad.

Jimenez (2018) hace mención que las personas que se encuentran dentro de la cuarta categoría se considera aquellas personas que desempeñan de manera individual los oficios de arte, ciencia u oficio, así también las obtenidas por el ejercicio de las actividades de Director de empresas, Sindico, Mandatario, Gestor de Negocios, Albacea.

- Subvenciones a practicantes

De acuerdo a Gil (2015) la subvención es una aportación de tipo económico percibida por una persona o grupo de personas desde un organismo público, la cual no debe reembolsarse. Su objetivo es ayudar a llevar a cabo una actividad que necesita una inversión alta o a la que la persona en cuestión no podría hacer frente en solitario.

2.2.5. Costos propios de la prestación de servicios

De acuerdo a Vargas y Aldana (2014) los gerentes de servicio y todas las unidades relacionadas con esta área necesitan tener claridad en los costos implicados para proporcionar los servicios de forma permanente. El servicio maneja conceptos de costos no monetarios que en ocasiones definen la compra del cliente de un determinado servicio. Estos son:

- Costo de tiempo: por las características de los servicios, la mayoría necesitan de participación directa del cliente; por lo tanto, consume tiempo real que en muchas ocasiones no se costea. Se afirma que el tiempo de espera de un servicio es mucho mayor que el de compra de un producto.
- Costo de búsqueda: está representada en los esfuerzos que invierte un cliente para conseguir el servicio que desea. Con frecuencia este esfuerzo es mucho más grande que el que lleva la búsqueda de un tangible
- Costo de esfuerzos físicos: son todos aquellos en los que incurre un cliente o una organización por el desplazamiento por otorgar un servicio; por ejemplo, las patrullas de salud o maestros que se desplazan a otras regiones incurren en costos físicos.
- Costos por servicios psicológicos: quizás son los costos no monetarios más dolorosos en el momento de recibir algún servicio. Se entiende por costo psicológico aquel en el cual incurre el cliente por un cambio positivo o negativo y que es tenido en cuenta en el momento de la compra.

2.2.6. Proceso de determinación de costos de servicio por cliente

De acuerdo a Hau (2020) el proceso de la determinación del costo de servicio por cliente se puede establecer a través de los siguientes criterios:

- La determinación de la contribución marginal.
- La identificación de los costos indirectos asociados al servicio.
- La generación de los inductores de costos de servicio mediante las actividades que se requieren para la atención al cliente.

- El costo del servicio al multiplicar los inductores generados con el número de actividades necesarias por cliente.
- El descuento del costo de servicio a la contribución marginal para determinar la rentabilidad por cliente.

2.2.7. Toma de decisiones

El autor Bernal (2007) manifiesta que un aspecto de gran relevancia en el proceso de planeación es la toma de decisiones. Se afirma que de la calidad de las decisiones depende la capacidad de las organizaciones para permanecer en el mercado y competir. Por ello, aprender a tomar decisiones es un factor determinante en un proceso de planeación con el propósito de optimizar los recursos y capacidades de las organizaciones.

El proceso de toma de decisiones se detalla a continuación en el siguiente diagrama.



Figura 1 Diagrama del proceso de toma de decisiones

Fuente: (Bernal, 2007)

Por otro lado Amaya (2015) manifiesta que la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por, sobre todo, la creatividad.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

2.2.8. Factores del proceso de decisión

Según Fundesyram (2011) la toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos cientos o miles de decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción. La toma de decisiones sigue un proceso estructurado que inicia con una necesidad de resolver problemas, continúa con la identificación de criterios de decisión que ayuden

a solventar el problema, sigue con la asignación de una ponderación a los criterios de decisión seleccionados, enseguida desarrolla todas las alternativas posibles y por último selecciona la mejor alternativa

Según Bandler (2013) en la toma de decisiones se debe tener en cuenta

- a) Efectos futuros: Se relaciona con el grado de impacto de las obligaciones relacionadas con decisiones futuras. Una decisión con impacto a largo plazo puede considerarse una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con impacto a corto plazo puede tomarse a un nivel mucho más bajo.
- b) Reversibilidad: Indica la velocidad con la que se pueden cambiar las decisiones y la dificultad que implica adoptar este cambio. Si la reversión se vuelve difícil, se debe tomar una decisión de alto nivel; Pero si la reversión es fácil, requiere una decisión de bajo nivel.
- c) Impacto: Esta característica indica el grado de impacto de otros sectores o actividades. Si el impacto es significativo, se deben tomar decisiones de alto nivel; Un efecto está asociado con una decisión de bajo nivel.
- d) Calidad: Este elemento trata sobre las relaciones comerciales, los valores éticos, las consideraciones legales, los principios básicos de conducta, la imagen de la organización y más. Si se incluyen muchos de estos factores, se requieren decisiones de alto nivel; Si solo se incluyen unos pocos factores, se debe tomar una decisión de bajo nivel.
- e) Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma recursiva o específica. Una decisión especial es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión regular es una decisión de bajo nivel.

2.2.9. Proceso de toma de decisiones

2.2.9.1. Identificación de un problema

Robbins y Coulter (2010) Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada

De acuerdo a Mochón *et. al.* (2014) Consciente de la necesidad de tomar decisiones, que muchas veces surge cuando surge un problema o porque los cambios en el entorno generan algún tipo de amenaza u oportunidad para la empresa.

- Conocimiento del problema

Huber (2013) menciona que, para resolver un problema, debemos tener alguna idea tanto de la situación real como de la situación deseada. Los gerentes emplean diversos métodos en sus intentos para determinar la situación real; por ejemplo, leen informes de rendimiento, celebran reuniones para revisar el progreso realizado, o mantienen políticas de "puerta abierta"

Así mismo Trinchet & Trinchet (2007) indica que el problema permite conocer y delimitar el terreno de lo desconocido, es decisivo en el resultado final: una definición incorrecta nos lleva a encontrar una pseudo solución. Su planteamiento adecuado no sólo implica considerar la situación problemática, es necesario también atisbar las posibles vías de solución.

- Situación actual

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicos de la

organización. Los recursos de la empresa son los recursos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, producir y entregar productos a sus clientes. Son los que tiene la organización. Por otro lado, las habilidades son aquellas habilidades y capacidades para realizar las actividades necesarias para un trabajo ('cómo' hacer un trabajo). Las habilidades que crean el mayor valor para la empresa se denominan competencias básicas. Tanto los recursos críticos como las habilidades determinan el arma competitiva de una organización.

- Planeación estratégica

Arce (2010) indica que la planeación estratégica es el proceso por el cual los ejecutivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

2.2.9.2. Identificación de los criterios de decisión

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) consideran que una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.

- Lluvia de ideas

Huber (2013) considera que es la instrucción de que los participantes deben intentar desarrollar ideas propias como resultado de escuchar las ideas de otros miembros del grupo.

El objetivo de la tormenta de ideas no es aclarar, completar o defender las ideas expuestas, sino disiparlas a toda velocidad. Más tarde, con tranquilidad, se valorarán. Una variante muy eficaz para aplicar esta herramienta es el brainwriting, donde las ideas se registran por escrito en una gran pizarra. González M. (2008)

- Selección de ideas

González, García, Caro, & Romero (2014) menciona que la organización fomenta la creatividad y trabajo en equipo; sin embargo, no cuenta con un proceso estructurado que promueva la generación de nuevas ideas. Lo ve como parte de cualquier rol dentro de una organización; las ideas innovadoras que se reciben se filtran con base en su aplicabilidad real e inmediatez

2.2.9.3. Ponderación de criterios

Robbins y Coulter (2010) indican que, si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir.

De acuerdo a Mochón *et. al.* (2014) afirman que en general, los criterios de decisión relevantes no tienen la misma importancia, por lo que el gerente debe equilibrar los diversos criterios para establecer prioridades y tomar la decisión correcta. Una posibilidad es darle al criterio más

importante un valor de 10 y asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar.

2.2.9.4. Desarrollo de alternativas

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan.

Mochón *et. al.* (2014) indicaron que, ante la necesidad de tomar una decisión, el gerente debe generar un conjunto de posibles alternativas viables. Esta etapa es importante, pues los investigadores señalan como una posible causa de tomar malas decisiones la incapacidad de desarrollar alternativas factibles y creativas a los problemas que se les plantean. En ocasiones ello se debe a la dificultad para abandonar las opiniones preconcebidas y desarrollar otras nuevas. En esta etapa las alternativas únicamente se listan, no se evalúan.

- Lista de alternativas

Enumeración, generalmente en forma de columna, de personas, cosas, cantidades, etc, que se hace con determinado propósito.

RAE (2021)

- Identificar posibles soluciones

Robbins y Coulter (2010) consideran que un tomador de decisiones racional sería totalmente objetivo y lógico. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones tendría un objetivo claro y específico y conocería todas las alternativas y

consecuencias posibles. Por último, tomar decisiones racionalmente daría pie de manera consistente a seleccionar la alternativa que maximiza la probabilidad de lograr ese objetivo. Estas suposiciones aplican para cualquier decisión personal o gerencial. Sin embargo, en el caso de decisiones gerenciales necesitamos agregar una suposición adicional: las decisiones se toman en busca de los mejores intereses de la organización. Estos supuestos de racionalidad no son muy realistas, pero el siguiente concepto puede ayudarnos a explicar cómo se toman la mayoría de las decisiones en las empresas

2.2.9.5. Análisis de alternativas

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. Robbins y Coulter (2010)

Mochón *et. al.* (2014) mencionan que los directivos deben evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas con base en los criterios especificados en la Etapa 2. Los gerentes deben asegurarse de que toda la información disponible sobre las alternativas que se están evaluando se tiene en consideración. Para evaluar las distintas alternativas se tienen en cuenta tanto factores cuantitativos como cualitativos (por ejemplo, la calidad de las relaciones laborales). La evaluación de las alternativas requiere que en ocasiones se aplique el análisis marginal (comparando, por ejemplo, ingresos marginales y costos marginales). Precisamente algunos autores señalan que una frecuente fuente de problemas en la toma de decisiones es la tendencia a no tener en cuenta información crítica, incluso cuando está disponible.

- Evaluar las alternativas

Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada. Alanzar (2017)

- Análisis de expertos

Para García (2018) hacen hincapié que una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones

2.2.9.6. Selección de una alternativa

Robbins y Coulter (2010) menciona que es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa

Para Mochón *et. al.* (2014) menciona que las distintas alternativas consideradas deben evaluarse y clasificarse según los criterios mencionados. Para seleccionar una alternativa se recurre a la experiencia acumulada en el pasado, a la realización de experimentos, y a la investigación y análisis, como se ha hecho en el ejemplo que estamos considerando.

- Viabilidad

La viabilidad es un análisis que tiene por finalidad conocer la probabilidad que existe de poder llevar a cabo un proyecto con éxito. Rus (2020)

- Efectividad

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) mencionan que es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados.

2.2.9.7. Implementación de la alternativa

Robbins y Coulter (2010) menciona que lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella.

Mochón *et. al.* (2014) consideran que una vez que se opta por una alternativa, las tareas no han terminado. Para llevar la decisión a la acción hay que comunicarla a todos los afectados, lograr que todos los que deben implementarla se comprometan con la decisión y se sientan partícipes del proceso. Además, a gestores de nivel medio se les deben proporcionar los recursos adecuados y se les debe asignar la responsabilidad de tomar las medidas de seguimiento apropiadas. A veces, en las decisiones a largo plazo, los gerentes deben volver a evaluar el entorno para ver si los criterios y las alternativas elegidas siguen siendo la mejor opción.

- Comunicación de la idea

De acuerdo a Guzman V. (2012) la comunicación es un fenómeno que se origina de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. La comunicación es el proceso

social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aun en el primer estabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura

- Nivel de compromiso

Robbins y Coulter (2010) consideran que se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito

- Resolver dudas

(Huber, 2013) menciona que no podemos pasar. por alto es dudar de la pertinencia o utilidad de las series de datos en los cuales nuestro producto o nuestra proposición no sobresale. Finalmente, si el tiempo y la búsqueda adicional de información reducen la ambigüedad asociada con los criterios que favorecen lo que consideramos la mejor alternativa, entonces debemos estimular el gasto de ese tiempo y ese esfuerzo de búsqueda.

2.2.9.8. Evaluación de la efectividad de la decisión

Para Robbins y Coulter (2010) indican que implica evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema se ha resuelto. Si la evaluación muestra que el problema persiste, el gerente debe evaluar qué sucedió.

Mochón *et. al.* (2014) afirman que fundamental es evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema o si éste aún existe.

- Supervisión

Lobato (2007) hace hincapié que la supervisión se lleva a cabo en sesiones que deben realizarse periódicamente, con regularidad, cada dos o tres semanas. Cada sesión debe tener una duración fija y limitada, entre una hora y media y dos horas, para un grupo de tres-cuatro supervisados. Un número de quince sesiones en el menor de los casos y treinta como máximo constituye una temporalidad suficiente para generar un proceso de aprendizaje de las características que venimos describiendo.

- Efectividad

Efectividad es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados. Robbins y Coulter (2010)

2.2.10. Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: Certidumbre, riesgo e incertidumbre.

- Certidumbre: La condición ideal para tomar decisiones es la certidumbre, estación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conoce el resultado de cada alternativa.

- **Riesgo:** Una situación mucho más común es el riesgo, una condición en la que el responsable de tomar decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrenta una situación de riesgo, los gerentes cuentan con datos históricos basados en las experiencias personales previas o con información secundaria que les permita asignar probabilidades a distintas alternativas.
- **Incertidumbre:** El gerente general y los empleados enfrentan posibles crisis conociendo las posibles catástrofes que pueda ocurrir.

2.2.11. Racionalidad del proceso de decisiones

Según Rodríguez (2013) La racionalidad de la toma de decisiones exige, en consecuencia, que las organizaciones creen condiciones objetivas y subjetivas para que los decisores puedan desarrollar este proceso de forma adecuada a través de una acertada percepción, procesamiento y análisis de información y valoración de las mejores alternativas de decisión. De forma tal que el resultado final se ajuste a los objetivos propuestos en la toma de decisiones, y se corresponda con los criterios previamente establecidos para evaluar cada alternativa; todo esto en aras de determinar la mejor decisión de acuerdo con la situación problemática concreta que se presenta en la organización.

Según sostiene Borea (2017) Cada vez que se toma una decisión se pretende que haya racionalidad.

- Una forma de definir la racionalidad utiliza la terminología económica y considera la racionalidad como una forma de mejorar la toma de decisiones y maximizar los resultados. En ella, el decisor debe ser un hombre, un individuo económico que siempre multiplica los resultados.

- Otra definición de racionalidad se basa en el hecho de que las decisiones son racionales cuando los individuos eligen una acción que maximiza su utilidad, independientemente de si puede medirse objetivamente o no. Esta definición de racionalidad es más subjetiva e implica que quien toma las decisiones suele ser un gerente que elige alternativas satisfactorias o al menos "lo suficientemente buenas".
- La tercera forma de establecer el concepto de racionalidad es simplemente examinar el propio proceso de toma de decisiones y determinar si es ordenado y racional. Esta definición puede ser utilizada tanto por economistas como por administradores.

2.2.12. Decisiones financieras

El autor Borea (2017) la empresa es la unidad básica de la economía, junto con los hogares o unidades familiares, es objeto de estudio de la Microeconomía, pero todo el conjunto de acciones y decisiones que se toman en su interior constituyen, de manera agregada, el objeto de estudio de la Macroeconomía. Las finanzas de la firma son pues una extensión operativa de la Economía.

Asimismo, Guzman (2018) manifiesta que para tomar decisiones financieras, debe basarse en la teoría financiera que incluya el análisis de las asignaciones de recursos a lo largo del tiempo y que aborde tanto las decisiones financieras de las empresas como las decisiones financieras de los inversores individuales. En sentido estricto, la teoría financiera se compone de reglas, principios jurídicos y conjuntos de reglas que explican los fenómenos relacionados con las finanzas y las inversiones, así como el comportamiento de los instrumentos financieros, el mercado monetario, el capital, las divisas, los metales y los productos derivados. En otras palabras, facilita el análisis e interpretación de

situaciones reales que ocurren en el sistema financiero o en los mercados financieros con efectos positivos o desfavorables para el sistema empresarial, a través de métodos sistemáticos. Por tanto, la teoría establece tres condiciones básicas de la gestión financiera para la toma de decisiones financieras, a saber:

- a) Alternativas a la inversión actual y decisiones de inversión futuras que tiene que tomar.
- b) Alternativas a la propiedad y financiamiento externo (deuda) para cumplir con las alternativas de inversión.
- c) Opciones de distribución para instalaciones operativas; de la ley y la decisión del propietario de seguir invirtiendo o no invertir.

Por otro lado Barcia, Guarnizo, Ordoñez, & Villacreses (2018) las decisiones financieras responden tanto a la captación de fondos como a su aplicación y, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparece un objetivo específico:

- a) Inversión que significa maximizar la rentabilidad
- b) Financiera que significa maximizar el coste de capital

Los objetivos enunciados anteriormente deben ser el marco de referencia de las distintas políticas financieras (entre ellas, las de inversión, liquidez, endeudamiento) al tiempo que compatibles con el “objetivo financiero general de expansión rentable y financieramente saneada y con las restricciones que emanan de los objetivos generales de la empresa.

2.2.13. Gastos Educativos

Para Boschín y Metz (2009) dentro del sector educativo de un país apunta fundamentalmente a la formación humana, académica y técnica de los individuos de una sociedad, y a la conservación, profundización, extensión, difusión y acrecentamiento de competencias. Estos objetivos, requieren de

una serie de actividades sobre las que se ejercen o aplican determinadas acciones tendientes a formar un graduado o egresado que responda al perfil de egreso, según carrera y proyecto institucional. No cabe duda que los recursos colocados en educación constituyen una inversión en capital humano en tanto representa la inversión de tiempo e ingreso (costo de oportunidad más una serie de gastos) que realizan las personas (o las empresas que capacitan a su personal) en educación.

De acuerdo a Aspee (2017) en la gestión educativa coexisten limitaciones y espacios para la acción de directores y directoras de escuelas, en torno al manejo de recursos financieros, materiales y de gestión de personas. Las limitaciones y espacios están condicionados por la organización del sistema escolar de que se trate, el que se estructura con base a una concepción de educación y de sociedad en particular. La gestión de materiales pedagógicos y de infraestructura se ve como un factor condicionado a la realidad de la gestión financiera. A pesar de ello, parece existir una mayor autonomía en el ámbito del uso de recursos materiales-pedagógicos, más que en el tema de infraestructura.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Contabilidad de Costos:** es considerada una de las ramas de la contabilidad, que se especializa en el registro, verificación y control de los procesos productivos. Es decir que en un sentido más amplio esta contabilidad permite calcular lo que cuesta producir un determinado producto. Molina y Molina (2019)
- **Costos Fijos:** es aquel que es independiente de la actividad de producción de una empresa; es decir, representa un gasto invariable al menos, durante un cierto

periodo en relación a la cantidad de bienes o servicios logrados durante un espacio de tiempo determinado. Gil (2015)

- Costo Variable: es el gasto que fluctúa en proporción a la actividad generada por una empresa o, en otros términos, el que depende de las variaciones que afecten a su volumen de negocio. Gil (2015)
- Costos de Servicios: es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible; el cálculo de los costos de una empresa de servicios depende del tipo de actividad. Talavera (2017)
- Costos: valoración económica de la totalidad de los recursos sacrificados (o dejados de percibir) para la obtención de un fin productivo. Contapyme (2012)
- Gastos Generales: son otros gastos incurridos en la operación pero que no están relacionados directamente con la prestación del servicio. Son algunos ejemplos la impresión de facturas, alquileres, o trabajo no aplicado directamente a los servicios. Talavera (2017)
- Toma de Decisiones: es uno de los procesos clave dentro del ámbito empresarial y de las organizaciones. Esto se debe a que las consecuencias de las decisiones pueden tener impacto directo en la estructura o ganancias de una empresa. Raffino (2020)

2.4. MARCO REFERENCIAL

La asociación nacional de desarrollo educativo ecológico y social con nombre comercial Andees Pachatusan fue inscrita en registros públicos desde el año 1999, con RUC N° 20526934114. La ONG Andees Pachatusan está ubicado en el departamento de Cusco, distrito de San Sebastián APV. Kari Grande E-1; pertenece al régimen tributario general. Respecto al proyecto se tiene como nombre: “Proyecto de educación de calidad para niños indígenas en las regiones de Ayacucho y Cusco, Perú” cuyo objetivo se define como, los

niños bilingües de habla hispana y quechua que viven en una situación de pobreza o pobreza extrema en el Perú rural reciben una educación de calidad que les permite convertirse en ciudadanos activos, creativos y críticos. Una condición fundamental para una educación de calidad es que sea relevante para los alumnos para quienes está diseñada y planificada. Esto significa, entre otras cosas, que tiene en cuenta el idioma, la cultura y las circunstancias de la vida cotidiana de los alumnos y trabaja con su experiencia, conocimiento, ideas y ambiciones existentes para construir una educación que los prepare para una vida como adultos que cumplen su potencial en todas las formas posibles y contribuir activamente a la sociedad en la que viven.

El proyecto tiene como objetivo mejorar los resultados de aprendizaje de los niños que hablan quechua marginados en las áreas indígenas rurales de la región de Cuzco, en el centro de Perú, mediante el desarrollo de una educación intercultural y basada en el diálogo que tome su punto de partida en su idioma, cultura y cultura locales. circunstancias de la vida. Las actividades del proyecto incluyen la consolidación de los huertos escolares existentes, la capacitación de maestros locales para implementar una metodología participativa, el desarrollo de materiales de enseñanza basados en el idioma local, la cultura y el contexto y el desarrollo de un manual para la implementación de la pedagogía del huerto escolar en todas las escuelas rurales.

La sociedad peruana era considerada por el grupo dominante, descendiente de los españoles, como una sociedad mono cultural, ignorando los valores y los idiomas de los pueblos indígenas, lo que resultó en una opresión de la identidad indígena, identificando su autoestima y confianza para luchar por sus propios derechos. Los pueblos indígenas, que representan el 43% de la población peruana, han tratado de revertir este desequilibrio de poder, a través del sistema escolar, entre otras cosas, para lograr el reconocimiento de su cultura e identidad. Por ejemplo, en 1993, se enmendó la Constitución de Perú para

garantizar que todas las personas tengan derecho a la educación intercultural bilingüe. Sin embargo, a pesar del crecimiento de la PBN nacional en los últimos años, varios estudios muestran que las desigualdades sociales y económicas entre las zonas urbanas y rurales, particularmente para la población indígena rural, han persistido sin cambios.

El proyecto es una continuación del proyecto HEMPEL implementado durante los últimos 3 años. En esta segunda fase, el proyecto busca consolidar las estrategias e intervenciones desarrolladas, mejorando los contenidos y métodos utilizados en base a los aprendizajes y hallazgos de la evaluación externa realizada en noviembre de 2019. Muchas de las actividades del proyecto se coordinarán con el Ministerio local de Personal educativo y municipal en las 6 provincias de Cusco, Anta, Quispicanchis, Urubamba, Paruro, Calca en la región de Cusco. Durante la primera fase de este proyecto, de 2016 a 2020, se implementaron huertos escolares en 25 escuelas. Los maestros de las 25 escuelas recibieron capacitación en el uso de métodos de enseñanza intercultural basados en el diálogo, en parte basados en el trabajo concreto en los jardines, y se reunieron regularmente en Cusco para talleres, intercambiando ideas y desarrollando nuevos enfoques sobre la enseñanza y la participación de las comunidades. La evaluación externa ejecutada a fines de 2019 mostró resultados significativos en las 25 escuelas:

- Mayores resultados académicos.
- Producción significativa en los jardines.
- Uso significativo de los jardines como materiales concretos para la enseñanza.
- Apoyo activo de los padres al enfoque pedagógico en las escuelas y ayuda directa a la implementación y mantenimiento de los jardines.
- La gran mayoría de las 25 escuelas participantes estaban logrando sostenibilidad en el área de producción.
- Maestros dedicados de las 25 escuelas.
- Apoyo de los municipios.

- Jardines que se están implementando en hogares privados basados en las experiencias de las escuelas.
- Desarrollo de una guía pedagógica para la planificación de la enseñanza, que es un instrumento esencial para los docentes.

Los niños bilingües que hablan español y quechua que viven en una situación de pobreza o pobreza extrema en el Perú rural reciben una educación de calidad que les permite convertirse en ciudadanos activos, creativos y críticos.

Los proyectos comenzarán con el desarrollo de un estudio de línea base realizado por los equipos de Pachatusan en coordinación con AXIS. El sistema de monitoreo general del proyecto se basará en la práctica que AXIS ha desarrollado durante el año. Pachatusan será responsable del monitoreo diario. Cada 4 meses, AXIS recibirá informes narrativos y financieros en un formato acordado conjuntamente por AXIS y Pachatusan. AXIS utilizará estos documentos como base para el diálogo, la planificación y el monitoreo. Al final de cada año, Pachatusan producirá un plan anual detallado para acceder al financiamiento para las actividades programadas del año siguiente. Este plan se discutirá con AXIS antes de su aprobación. Los coordinadores de proyectos de AXIS, con el apoyo de la secretaría, realizarán visitas de monitoreo anuales para garantizar una gestión administrativa y financiera efectiva del proyecto. Esto incluye una visita inicial en la fase de inicio para llegar a acuerdos sobre procedimientos administrativos, contratos, un plan general de cuatro años y un plan detallado para el primer año. Desde Dinamarca, los coordinadores del proyecto celebrarán reuniones periódicas de Skype para discutir el progreso y los desafíos del proyecto.

Pachatusan es una ONG peruana establecida en 1999 con el objetivo de fortalecer la educación de calidad en las zonas con mayor pobreza. Los miembros principales de Pachatusan tienen hasta 30 años de experiencia en el sector educativo en la región de Cusco y han trabajado en la educación de niños y adultos, desarrollando contenido curricular, materiales didácticos y capacitación superior para maestros, entre otros. En colaboración con otras ONG locales, ha llevado a cabo grandes proyectos de alfabetización para adultos, financiados por el gobierno peruano. Pachatusan es miembro de varias redes educativas locales y regionales. Pachatusan ha sido socio de AXIS durante casi 15 años.

2.5. HIPOTESIS

- **2.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La determinación de los costos influye directa y significativamente en la toma de decisiones del proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan en el año 2020-2021

- **2.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Los costos directos influyen directa y significativamente en la toma de decisiones del proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan en el año 2020- 2021.
- Los costos indirectos influyen directa y significativamente en la toma de decisiones del proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan en el año 2020-2021.

2.6. VARIABLE

- **2.6.1 VARIABLE DE ESTUDIO INDEPENDIENTE**

- **Costos de Servicios**

Según Rojas (2015) el costo es un conjunto de gastos, por lo que un renglón puede ser considerado costo o gasto según el conjunto o subconjunto en que se le ubique en un momento dado. De acuerdo a Boschín & Metz (2009), indican que los costos se clasifican de acuerdo a los requerimientos, siendo estos los siguientes: (DIMENSIONES)

- Costos directos
- Costos indirectos

- **2.6.2 VARIABLE DE ESTUDIO DEPENDIENTE**

- **Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisiones es un proceso que tiene lugar en muchas etapas diferentes, comenzando con la identificación del problema y terminando con la implementación de las alternativas elegidas y la evaluación de su efectividad. Mochón, Mochón, & Sáez (2014) . De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) La toma de decisiones se realiza mediante el siguiente proceso: (DIMENSIONES)

- Identificación de un problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Ponderación de criterios
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de una alternativa
- Implementación de la alternativa
- Evaluación de la efectividad de la decisión

• **2.5.6. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

“DETERMINACIÓN DE COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROYECTO: “EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA NIÑOS INDÍGENAS EN LA REGIÓN DE CUSCO PERÚ” DE LA ONG ANDEES PACHATUSAN, 2020-2021”

Matriz de Operacionalización					
Variables de estudio	Definición de la variable	Operacionalización de dimensiones	Dimensiones	Concepto de dimensiones	Indicadores
VI: Costos de servicio	El análisis de los costos en educación constituye un elemento relevante en el proceso de administración de los recursos, al permitir establecer un parámetro básico para la eficiencia y para el establecimiento de las metas u objetivos que pretende alcanzar el sistema. En este marco las formulaciones de costos podrían hacerse en los siguientes términos: cantidad de productos a un determinado costo o costo total para determinada cantidad de productos. (Boschin & Metz, 2009)	De acuerdo a Boschín & Metz (2009), indican que los costos se clasifican de acuerdo a los requerimientos, siendo estos los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Costos directos • Costos indirectos 	Costos directos	Según Medina (2007) los costos directos, se asocian a servicio de forma directa en la gestión educativa, en lo que refiere al personal docente y materiales educativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios y • Material educativo para docentes y estudiantes • Capacitación y actualización al personal docente
			Costos indirectos	Así también manifiesta Medina (2007) que los costos indirectos se encuentran relacionados con el servicio obtenido de terceras empresas, el pago al personal administrativo, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y • Distribución y • Limpieza y vigilancia • Ingresos de cuarta categoría al personal administrativo • Subvenciones a practicantes • Mantenimiento y reparación de

					<p>infraestructura y equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios básicos • Asistencia social a estudiantes • Servicios básicos • Equipos y enseres • Material de limpieza e higiene • Uniforme de profesores y personal administrativo
VD: Toma de decisiones	La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diversas etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad. Mochón <i>et. al.</i> (2014)	<p>De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) La toma de decisiones se realiza mediante el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un problema • Identificación de los criterios de decisión • Ponderación de criterios • Desarrollo de alternativas • Análisis de alternativas • Selección de una alternativa 	Identificación de un problema	Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del problema • Situación actual • Planeación estratégica
			Identificación de los criterios de decisión	Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Selección de ideas
			Ponderación de criterios	Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación por prioridad • Nivel de importancia de idea

		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la alternativa • Evaluación de la efectividad de la decisión 			
			Desarrollo de alternativas	Requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de alternativas • Identificar posibles soluciones
			Análisis de alternativas	Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las alternativas • Análisis de expertos
			Selección de una alternativa	Es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad • Efectividad
			Implementación de la alternativa	Lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de la idea • Nivel de compromiso • Resolver dudas
			Evaluación de la efectividad de la decisión	Involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. Robbins & Coulter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Efectividad

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. SEGÚN EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, en el sentido que se pretende determinar los costos de servicios correspondientes a las actividades de la ONG Andees Pachatusan de modo que se pretende mejorar la gestión de la toma de decisiones tomando como referencia la opinión del personal administrativo sobre la determinación de costos, así como también sobre la toma de decisiones.

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) Un enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para validar o probar una hipótesis previamente planteada, esto se realiza en función de la medición numérica y los análisis estadísticos para probar teorías.

3.1.2. SEGÚN EL NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es correlacional debido a que se identifica dos variables de estudio teniendo como variable independiente la determinación de costos y la variable dependiente sobre el proceso de la toma de decisiones.

Vásquez (2005) La investigación correlacional sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes detallando una relación causa y efecto entre ambos factores. Permiten detallar el

fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

3.1.3. SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de corte transversal, debido a que la toma de datos correspondiente a la información financiera de la ONG se obtendrá sobre un mismo periodo en un determinado momento, así como también la aplicación de las encuestas al personal se dará en un determinado momento.

Rodríguez & Mendivelso (2018), Se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. Analiza los datos en un determinado tiempo para evaluar los datos de estudio.

3.1.4. SEGÚN EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene un diseño de tipo No Experimental, debido a que no se realiza ningún otro procesamiento después de la obtención de los resultados para esta misma. según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) se trata de “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

En este sentido, se tiene la siguiente correlación:



Determinación de costos y toma de decisiones

3.1.5. SEGÚN EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es de método deductivo hipotético teniendo como principal objetivo el de comprobar las hipótesis formuladas en la presente investigación.

Lopera, Ramírez, Ucaris, & Ortiz (2010) El método deductivo da cuenta del objeto de estudio del grupo de investigación que en este trabajo se ocupa, con una rigurosa investigación documental, del método mismo que orienta su quehacer.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por 1 director de proyecto, 1 coordinador, 1 contador y 25 docentes del proyecto, en total está conformado por 28 personas relacionadas con el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.

3.2.2. MUESTRA – TAMAÑO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

Canahuire *et. al.* (2015) refieren que “El muestreo es un proceso de selección de muestra mediante un cálculo el cual dependerá si este tipo es probabilístico o no probabilístico”.

Para fines la presente investigación, la muestra es de tipo no probabilístico considerando a los mismos elementos de la población como muestra de estudio, esto por muestreo de conveniencia con el criterio de inclusión, debido al conocimiento previo y accesibilidad a la conformada por una muestra selectiva detallada en la siguiente tabla:

Tabla 1: Muestra de Estudio

ITEM	CANTIDAD
Director de proyecto	01
Coordinador de Proyecto	01
Contador	01
Docentes del proyecto	25
TOTAL	28

Fuente: Elaboración Propia

3.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. TÉCNICAS

La técnica que se utilizara para la recolección de información son las siguientes:

A. ENCUESTA

Se pretende realizar una encuesta a la directora del proyecto, coordinadora y contador del proyecto sobre la determinación de los costos sin una adecuada gestión de estos mismo, así como también sobre la información financiera de esta organización, del mismo modo a los docentes para evaluar el rendimiento y desenvolvimiento de los estudiantes.

B. ANALISIS DOCUMENTAL

Este tipo de técnica pretende evaluar la información propia de la organización para poder evaluar la determinación de costos en los que incurre esta ONG.

3.3.2. INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizara para el tratamiento de la información serán las siguientes:

A. CUESTIONARIO

Las preguntas se encuentran estructuradas y bajo una escala de Likert para analizar la relación que existe entre la determinación de costos y el proceso de la toma de decisiones en la ONG Andees Pachatusan.

El instrumento diseñado para el manejo de costos estuvo orientados al manejo y conocimiento de costos de la ONG precisando que son los directores y personal administrativo quienes tienen el conocimiento necesario respecto a los costos de dicha organización. Así como también se tiene la obtención de información a los docentes que realizan la labor de enseñanza como parte del proyecto social educativo.

B. FICHA DE REVISION DOCUMENTARIA

El presente instrumento se diseñó para poder tener un orden de ideas y la recopilación de datos importantes, obteniendo datos relevantes sobre temas de costos de la ONG.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

En este capítulo se presenta la información destinada a la demostración de la Hipótesis propuesta “Los costos influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2020-2021”

El estudio comprende el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Determinar los costos directos que influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.
- b) Determinar los costos indirectos que influyen la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.

En este sentido podemos considerar lo siguiente:

4.1. Resultados de la evaluación

SOBRE LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Respecto a la determinación de costos, se tiene la determinación en base a la operatividad de la ONG Andes Pachatusan, de modo que se consideran los siguientes costos en los que incurren:

COSTOS DIRECTOS (último Trimestre – S/. 100,650.00)

Tabla 2: Costos directos de la ONG

COSTOS DIRECTOS				
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo	
Alquiler	S/ 4,800.00	S/ 3,905.00	S/	895.00
Servicios de agua, luz, internet	S/ 900.00	S/ -	S/	900.00
Gastos Financieros	S/ 800.00	S/ -	S/	800.00
Personal	S/ 64,550.00	S/ 52,600.00	S/	11,950.00
Monitoreo	S/ 12,500.00	S/ 2,500.00	S/	10,000.00
Costos objetivo 1	S/ 11,100.00	S/ 10,041.30	S/	1,058.70
Costos objetivo 2	S/ 3,000.00	S/ 957.80	S/	2,042.20
Costos objetivo 3	S/ 500.00	S/ 201.00	S/	299.00
Bienes (proyector y modem)	S/ 2,500.00	S/ -	S/	2,500.00
TOTAL	S/ 100,650.00	S/ 70,205.10	S/	30,444.90

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Los costos directos en esta organización están reconocidos principalmente, en base al nivel de ingresos que son obtenidos a través de donaciones, los cuales son presupuestados adecuadamente de acuerdo a los costos necesarios para normal operatividad de la organización; como se puede apreciar en la presente tabla, se tiene como implicancia las estimaciones de normal actividad como alquileres, servicios básicos, pago al personal e incluso sobre disposición de presupuesto de inversión como la compra de proyector y modem.

SOBRE LA DISPOSICIÓN DE COSTOS DIRECTOS

Tabla 3: Disposición de costos directos de la ONG

		COSTOS DIRECTOS	PORCENTAJE
Alquiler	S/	4,800.00	4.77%
Servicios de agua, luz, internet	S/	900.00	0.89%
Gastos Financieros	S/	800.00	0.79%
Personal	S/	64,550.00	64.13%
Monitoreo	S/	12,500.00	12.42%
Costos objetivo 1	S/	11,100.00	11.03%
Costos objetivo 2	S/	3,000.00	2.98%
Costos objetivo 3	S/	500.00	0.50%
Bienes (proyector y modem)	S/	2,500.00	2.48%
TOTAL	S/	100,650.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Como se puede apreciar en la presente tabla, se tiene como principal predisposición e importancia al tema de gastos operativos de pago al personal, siendo un 64% del total presupuestado como pago al personal que labora en dicha organización; de esta tabla podemos asumir que lo presupuestado va a estar orientado a que los principales directos y personal que labora reconocido dentro de dicha organización, tiene principal prioridad debido a que son los gestores de que las actividades principales de dicha organización, tengan resultado y así mismo cumpla con los objetivos que se plantean como una organización no lucrativa.

De otro lado, podemos considerar los distintos objetivos que son lanzados a modo de programas de apoyo con los principales usuarios o beneficiarios con estos programas; de esta tabla podemos asumir que solo se proyecta un total de 14.51% del presupuesto total para realizar las actividades.

COSTOS INDIRECTOS:

Tabla 4:Costos indirectos de la ONG

COSTOS INDIRECTOS		
Gastos Administrativo	S/ 3,720.29	14.20%
Gastos Operativos	S/ 11,898.35	45.42%
Servicios Extras	S/ 4,575.00	17.46%
Bienes Extras	S/ 2,233.00	8.52%
Suministros (COVID)	S/ 3,018.40	11.52%
Materiales auxiliares	S/ 751.60	2.87%
TOTAL	S/ 26,196.64	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la presente tabla, podemos asumir que los principales costos indirectos en esta organización, están relacionados a gastos Operativos, de modo que se tiene presente la consideración del 45.42% del total de gastos que se dieron durante todo un trimestre. Estos estas reconocidos como gastos operativos encontrando principalmente gastos como los de pasajes, talleres, capacitaciones, planificación con profesores, refrigerios, y otros estimados necesarios para el normal funcionamiento de las actividades de la organización.

Con respecto al tema de servicios, se considera un total del 11.52%, el cual va a estar considerado aquellos servicios que van a suscitar a modo de imprevistos; entre estos podemos hacer mención a instalaciones, servicios de arado, limpieza, reparaciones e instalaciones.

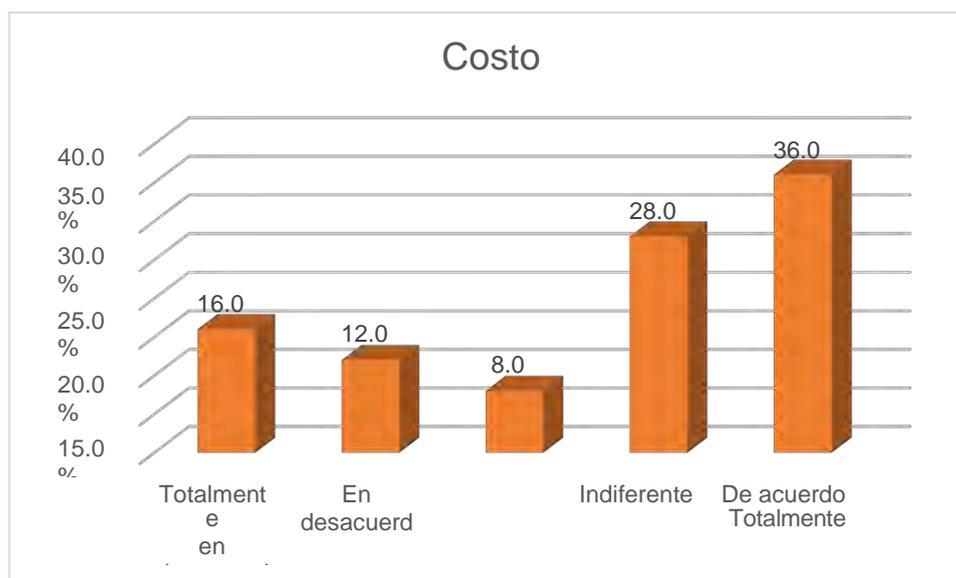
4.2. Análisis de los resultados obtenidos

4.2.1. Resultados descriptivos de la encuesta dirigida a los docentes

Tabla 5: Costos

		Costos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	16,0	16,0	16,0
	En desacuerdo	3	12,0	12,0	28,0
	Indiferente	2	8,0	8,0	36,0
	De acuerdo	7	28,0	28,0	64,0
	Totalmente de acuerdo	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 1:

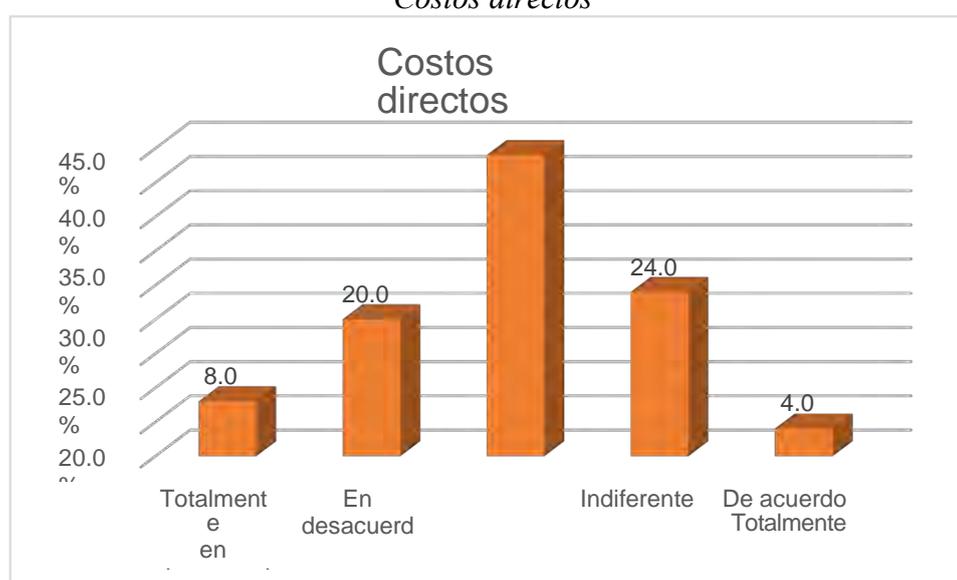


Análisis e interpretación: De acuerdo a la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 36.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el manejo de costos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que 8.0% manifiesta que se encuentra indiferente con el manejo de los costos.

Tabla 6: Costos directos

		Costos directos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	28,0
	Indiferente	11	44,0	44,0	72,0
	De acuerdo	6	24,0	24,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 2:
Costos directos

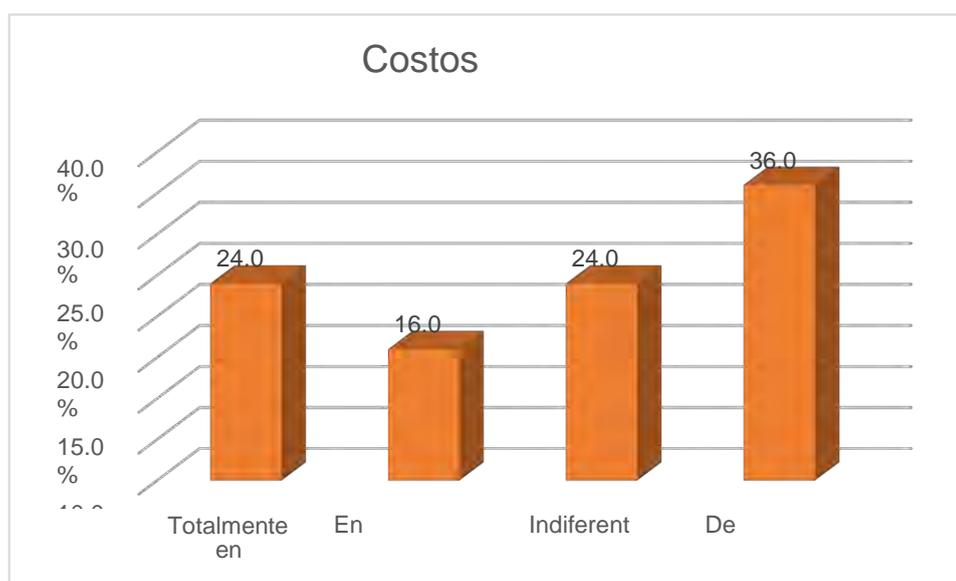


Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 44% manifiesta que se encuentra indiferente con el manejo de costos directos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 4.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el manejo de los costos directos.

Tabla 7: Costos Indirectos

		Costos indirectos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	24,0	24,0	24,0
	En desacuerdo	4	16,0	16,0	40,0
	Indiferente	6	24,0	24,0	64,0
	De acuerdo	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 3:
Costos indirectos



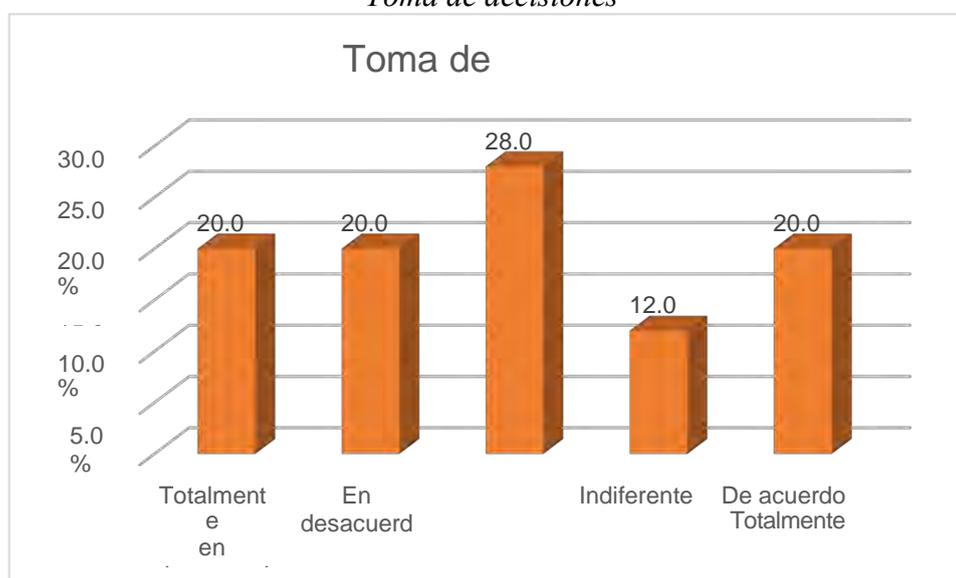
Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 36% manifiesta que se encuentra de acuerdo con el manejo de costos indirectos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 16.0% manifiesta que se encuentra en desacuerdo con el manejo de los costos indirectos.

Tabla 8: Toma de decisiones

		Toma de decisiones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	40,0
	Indiferente	7	28,0	28,0	68,0
	De acuerdo	3	12,0	12,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4:
Toma de decisiones

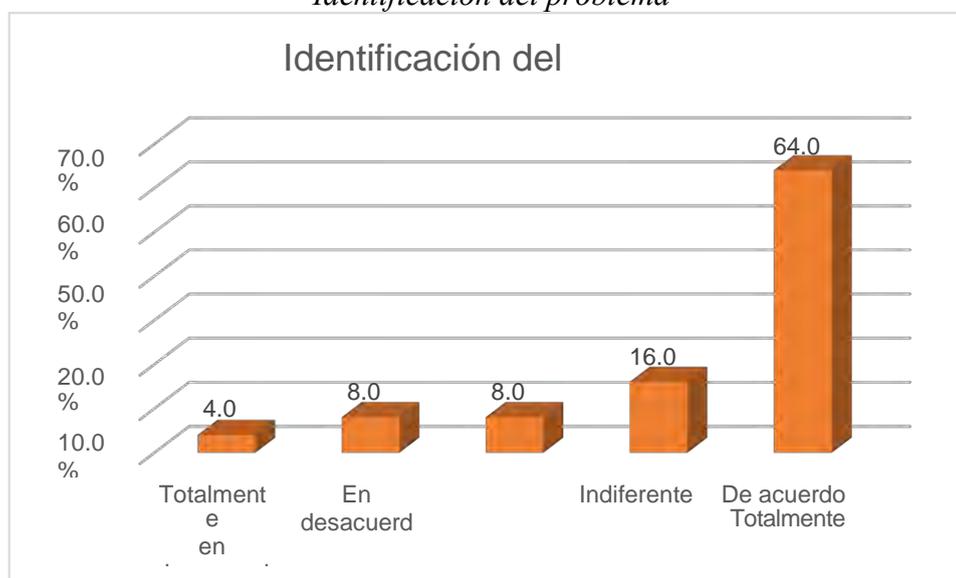


Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 28% manifiesta que se encuentra indiferente con la toma de decisiones en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco, mientras que el 12.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la toma de decisiones, esto se debe a que existe un menor conocimiento sobre la gestión que realiza la institución para ejecutar el proyecto.

Tabla 9: Identificación del problema

Identificación del problema					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	2	8,0	8,0	12,0
	Indiferente	2	8,0	8,0	20,0
	De acuerdo	4	16,0	16,0	36,0
	Totalmente de acuerdo	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

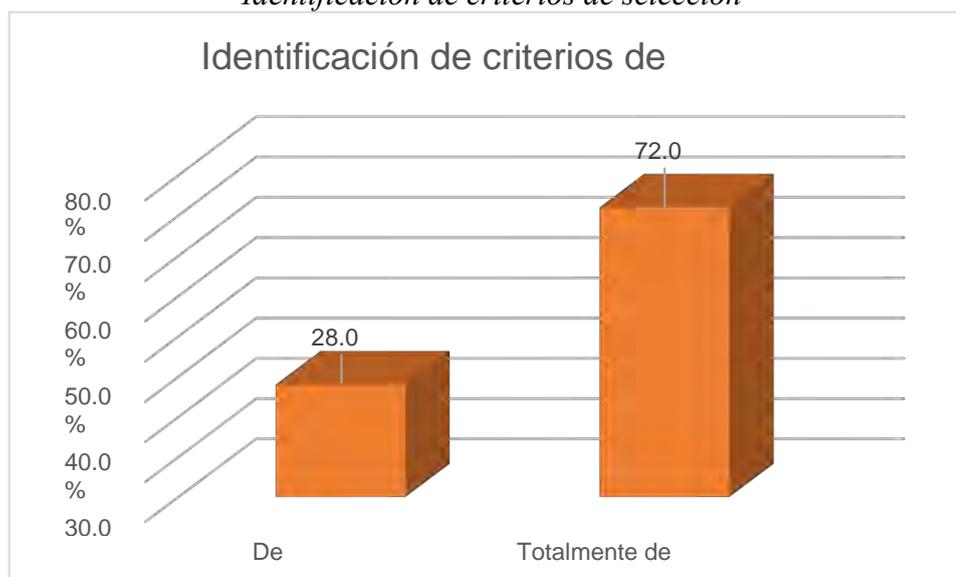
Gráfico 5:
Identificación del problema



Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 64% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la identificación del problema en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 4.0% manifiesta que se encuentra totalmente en desacuerdo con la identificación del problema.

Tabla 10: Identificación de criterios de selección

Identificación de criterios de selección					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	28,0	28,0	28,0
	Totalmente de acuerdo	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

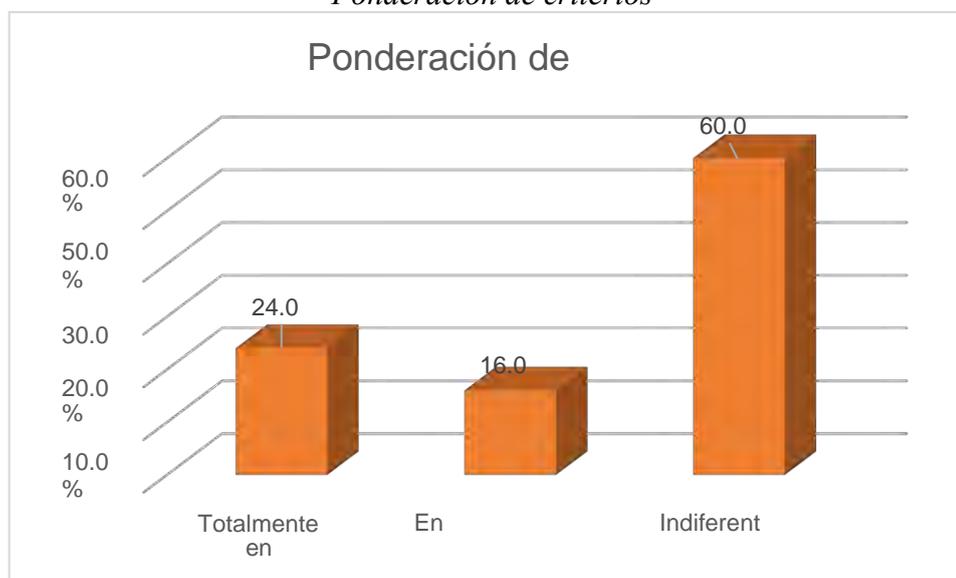
Gráfico 6:*Identificación de criterios de selección*

Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 72% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la identificación de criterios de selección en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 28.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la identificación de criterios de selección.

Tabla 11: Ponderación de criterios

		Ponderación de criterios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	24,0	24,0	24,0
	En desacuerdo	4	16,0	16,0	40,0
	Indiferente	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 7:
Ponderación de criterios

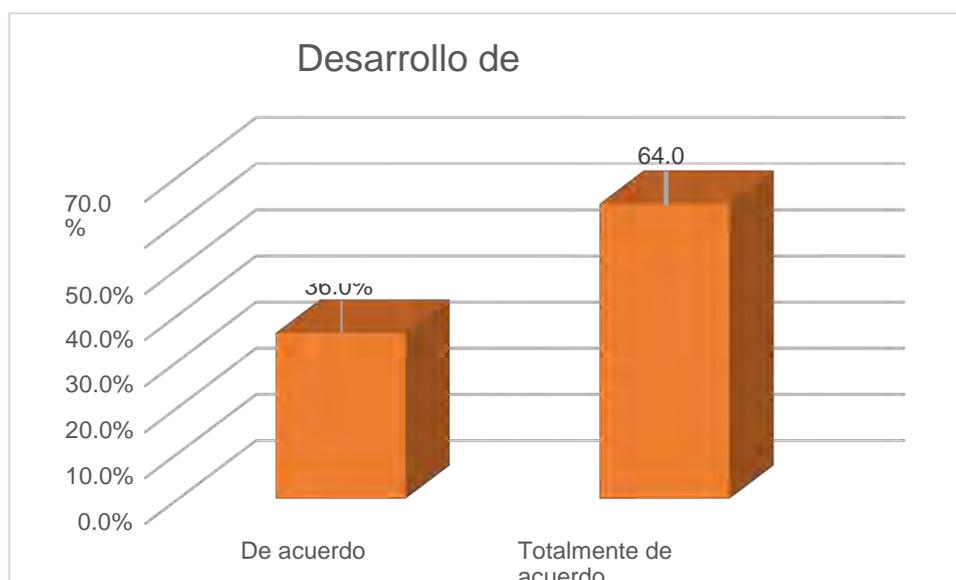


Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 60% manifiesta que se encuentra indiferente con la ponderación de criterios en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 16.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la ponderación de criterios.

Tabla 12: Desarrollo de alternativas

		Desarrollo de alternativas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	36,0	36,0	36,0
	Totalmente de acuerdo	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 8:
Desarrollo de alternativas

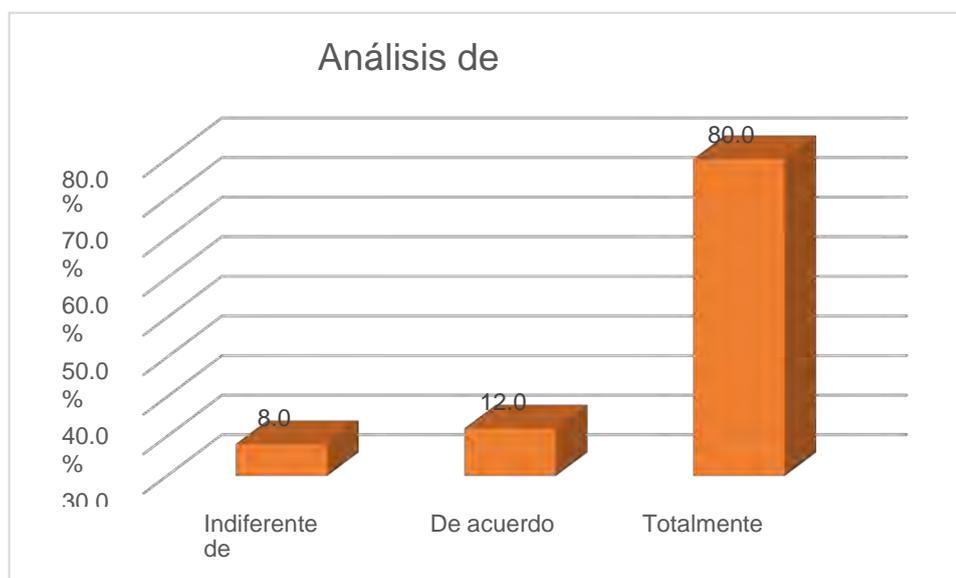


Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 64% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el desarrollo de alternativas en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 36.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con el desarrollo de alternativas.

Tabla 13: Análisis de alternativas

Análisis de alternativas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	8,0	8,0	8,0
	De acuerdo	3	12,0	12,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 9:
Análisis de alternativas

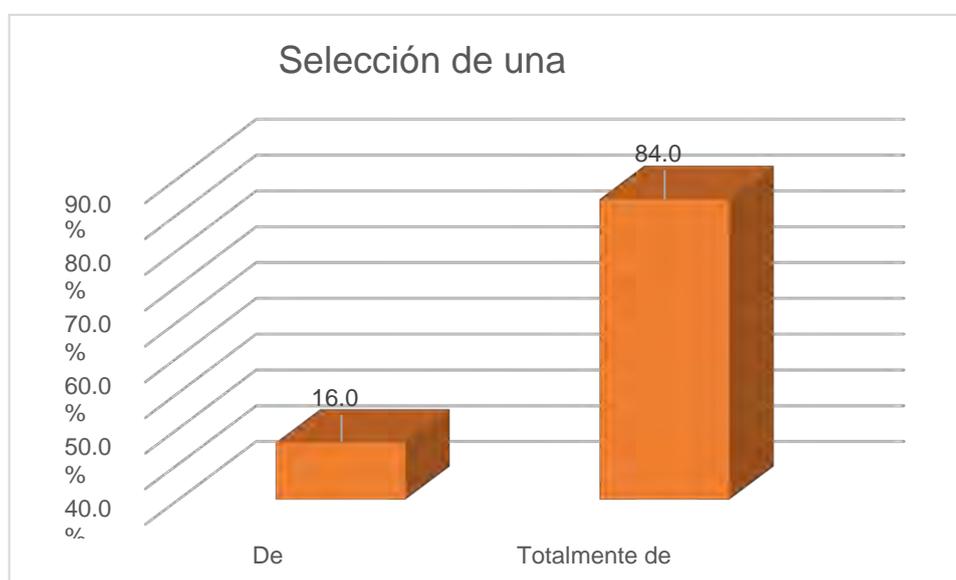


Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 80.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el análisis de alternativas en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 8.0% manifiesta que se encuentra indiferente con el análisis de alternativas.

Tabla 14: Selección de una alternativa

		Selección de una alternativa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	16,0	16,0	16,0
	Totalmente de acuerdo	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

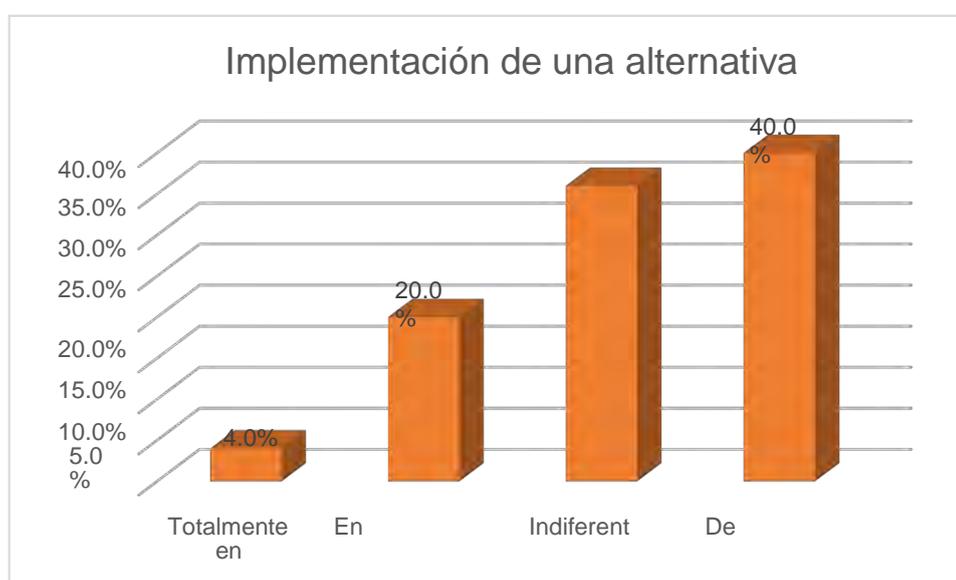
Gráfico 10:
Selección de una alternativa



Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 84.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la selección de una alternativa en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 16.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la selección de una alternativa.

Tabla 15: Implementación de una alternativa

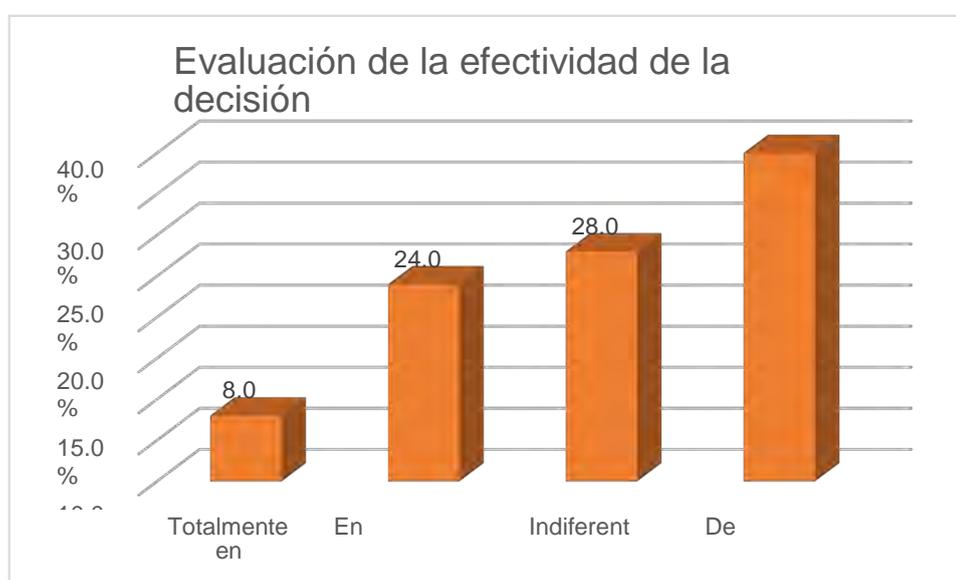
Implementación de una alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	24,0
	Indiferente	9	36,0	36,0	60,0
	De acuerdo	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 11:*Implementación de una alternativa*

Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 40.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la implementación de una alternativa en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 4.0% manifiesta que se encuentra totalmente en desacuerdo con la implementación de una alternativa.

Tabla 16: Evaluación de la efectividad de la decisión

Evaluación de la efectividad de la decisión		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	6	24,0	24,0	32,0
	Indiferente	7	28,0	28,0	60,0
	De acuerdo	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 12:*Evaluación de la efectividad de la decisión*

Análisis e interpretación: Como se observa en la tabla referida, se observa que del 100% de docentes encuestados, el 40.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la evaluación de la efectividad de la decisión en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 8.0% manifiesta que se encuentra totalmente en desacuerdo con la evaluación de la efectividad de la decisión.

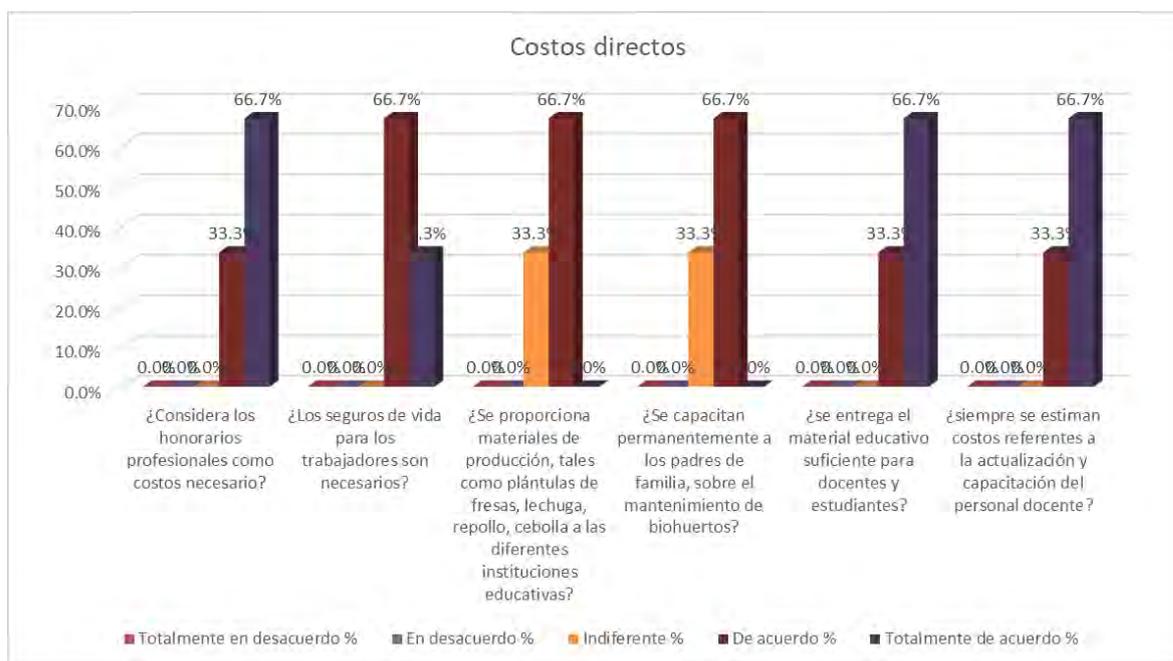
4.2.2. Resultados descriptivos de la encuesta dirigida a la directora, coordinador y contador

VARIABLE COSTOS

Tabla 17: Resultados de la dimensión Costos directos

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera los honorarios profesionales como costos necesarios?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%
2. ¿Los seguros de vida para los trabajadores son necesarios?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
3. ¿Se proporciona materiales de producción, tales como plántulas de fresas, lechuga, repollo, cebolla a las diferentes instituciones educativas?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0.0%
4. ¿Se capacitan permanentemente a los padres de familia, sobre el mantenimiento de biohuertos?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0.0%
5. ¿Se entrega el material educativo suficiente para docentes y estudiantes?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%
6. ¿Siempre se estiman costos referentes a la actualización y capacitación del personal docente?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%

Gráfico 13:
Resultados de la dimensión Costos directos



Análisis e interpretación:

Según la pregunta 01, del 100% del personal administrativo se observa que el 66.7% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la determinación del costo de los honorarios profesionales en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la determinación del costo de los honorarios profesionales.

En cuanto a la pregunta 02, el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la determinación del costo del seguro de vida para los trabajadores en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la determinación del costo del seguro de vida para los trabajadores.

Respecto a la pregunta 03, el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la determinación del costo de los materiales de producción, tales como plántulas de fresas,

lechuga, repollo, cebolla y otros en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con la determinación del costo de los materiales de producción, tales como plántulas de fresas, lechuga, repollo, cebolla y otros.

Conforme a la pregunta 04, el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la capacitación permanente a los padres de familia sobre el mantenimiento de biohuertos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con la capacitación permanente a los padres de familia sobre el mantenimiento de biohuertos.

Referente a la pregunta 05, el 66.7% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la entrega suficiente del material educativo a docentes y estudiantes en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% se encuentra de acuerdo con la entrega suficiente del material educativo a docentes y estudiantes.

En tanto, en la pregunta 06 se observa que el 66.7% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la estimación de costos referentes a la actualización y capacitación del personal docente en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la estimación de costos referentes a la actualización y capacitación del personal docente.

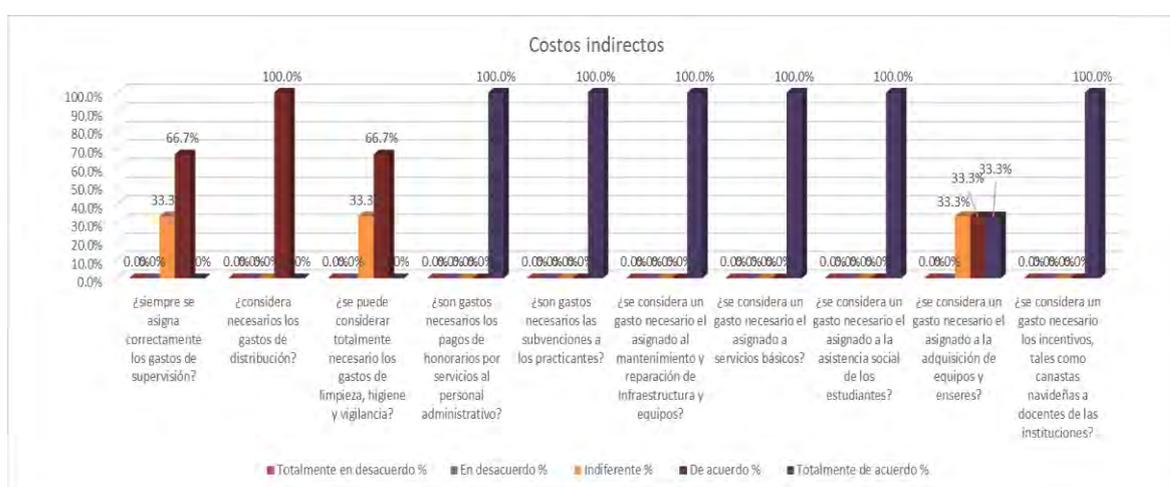
Tabla 18: Resultados de la dimensión Costos Indirectos

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Siempre se asigna correctamente los gastos de supervisión?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0.0%
8. ¿Considera necesarios los gastos de distribución?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%
9. ¿Se puede considerar totalmente necesario los gastos de limpieza, higiene y vigilancia?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0.0%
10. ¿Son gastos necesarios los pagos de honorarios por servicios al personal administrativo?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
11. ¿Son gastos necesarios las subvenciones a los practicantes?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
12. ¿Se considera un gasto necesario el asignado al mantenimiento y reparación de Infraestructura y equipos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
13. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a servicios básicos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
14. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a la asistencia social de los estudiantes?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%
15. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a la	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%

adquisición de equipos y enseres?											
16. ¿Se considera un gasto necesario los incentivos, tales como canastas navideñas a docentes de las instituciones?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14:
Resultados de la dimensión Costos Indirectos



Análisis e interpretación:

Según la pregunta 07, del 100% del personal administrativo se observa que el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la asignación correcta de los gastos de supervisión en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con la asignación correcta de los gastos de supervisión.

En cuanto a la pregunta 08, el 100% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la estimación de gastos de distribución en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

Respecto a la pregunta 09, el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la estimación de gastos de limpieza, higiene y vigilancia en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con la estimación de gastos de limpieza, higiene y vigilancia.

Conforme a la pregunta 10, el 100.0% manifiesta que se encuentra de acuerdo que son gastos necesarios los pagos de los honorarios por los servicios al personal administrativo en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

Referente a la pregunta 11, el 100.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con los gastos necesarios de las subvenciones a los practicantes en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En tanto, en la pregunta 12 se observa que el 100.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el gasto asignado al mantenimiento y reparación de infraestructura y equipos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En la pregunta 13, se observa que el 100.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el gasto asignado a servicios básicos en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En razón a la pregunta 14, se observa que el 100.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el gasto asignado a la asistencia social de los estudiantes en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En la pregunta 15, se observa que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con el gasto asignado a la adquisición de equipos y enseres en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, el 33.3% manifiesta que se

encuentra de acuerdo con el gasto asignado a la adquisición de equipos y enseres y el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el gasto asignado a la adquisición de equipos y enseres.

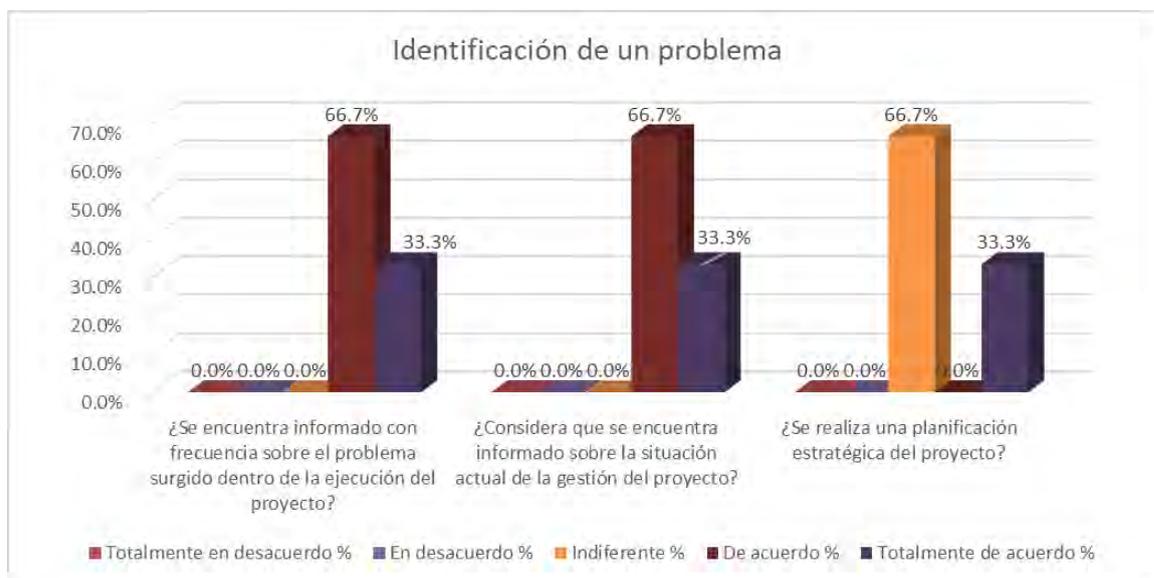
En cuanto a la pregunta 16, se observa que el 100% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el gasto de los incentivos, tales como canastas navideñas a docentes de los estudiantes en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Tabla 19: Resultados de la dimensión Identificación del problema

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. ¿Se encuentra informado con frecuencia sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
18. ¿Considera que se puede mejorar la gestión de la ONG a través de la determinación de los costos?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
19. ¿Se realiza una planificación estratégica del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	0	0.0%	1	33.3%

Gráfico 15:
Resultados de la dimensión identificación de un problema



Análisis e interpretación:

Según la pregunta 17, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la información proporcionada de manera frecuente sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la información proporcionada de manera frecuente sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto en el Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En cuanto a la pregunta 18, el 66.7% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la información que recibe sobre la situación actual de la gestión del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la información que recibe sobre la situación actual de la gestión del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

Respecto a la pregunta 19, el 66.7% manifiesta que se encuentra indiferente con la planificación estratégica del Proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la planificación estratégica.

Tabla 20: Resultados de la dimensión de identificación de los criterios de decisión

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. ¿Se desarrolla la lluvia de ideas para mejorar la gestión del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%
21. ¿Se toma en cuenta ciertos criterios para la selección de ideas en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%

Gráfico 16:

Resultados de la dimensión de identificación de los criterios de decisión



Análisis e interpretación:

Según la pregunta 20, el 100.0% del personal administrativo se encuentra de acuerdo con el desarrollo de la lluvia de ideas para mejorar la gestión del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En cuanto a la pregunta 21, el 100.0% del personal administrativo se encuentra de acuerdo con que cuenta con ciertos criterios para seleccionar las ideas en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

Tabla 21: Resultados de la dimensión ponderación de criterios

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22. ¿Considera que toma en cuenta los criterios de priorización para la toma de decisiones en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%
23. ¿Se toman en cuenta aspectos para proporcionar el nivel de importancia de la idea en la decisión del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%

Gráfico 17:
Resultados de la dimensión ponderación de criterios



Análisis e interpretación:

Según la pregunta 22, el 100.0% del personal administrativo se encuentra totalmente de acuerdo con la consideración de criterios de priorización para la toma de decisiones en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú.

En cuanto a la pregunta 23, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la consideración de los aspectos para proporcionar el nivel de importancia de la idea en la decisión del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco Perú, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la consideración de los aspectos para proporcionar el nivel de importancia de la idea en la decisión del proyecto.

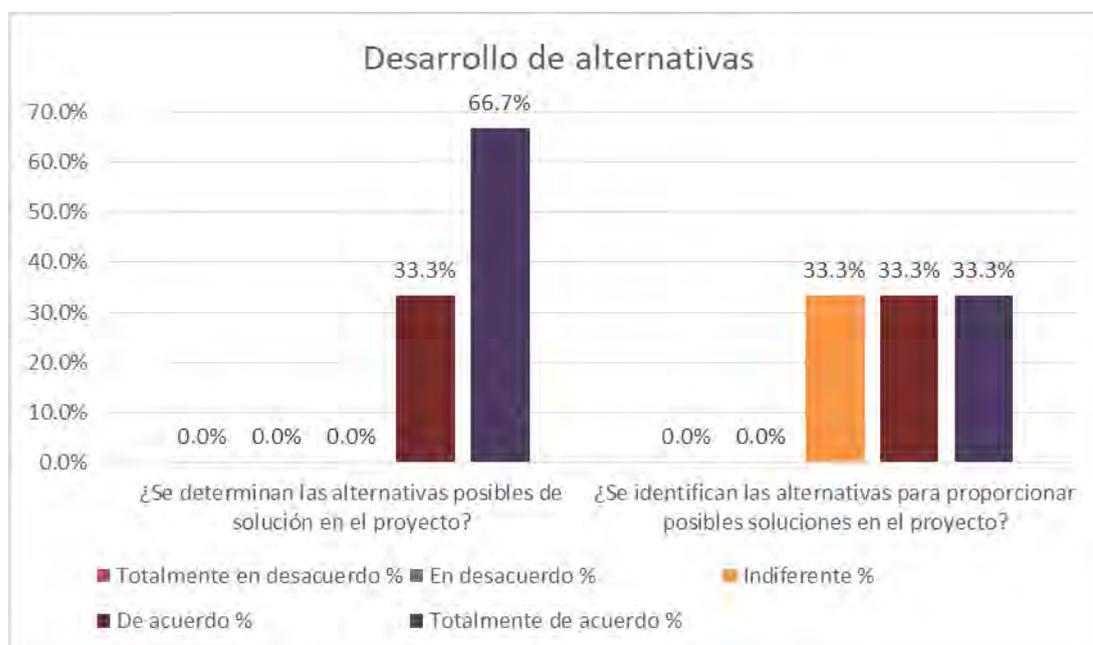
Tabla 22: Resultados de la dimensión desarrollo de alternativas

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. ¿Se determinan las alternativas posibles de solución en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%
25. ¿Se identifican las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18:

Resultados de la dimensión desarrollo de alternativas



Según la pregunta 24, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la determinación de las alternativas posibles de

solución en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la determinación de las alternativas posibles de solución en el proyecto.

En cuanto a la pregunta 25, se observa que el 33.3% del personal administrativo manifiesta que se encuentra indiferente con la identificación de las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la identificación de las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto y el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la identificación de las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto.

Tabla 23: Resultados de la dimensión análisis de alternativas

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
26. ¿Se evalúan las alternativas para la toma de decisiones en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
27. ¿La propuesta se deriva a un análisis de expertos para la selección de alternativas en la toma de decisiones del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19:
Resultados de la dimensión análisis de alternativas



Según la pregunta 26, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la evaluación de alternativas para la toma de decisiones en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la evaluación de alternativas para la toma de decisiones en el proyecto.

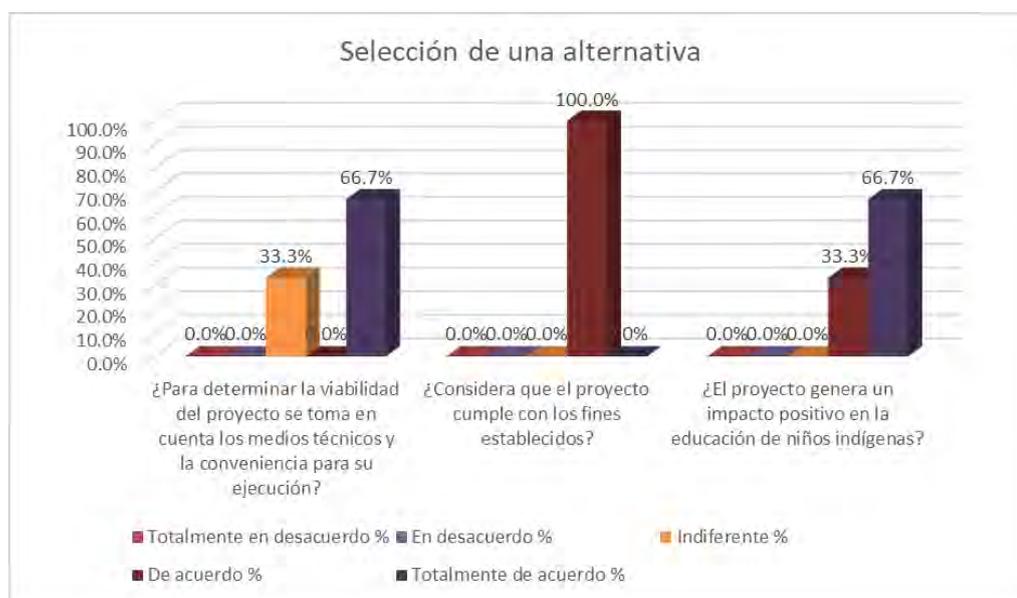
En cuanto a la pregunta 27, se observa que el 100.0% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la propuesta que deriva un análisis de expertos para la selección de alternativa en la toma de decisiones del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas.

Tabla 24: Resultados de la dimensión selección de una alternativa

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
28. ¿Para determinar la viabilidad del proyecto se toma en cuenta los medios técnicos y la conveniencia para su ejecución?	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%	2	66.7%
29. ¿Considera que el proyecto cumple con los fines establecidos ?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%
30. ¿El proyecto genera un impacto positivo en la educación de niños indígenas?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20:
Resultados de la dimensión análisis de alternativas



Según la pregunta 28, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la determinación de la viabilidad del proyecto porque se toma en cuenta los medios técnicos y la conveniencia para la ejecución del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra indiferente con la determinación de la viabilidad del proyecto porque se toma en cuenta los medios técnicos y la conveniencia para la ejecución del proyecto.

En cuanto a la pregunta 29, se observa que el 100.0% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con el cumplimiento de los fines establecidos por el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas.

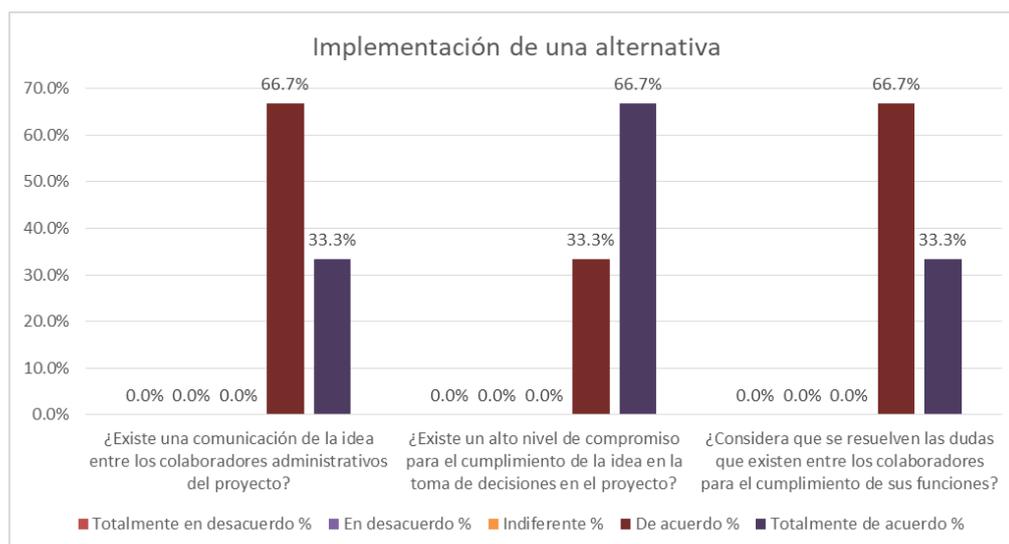
Respecto a la pregunta 30, se observa que el 66.7% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el impacto positivo generado en la educación de niños indígenas gracias al proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con el impacto positivo generado en la educación de niños indígenas gracias al proyecto.

Tabla 25: Resultado de la dimensión implementación de la alternativa

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31. ¿Existe una comunicación de la idea entre los colaboradores administrativos del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
32. ¿Existe un alto nivel de compromiso para el cumplimiento de la idea en la toma de decisiones en el proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%
33. ¿Considera que se resuelven las dudas que existen entre los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21:
Resultado de la dimensión implementación de la alternativa



Según la pregunta 31, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la comunicación de la idea entre los colaboradores del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la comunicación de la idea entre los colaboradores del proyecto.

En cuanto a la pregunta 32, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el alto nivel de compromiso para el cumplimiento de la idea en la toma de decisiones del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con el alto nivel de compromiso para el cumplimiento de la idea en la toma de decisiones del proyecto.

Respecto a la pregunta 33, se observa que el 66.7% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la resolución de dudas que existen entre los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones en el proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con la resolución de dudas que existen entre los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones en el proyecto.

Tabla 26: Resultado de la dimensión evaluación de la efectividad de la decisión

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
34. ¿Se realiza una supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	66.7%	1	33.3%
35. ¿Se realiza un monitoreo de la ejecución del proyecto?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%
36. ¿Se identifican los beneficios generados por el programa?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22:
Resultado de la dimensión evaluación de la efectividad de la decisión



Según la pregunta 34, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto.

En cuanto a la pregunta 35, se observa que el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el monitoreo de la ejecución del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas, mientras que el 33.3% manifiesta que se encuentra de acuerdo con el monitoreo de la ejecución del proyecto.

Respecto a la pregunta 36, se observa que el 100.0% manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo en la identificación de los beneficios generados por el programa del proyecto Educación de Calidad para Niños Indígenas.

4.2.3. Prueba de Hipótesis

Para la presente investigación, se tiene determinado la prueba de correlación a través de la prueba de Pearson, teniendo en consideración que el grupo de estudio tiene conocimiento sobre el tema en mención; se tiene la prioridad de aplicar dicha prueba estadística representa la intensidad de la relación así como también la comprobación de la relación a través del nivel de significancia, en este entender se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis General

H₀: Los costos no influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

H_a: Los costos influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

Tabla 27: Correlación de Pearson de la variable costos y toma de decisiones

		Costos	Toma decisiones
Costos	Correlación de Pearson	1	,651**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	25	25
Toma decisiones	Correlación de Pearson	,651**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	25	25

Contrastación: Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, se puede observar que, en la tabla referida, se obtuvo como resultado un valor de correlación positivo del 65% y un valor de p de 0.000 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 01:

H₀: Los costos directos no influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

H_a: Los costos directos influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

Tabla 28: Correlación de Pearson de la dimensión costos directos y toma de decisiones

		Costos directos	Toma decisiones
Costos directos	Correlación de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	25	25
Toma decisiones	Correlación de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	25	25

Fuente: Elaboración Propia

Contrastación: Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, se puede observar que, en la tabla referida, se obtuvo como resultado un valor de correlación positivo del 63% y un valor de p de 0.001 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 2:

H₀: Los costos indirectos no influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

H_a: Los costos indirectos influyen en la toma de decisiones de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.

Tabla 29: Correlación de Pearson de la dimensión costos indirectos y toma de decisiones

		Costos indirectos	Toma decisiones
Costos indirectos	Correlación de Pearson	1	,621**
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	25	25
Toma decisiones	Correlación de Pearson	,621**	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	25	25

Fuente: Elaboración Propia

Contrastación: Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, se puede observar que, en la tabla referida, se obtuvo como resultado un valor de correlación positivo del 62% y un valor de p de 0.001 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia, por tanto, se acepta la hipótesis alterna.

4.3. Discusión de resultados

Como parte de la discusión de los resultados podemos indicar una serie de aspectos financieros con los cuales hemos encontrado distintas falencias respecto al manejo en la disposición, uso y destino que se les da a los recursos utilizados dentro de la ONG. Se sustenta en distintas actividades de carácter obligatorio respecto al cumplimiento de las labores académicas las cuales tienen por finalidad dicha ONG para con sus beneficiarias, organizando con distintas instituciones educativas el lanzamiento y aplicación de proyectos educativos propios de la ONG. Se tiene que las principales actividades a realizar son las de enseñanza y aprendizaje contratando docentes de distintas categorías y especialidades con los cuales se tiene un acuerdo de pago contractual no a través del recibo por honorarios, lo que genera muchas veces un malestar en los elementos importantes de la actividad que se realiza dentro de esta organización en el sentido de no

tener un contrato fijo, no gozar de beneficios laborales, así como también se efectúan las actividades con un pago puntual.

Desde un punto de vista financiero, este mecanismo respecto a las actividades que se realizan contrastando dichas actividades a través de comprobantes de pago únicamente generan ineficacia en el control respecto al manejo de estos recursos financieros, detallando muchas veces distintas declaraciones juradas por transporte así como la adquisición de distintos bienes como materiales de escritorio, útiles o suministros propios para la enseñanza y también la adquisición de servicios como reparación de laptop siendo una herramienta útil de trabajo entre otros. La ONG plantea distintas actividades de ayuda social sin tener que esperar un beneficio económico debido a que la naturaleza de sus ingresos proviene de donaciones de otras organizaciones del extranjero con los cuales por obligación tienen el deber de informar la ejecución de los gastos realizados en los distintos proyectos. En este sentido cabe aclarar que como el objetivo que se tiene en la organización no es del tipo rentable, sino más bien teniendo un fin altruista no se puede relacionar a temas de carácter financiero como liquidez, solvencia rentabilidad y otros debido a que el principal capital de trabajo que se tiene dentro de la organización, tiene un fin social de carácter de ayuda en la prestación de un determinado servicio en un lugar que lo necesita.

Campos (2014) indica en su estudio que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro, por ello se debe aplicar un sistema de control de gestión que dispone objetivos estratégicos y tácticas de los responsables para verificar y cuantificar su desempeño. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que, en el proyecto de Educación de Calidad para Niños Indígenas en la Región de Cusco, el 28% de los docentes es indiferente debido a un menor conocimiento sobre la gestión que realiza la institución para ejecutar el proyecto respecto a la toma de decisiones para

enfrentar situaciones que afecten el programa a corto o largo plazo. No obstante, el 66.7% de los funcionarios se encuentra de acuerdo con la supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto.

Asimismo, Campos (2014) indica que el análisis FODA permite conocer la fortaleza, la capacidad técnica y practica del recurso humano y un servicio estandarizado prestado por profesionales del área con experiencia demostrable. En ese sentido, el 28% manifiesta que se encuentra indiferente con la toma de decisiones en el Proyecto, esto se debe a que existe una debilidad en la identificación del problema, el cual no se da a conocer a los docentes que pertenecen al proyecto, por ende, desconocen la situación actual de la gestión dentro de la institución. Por otro lado, el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra de acuerdo con la información proporcionada de manera frecuente sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto.

Rosano (2019) en su estudio propuso un modelo innovador que permitía analizar, revisar y contrastar las teorías de la administración, de donde se realizó una valoración para conocer el estatus de las decisiones gerenciales respecto a la RSU para proporcionar la información que favorezca la toma de decisiones. Conforma al estudio, se observó que el 64% de docentes entrevistados demostraron encontrarse totalmente de acuerdo con el desarrollo de alternativas que realizaba la institución en el proyecto, ya que consideran que es necesario la evaluación de las alternativas y debe ser analizados por un grupo de especialistas. Por otra parte, el 66.7% del personal administrativo manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con la determinación de las alternativas posibles de solución en el proyecto.

Dávila (2017), en su estudio indica que es importante que el área cuente con toda la información contable física de manera correcta y a tiempo, para que se procese la información financiera real a cada cierre de mes según el cronograma, por ello es de gran

importancia que la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas, permita la implementación de un Plan para Mejorar la Gestión Contable. Por ello, los resultados reflejan que el 36.0% de docentes manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo con el manejo de costos en el Proyecto, debido a la distribución de los costos directos e indirectos.

Madueño (2017) indica que existe relación entre los Costos ABC y la toma de decisiones, de manera que podríamos afirmar que al utilizar un Sistema de Costeo Basado en Actividades se podrán tomar mejores decisiones. En lo que refiere a la prueba de hipótesis, se observa que existe una correlación positiva del 65% y un valor de p de 0.000 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia entre los costos y la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

- Se comprobó la relación entre la variable costos y la toma de decisiones, ya que se obtuvo un valor de correlación positivo del 0.651 y un valor de p de 0.000 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia. Se pudo demostrar que el análisis de costos en este tipo de organizaciones no lucrativas influye en la toma de decisiones. respecto al demostrar las principales falencias y demás malas gestiones que se tiene dentro de una ONG para poder tomar la mejor decisión correcta
- Se comprobó la relación entre la dimensión costos directos, ya que se obtuvo un valor de correlación positivo del 0.631 y un valor de p de 0.001 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia. La determinación de los costos directos ayudó a la ONG respecto de la determinación económica de las principales actividades que se realizan al cumplir brindando un servicio de carácter público en beneficio de la población.
- Se comprobó que existe relación entre la dimensión costos indirectos, ya que se obtuvo un valor de correlación positivo del 0.621 y un valor de p de 0.001 que es menor a 0.05 y por lo tanto existe significancia. La determinación de los costos indirectos hace una alusión a un punto independiente o no tan relacionado con el servicio que se presta dentro de la organización, pero que ayuda a un mejor manejo financiero en consideración de dicha determinación de costos indirectos

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la ONG tener un sistema de costos adecuado para la organización sin fines de lucro el mismo que por naturaleza no puede ser relacionado a temas financieros, pero si a características organizacionales de apoyo y sustento económico en sus actividades mejorando la toma decisiones que se realicen para cumplir con los objetivos propuestos que debe cumplir el mismo y generar un impacto positivo.
- Se recomienda a la ONG que realice una adecuada determinación de los costos directos como beneficios, honorarios, materiales, transporte y otros con el fin de brindar un mejor servicio a los beneficiarios del proyecto y proporcionar todas las herramientas que necesiten los docentes.
- Se recomienda que la ONG realice una adecuada determinación de costos indirectos en el que incurre el proyecto en lo que refiere supervisión, distribución, limpieza subvenciones y demás, debido a que sus costos indirectos a declaración de los encuestados, principalmente son aquellos que no tienen que ver con inversión propia del proyecto educativo lo cual es elemental en la operatividad del servicio que brinda el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abanto, M., & Saly, A. (2019). *El modelo costo-volumen-utilidad como herramienta en la determinación de la toma de decisiones financieras en la ONG Mujeres sin fronteras – Cajamarca, 2016 – 2017*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Alcaraz, M. (2017). En cuestión de honorarios; ¿Realmente valemos lo que pedimos? *Anestesia en México*, 1-4.
- Amaya, J. (2015). *Toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Ecoe.
- Arce, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 191-201.
- Aspeé Chacón, J. E. (2017). Gestión de recursos en los sistemas educacionales de Cuba y Chile. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 131-147.
- Balazar, A. (10 de Julio de 2017). <https://www.ingenioempresa.com>. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com>: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/#:~:text=Se%20define%20el%20an%C3%A1lisis%20de,para%20cambiar%20la%20situaci%C3%B3n%20problem%C3%A1tica>.
- Bandler, R. (2013). *Toma de decisiones y solución de problemas*. Unileon.
- Barcia, F., Guarnizo, S., Ordoñez, S., & Villacreses, D. (2018). *Economía financiera, decisiones de inversión y financiación*. Compas.
- Bernal, C. (2007). *Introducción la administración de las organizaciones*. Colombia: Pearson.

BidDown. (Marzo de 2020). <https://biddown.com>. Obtenido de <https://biddown.com:https://biddown.com/precio-le-pongo-producto-comienza-analizando-los-costos-directos-e-indirectos/>

Bolivar, M. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 180-188.

Borea, F. (2017). *La Toma de decisiones*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Matanza.

Boschin, M. J., & Metz, N. (2009). Gestión de Costos en Instituciones Educativas. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 563-587.

Boschin, M., & Metz, N. (2009). Gestión de costos en Instituciones Educativas. *Revista del Instituto Nacional de Costos* , 563-587.

Campos, F. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios*. Santiago: Universida de Chile.

Choy, E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *Revista de la facultad de Ciencias Contables*, 7 - 14.

Contapyme. (2012). *Concepto de Costos*. Obtenido de https://www.contapyme.com/capacitacionvirtual/ManualAgroWin/2_%20Concepto_de_costos.pdf

Dávila Cartolín, H. L. (2017). Gestión contable en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú.

Davyt, L., & Errazola, J. (2012). *Toma de Decisiones Estratégicas y Control de Gestión en las ONG para el Desarrollo en Uruguay*. Montevideo: Universidad de la República.

- Esteves, Z. (2018). La importancia del uso del material didáctico para la construcción de aprendizajes significativos en la Educación Inicial. *INNOVA Research Journal*, 168-176.
- Fortún, M. (02 de Febrero de 2020). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com>: <https://economipedia.com/definiciones/honorarios.html>
- Fundesyam. (2011). *Proceso para tomar decisiones*. San Sansalvador: Casa barak.
- García, R. (2018). Diseño y construcción de un instrumento de evaluación de la competencia matemática: aplicabilidad práctica de un juicio de expertos. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 347-372.
- Gil, S. (2015). *Coste Fijo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-fijo.html>
- Gil, S. (23 de Diciembre de 2015). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com>: <https://economipedia.com/definiciones/subvencion.html>
- González, J., García, L., Caro, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, 109-135.
- González, M. (2008). Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial! *CARTAS*.
- Guevara, Y. (2020). Capacitación pedagógica para mejorar el desempeño de los docentes de educación preescolar en la competencia planifica la enseñanza aprendizaje. *Educare et Comunicare*, 14-24.

- Guzman, M. (2018). *Toma de decisiones en la gestion financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil: Universidad Tecnica estatal de Quevedo.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Hau, W. (20 de Abril de 2020). <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica>.
Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica>:
<https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/analisis-del-costo-de-servicio-al-cliente-estrategia-competitiva-2/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edic ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herrera, C., & Niklitschek, I. (2013). Identificación de las necesidades de capacitación docente de los jefes de programa de especialización médica. *Rev Med Chile*, 1126-1135.
- Hoyos, A. (2017). *Contabilidad de Costos I*. Huancayo: Univerddidad Continental.
- Huber, G. (2013). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Editorial Trillas.
- Intercar. (5 de Julio de 2021). <http://intercar.com.mx>. Obtenido de <http://intercar.com.mx>:
<http://intercar.com.mx/calcular-costos-de-distribucion>
- Jimenez, M. (2018). *Rentas de trabajo: Rentas de cuarta y quinta categoria*. Lima: Ministerio de economia y finanzas.
- Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 1-6.
- Lazo, M. (2013). *Contabilidad de Costos I*. Lima: Universidad Peruana union.
- Lobato, C. (2007). La supervisión de la práctica profesional socioeducativa. *Revista de Psicodidáctica*, 29-50.

- Lopera, J., Ramírez, C., Ucaris, M., & Ortiz, J. (2010). El metodo analítico. *Revista de Psicología - Universidad de Antioquia*, 87-90.
- Madueño, M. (2017). *Costos ABC y Toma de Decisiones Gerenciales en las Empresas de Traspordede carga del Distrito de cercado de Lima año 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Marulanda, O. (2015). *Curso: Costos y presupuestos*. Universidad Nacional abierta y a distancia.
- Medina, R. (2007). *Sistema de Costos Un Proceso Para su Implementación (Primera Ed)*. Colombia : Centro de Publicaciones Universida Nacional de Colombia.
- Mendez, D. (18 de Julio de 2019). <https://www.economiasimple.net/>. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/>: <https://www.economiasimple.net/glosario/servicio>
- Millaneti, C. (2017). *Gestión de costos en ONG: Análisis de caso*. Obtenido de <https://www.mundocostos.com.ar/cost-ong>
- Mochón, F., Mochón, M. d., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Molina, K., & Molina, P. (2019). La contabilidad de costos y su relacion en el ambito de aplicacion de las entidades manufactureras o industriales. *Revista Ciencia e Investigacion*, 15-20.
- Morales, V. (2018). Evolución del concepto producto y servicio en la biblioteca: organización orientada al servicio e intensiva en conocimiento. *e-Ciencias de la Información*, 1-19.

- Ortiz, A. (2003). Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs. *The Nature Conservancy*, 1-58.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/supervision/>
- Plataforma digital del Estado Peruano. (6 de Enero de 2022). <https://www.gob.pe>. Obtenido de <https://www.gob.pe>: <https://www.gob.pe/7318-calcular-el-impuesto-a-la-renta-de-cuarta-categoria>
- Puig, C. (2014). Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social*, 47-73.
- RAE. (27 de Marzo de 2021). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es>: <https://dle.rae.es/lista>
- Raffino, M. E. (2020). *Toma de decisiones*. Obtenido de <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Ramirez, C., Garcia, M., & Cristo, P. (2010). *Fundamentos y tecnicas de costos*. Cartagena: Universidad libre - cede Cartagena.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2006). La desinfección-antisepsia y esterilización en la atención primaria de salud. Laboratorios. *Revista Cubana de Medicina General Integral*.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, vol. 21, núm.3, 141-146.
- Rodriguez, Y. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Scielo*.

- Rojas, M. (2015). *Contabilidad de costos en industrias de transformación*. Mexico: Instituto Mexicano de consumidores publicos.
- Rojas, R. (2007). *Sistema de costos un proceso para su implementación*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rosano, E. (2019). *Toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria ignaciana: el caso dela Universidad Iberoamericana Puebla*. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- Rus, E. (08 de Mayo de 2020). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com>:
<https://economipedia.com/definiciones/viabilidad.html#:~:text=La%20viabilidad%20es%20un%20an%C3%A1lisis,muchas%20posibilidades%20de%20salir%20adelante>.
- Talavera, H. (2017). *Proceso de Cálculode Costos de Servicios*. Obtenido de <https://www.asesorapyme.org/2017/08/05/costos-de-servicios/>
- Trinchet, C., & Trinchet, R. (2007). La definición del problema: el paso primero y fundamental del proceso de investigación científica. *ACIMED*.
- Vargas, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 68-74.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Bogota: ECOE Editores.
- Vásquez, I. (18 de diciembre de 2005). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

A. Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización					
Variables de estudio	Definición de la variable	Operacionalización de dimensiones	Dimensiones	Concepto de dimensiones	Indicadores
VI: Costos de servicio	El análisis de los costos en educación constituye un elemento relevante en el proceso de administración de los recursos, al permitir establecer un parámetro básico para la eficiencia y para el establecimiento de las metas u objetivos que pretende alcanzar el sistema. En este marco las formulaciones de costos podrían hacerse en los siguientes términos: cantidad de productos a un determinado costo o costo total para determinada cantidad de productos. (Boschin & Metz, 2009)	De acuerdo a Boschin & Metz (2009), indican que los costos se clasifican de acuerdo a los requerimientos, siendo estos los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Costos directos • Costos indirectos • Costo fijo 	Costos directos	Según Medina (2007) los costos indirectos, se asocian a servicio de forma directa en la gestión educativa, en lo que refiere al personal docente y materiales educativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios o seguro de vida • Material de producción (Plántulas de fresas, lechuga, flores etc.) • Material educativo para docentes y estudiantes • Capacitación pedagógica y actualización al personal docente
			Costos indirectos	Así también manifiesta Medina (2007) que los costos directos se encuentran relacionados con el servicio obtenido de terceras empresas, el pago al personal administrativo, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Distribución • Limpieza y vigilancia • Ingresos de cuarta categoría al personal administrativo

					<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones a practicantes • Mantenimiento y reparación de infraestructura y equipos • Servicios básicos • Asistencia social a estudiantes • Servicios básicos • Equipos y enseres • Material de limpieza e higiene
VD: Toma de decisiones	La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diversas etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)	La toma de decisiones se realiza mediante un proceso sienta estas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un problema • Identificación de los criterios de decisión • Ponderación de criterios • Desarrollo de alternativas • Análisis de alternativas • Selección de una alternativa • Implementación de la alternativa 	Identificación de un problema	Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del problema • Situación actual • Planeación estratégica
			Identificación de los criterios de decisión	Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Selección de ideas
			Ponderación de criterios	Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación por prioridad • Nivel de importancia de la idea

		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la efectividad de la decisión (Robbins & Coulter, 2010) 	Desarrollo de alternativas	Requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo. En este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Lista de alternativas Identificar posibles soluciones
			Análisis de alternativas	Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las alternativas Análisis de expertos
			Selección de una alternativa	Es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Viabilidad Efectividad
			Implementación de la alternativa	Lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de la idea Nivel de compromiso Resolver dudas
			Evaluación de la efectividad de la decisión	Involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal. (Robbins & Coulter, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión Efectividad

B. Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia				
Determinación de costos y la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021				
Problemas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación	Variables y dimensiones	Metodología
<p style="text-align: center;">Problema general</p> <p>¿En qué medida la determinación de los costos influye en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021?</p> <p style="text-align: center;">Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los costos directos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la 	<p style="text-align: center;">Objetivo general</p> <p>Determinar en qué medida la determinación de los costos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.</p> <p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida los costos directos influyen en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la 	<p style="text-align: center;">Hipótesis general</p> <p>La determinación de los costos influye directa y significativamente en la toma de decisiones del proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan en el año 2021.</p> <p style="text-align: center;">Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos directos influyen directa y significativamente en la toma de decisiones del proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco 	<p>VI: Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo Directo • Costo Indirecto <p>VD: Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un problema • Identificación de los criterios de decisión • Ponderación de criterios • Desarrollo de alternativas • Análisis de alternativas • Selección de una alternativa • Implementación de la alternativa • Evaluación de la efectividad de la decisión 	<p style="text-align: center;">Enfoque de investigación</p> <p style="text-align: center;">Cuantitativa</p> <p style="text-align: center;">Diseño de investigación</p> <p style="text-align: center;">No experimental</p> <p style="text-align: center;">Alcance de la investigación</p> <p style="text-align: center;">Descriptivo correlacional</p> <p style="text-align: center;">Población de estudio:</p> <p style="text-align: center;">Directores del proyecto</p> <p style="text-align: center;">Muestra:</p> <p style="text-align: center;">Directores del proyecto e información financiera de la ONG</p> <p style="text-align: center;">Técnica:</p> <p style="text-align: center;">Encuesta ariá</p>

<p>ONG Andees Pachatusan, 2020-2021?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los costos indirectos influyen la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021? 	<p>ONG Andees Pachatusan, 2020-2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida los costos indirectos influyen la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021 	<p>Perú” de la ONG Andees Pachatusan en el año 2020-2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos indirectos influyen directa y significativamente en la toma de decisiones en el proyecto: “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú” de la ONG Andees Pachatusan, 2020-2021. 		<p>Instrumento: Cuestionario</p>
---	--	---	--	---

C. Matriz de Instrumentos

MATRIZ DE INSTRUMENTOS				
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Vr1: Costos	<u>Costos Directos</u>	• Honorarios	¿Considera los honorarios profesionales como costos necesarios?	5.Totalmente de acuerdo 4.De acuerdo 3.Indiferente 2.En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
		• Beneficios o seguro de vida	¿Los seguros de vida para los trabajadores son costos necesarios?	
		• Materiales de producción (plántulas de fresas, lechuga, repollo y otros)	¿Se proporciona materiales de producción, tales como plántulas de fresas, lechuga, repollo, cebolla a las diferentes instituciones educativas?	
		• Capacitación a padres de familia sobre el uso de biohuertos	¿Se capacitan permanentemente a los padres de familia, sobre el mantenimiento de biohuertos?	
		• Material Educativo para docentes y estudiantes.	¿Se entrega el material educativo suficiente para docentes y estudiantes?	
		• Capacitación pedagógica y actualización al personal docente.	¿Siempre se estiman costos referentes a la actualización y capacitación del personal docente?	
	<u>Costos Indirectos</u>	• Supervisión	¿Siempre se asigna correctamente los gastos de supervisión?	
		• Distribución	¿Considera necesarios los gastos de distribución?	
		• Limpieza, higiene y vigilancia	¿Se puede considerar totalmente necesario los gastos de limpieza, higiene y vigilancia?	

		Ingresos de cuarta categoría al personal administrativo	¿Son gastos necesarios los pagos de honorarios por servicios al personal administrativo?
		• Subvenciones a practicantes	¿Son gastos necesarios las subvenciones a los practicantes?
		• Mantenimiento y reparación de Infraestructura y equipos.	¿Se considera un gasto necesario el asignado al mantenimiento y reparación de Infraestructura y equipos?
		• Servicios Básicos	¿Se considera un gasto necesario el asignado a servicios básicos?
		• Asistencia Social a estudiantes	¿Se considera un gasto necesario el asignado a la asistencia social de los estudiantes?
		• Equipos y Enseres	¿Se considera un gasto necesario el asignado a la adquisición de equipos y enseres?
		• Incentivos a profesores	¿Se considera un gasto necesario los incentivos, tales como canastas navideñas a docentes de las instituciones?
Vr2: Toma de decisiones	<u>Identificación de un problema</u>	• Conocimiento del problema	¿Se encuentra informado con frecuencia sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto?
		• Situación Actual	¿Considera que se encuentra informado sobre la situación actual de la gestión del proyecto?
		• Planeación Estratégica	¿Se realiza una planificación estratégica del proyecto?
		• Lluvia de Ideas	¿Se desarrolla la lluvia de ideas para mejorar la gestión del proyecto?

	<u>Identificación de los criterios de decisión</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de ideas 	¿Se toma en cuenta ciertos criterios para la selección de ideas en el proyecto?
	<u>Ponderación de criterios</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación por prioridad 	¿Considera que toma en cuenta los criterios de priorización para la toma de decisiones en el proyecto?
		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de importancia de la idea 	¿Se toman en cuenta aspectos para proporcionar el nivel de importancia de la idea en la decisión del proyecto?
	<u>Desarrollo de alternativas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las alternativas 	¿Se determinan las alternativas posibles de solución en el proyecto?
		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de expertos 	¿Se identifican las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto?
	<u>Análisis de alternativas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las alternativas 	¿Se evalúan las alternativas para la toma de decisiones en el proyecto?
		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de expertos 	¿La propuesta se deriva a un análisis de expertos para la selección de alternativas en la toma de decisiones del proyecto?
	<u>Selección de una alternativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad 	¿Para determinar la viabilidad del proyecto se toma en cuenta los medios técnicos y la conveniencia para su ejecución?
		<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad 	¿Considera que el proyecto cumple con los fines establecidos?
			¿El proyecto genera un impacto positivo en la educación de niños?
	<u>Implementación de una alternativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de la idea 	¿Existe una comunicación de la idea entre los colaboradores administrativos del proyecto?
		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso 	¿Existe un alto nivel de compromiso para el cumplimiento de la idea en la toma de decisiones en el proyecto?
		<ul style="list-style-type: none"> • Resolver dudas 	¿Considera que se resuelven las dudas que existen entre los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones?
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión 		¿Se realiza una supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto?	

	<u>Evaluación de la efectividad de la decisión</u>	• Efectividad	¿Se realiza un monitoreo de la ejecución del proyecto?	
			¿Se identifican los beneficios generados por el programa?	

D. Instrumentos

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Encuesta aplicada a la Directora, coordinadora y contador del proyecto “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú”.

Instrucciones:

Por favor marque con una (X) considerando la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Variable Independiente: Costos						
Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5
Costos directos	1. ¿Considera los honorarios profesionales como costos necesarios?					
	2. ¿Los seguros de vida para los trabajadores son costos necesarios?					
	3. ¿Se proporciona materiales de producción, tales como plántulas de fresas, lechuga, repollo, cebolla a las diferentes instituciones educativas?					
	4. ¿Se capacitan permanentemente a los padres de familia, sobre el mantenimiento de biohuertos?					
	5. ¿Se entrega el material educativo suficiente para docentes y estudiantes?					
	6. ¿Siempre se estiman costos referentes a la actualización y capacitación del personal docente?					
Costos indirectos	7. ¿Siempre se asigna correctamente los gastos de supervisión?					
	8. ¿Considera necesarios los gastos de distribución?					
	9. ¿Se puede considerar totalmente necesario los gastos de limpieza, higiene y vigilancia?					

	10. ¿Son gastos necesarios los pagos de honorarios por servicios al personal administrativo?					
	11. ¿Son gastos necesarios las subvenciones a los practicantes?					
	12. ¿Se considera un gasto necesario el asignado al mantenimiento y reparación de Infraestructura y equipos?					
	13. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a servicios básicos?					
	14. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a la asistencia social de los estudiantes?					
	15. ¿Se considera un gasto necesario el asignado a la adquisición de equipos y enseres?					
	16. ¿Se considera un gasto necesario los incentivos, tales como canastas navideñas a docentes de las instituciones?					
Variable Dependiente: Toma de decisiones						
Identificación de un problema	17. ¿Se encuentra informado con frecuencia sobre el problema surgido dentro de la ejecución del proyecto?					
	18. ¿Considera que se encuentra informado sobre la situación actual de la gestión del proyecto?					
	19. ¿Se realiza una planificación estratégica del proyecto?					
Identificación de los criterios de decisión	20. ¿Se desarrolla la lluvia de ideas para mejorar la gestión del proyecto?					
	21. ¿Se toma en cuenta ciertos criterios para la selección de ideas en el proyecto?					
Ponderación de criterios	22. ¿Considera que toma en cuenta los criterios de priorización para la toma de decisiones en el proyecto?					
	23. ¿Se toman en cuenta aspectos para proporcionar el nivel de importancia de la idea en la decisión del proyecto?					
Desarrollo de alternativas	24. ¿Se determinan distintas alternativas en base a los costos de la ONG?					
	25. ¿Se identifican las alternativas para proporcionar posibles soluciones en el proyecto?					
Análisis de alternativas	26. ¿Se evalúan las alternativas para la toma de decisiones en el proyecto?					

	27. ¿La propuesta se deriva a un análisis de expertos para la selección de alternativas en la toma de decisiones del proyecto?					
Selección de una alternativa	28. ¿Para determinar la viabilidad del proyecto se toma en cuenta los medios técnicos y la conveniencia para su ejecución?					
	29. ¿Considera que el proyecto cumple con los fines establecidos?					
	30. ¿El proyecto genera un impacto positivo en la educación de niños?					
Implementación de una alternativa	31. ¿Existe una comunicación de la idea entre los colaboradores administrativos del proyecto?					
	32. ¿Existe un alto nivel de compromiso para el cumplimiento de la idea en la toma de decisiones en el proyecto?					
	33. ¿Considera que se resuelven las dudas que existen entre los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones?					
Evaluación de la efectividad de la decisión	34. ¿Se realiza una supervisión frecuente sobre el cumplimiento de funciones de los colaboradores dentro del proyecto?					
	35. ¿Se realiza un monitoreo de la ejecución del proyecto?					
	36. ¿Se identifican los beneficios generados por el programa?					

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Encuesta aplicada a los docentes del proyecto “educación de calidad para niños indígenas en la región de Cusco Perú”.

Instrucciones:

Por favor marque con una (X) considerando la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Variable Independiente: Costos							
Dimensión	indicadores	Ítem	1	2	3	4	5
Costos directos	Honorarios	1.¿Considera que los honorarios son debidamente establecidos?					
	Beneficios o seguro de vida	2.¿Considera que los costos sobre beneficios o seguros de vida son debidamente establecidos?					
	Materiales de producción (plántulas de fresas, lechuga, repollo y otros)	3.¿Los costos de materiales de producción son excesivos?					
	Capacitación a padres de familia sobre el uso de biohuertos	4.¿Los costos sobre capacitación a padres se determinan correctamente?					
	Material Educativo para docentes y estudiantes.	5.¿Los costos de materiales educativos representan una barrera para la prestación del servicio?					
	Capacitación pedagógica y actualización al personal docente.	6.¿Se estiman correctamente los costos de capacitación pedagógica?					

Costos indirectos	Supervisión	7.¿Los costos de supervisión son imprescindibles?						
	Distribución	8.¿Existen demasiados costos de distribución?						
	Limpieza, higiene y vigilancia	9.¿Los costos de limpieza representan costos excesivos?						
	Ingresos de cuarta categoría al personal administrativo	10.¿Los costos del personal administrativo son debidamente establecidos?						
	Subvenciones a practicantes	11.¿Los costos de los practicantes son necesarios?						
	Mantenimiento y reparación de Infraestructura y equipos.	12.¿Se tienen costos excesivos en mantenimiento y reparaciones?						
	Servicios Básicos	13.¿Se tienen los servicios básicos necesarios?						
	Asistencia Social a estudiantes	14.¿La asistencia social a estudiantes es necesario?						
	Equipos y Enseres	15.¿Los equipos y enseres representan costos innecesarios?						
	Incentivos a profesores	16.¿Se proporcionan incentivos a los docentes?						
Variable Dependiente: Toma de Decisiones								
Identificación de un problema	Conocimiento del problema	17.¿Se identifican problemas en base a los costos?						
	Situación Actual	18.¿Se tiene en consideración la situación actual de la ONG?						
	Planeación Estratégica	19.¿Existe una correcta planificación estratégica?						
Identificación de los criterios de decisión	Lluvia de Ideas	20.¿Se consideran algunas las ideas para mejorar la organización?						
	Selección de ideas	21.¿Existe una selección de ideas optima						
Ponderación de criterios	Clasificación por prioridad	22.¿Se clasifican las ideas de acuerdo a prioridades?						

	Nivel de importancia de la idea	23.¿Se consideran los niveles de importancias de algunas ideas?					
Desarrollo de alternativas	Evaluar las alternativas	24.¿Las alternativas de ideas se evalúan correctamente?					
	Análisis de expertos	25.¿Las alternativas son evaluadas por personas expertas?					
Análisis de alternativas	Evaluar las alternativas	26.¿Se tiene una correcta evaluación del análisis de alternativas?					
	Análisis de expertos	27.¿Las alternativas son evaluadas por personas expertas?					
Selección de una alternativa	Viabilidad	28.¿Se estima correctamente la viabilidad de cualquier alternativa?					
	Efectividad	29.¿Se evalúa la efectividad de alguna alternativa propuesta?					
Implementación de una alternativa	Comunicación de la idea	30.¿Se tienen oportunidad suficiente para comunicar ideas?					
	Nivel de compromiso	31.¿Existe compromiso de parte de los docentes?					
	Resolver dudas	32.¿Se tiene adecuadamente la absolución de dudas?					
Evaluación de la efectividad de la decisión	Supervisión	33.¿Los costos de supervisión tienen efectividad en la decisión?					
	Efectividad	34.¿Se considera el nivel de efectividad en base a las decisiones?					