

¿Cómo aplicar la flexibilidad

administrativa en las
entidades de educación
superior mediante el sistema
de costos abc?

Por: CASTILLO, Dilia*

*Magister en Administración y énfasis en Finanzas(c), UNAB-ITES. Especialización en revisoría fiscal UPTC-F Jorge Tadeo Lozano- Bogotá, Contador público UPTC Sogamoso. Jefe unidad financiera JDC. E-mail: dilcast@yahoo.com

Estructuras administrativas flexibles

Usualmente, las organizaciones emplean mediciones de desempeño. Entre las más comunes se encuentran las generales representadas en los Estados Financieros, la utilidad neta del período, el costo promedio ponderado del capital y el valor agregado, entre otros. En segundo lugar están las proyecciones, como el presupuesto, los flujos de caja proyectados y el plan de desarrollo. Finalmente, la contabilidad de costos, la cual indica productividad, eficiencia y efectividad de los recursos invertidos en una actividad específica.

Basados en la tercera forma de medición, el sistema de costos que se implemente, permite su acumulación en forma total o individual. El total como costo estándar es uno de los métodos más utilizados y "la práctica puede conducir a decisiones de inversión cuestionables" CHASE B. et al (2000).

El método de Costos Basado en Actividades (Activity Based Costing ABC)¹, se ha creado para aliviar estos problemas, mediante la clasificación de las actividades, entendidas como un conjunto de tareas cuya realización determina los productos o servicios finales. Las labores producidas por una causa o factor común son agrupadas en centros o pools, minimizando aquellos factores que no generen valor agregado.

Este sistema está basado en actividades, permite la acumulación de costos en forma directa en cada centro de actividad o pool responsable de desarrollar una serie de tareas que en su conjunto permiten que una organización pueda, ofrecer un producto terminado o un servicio eficiente a sus clientes a un precio real previamente determinado.

La efectividad depende de la exactitud en la asignación de sus costos y gastos sobre la base de la formulación de un inductor de tarifas adecuados, de un sistema de información que administre los datos, los cuales son base para las proyecciones financieras y la toma de decisiones gerenciales. Para el diseño de este sistema se necesitan mínimo cinco etapas:

Primera: definición de actividades. El trabajo consiste en desdoblarse el eslabón de la cadena valor, CHASE B. et al (2000) en sub-actividades, definiendo si son primarias o de apoyo, a la vez clasifica cuáles son las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso.

Segunda: clasificación de actividades primarias y de apoyo. Las tareas que generan valor agregado³ a los dife-

RESUMEN

El método de Costos Basado en Actividades se ha creado para generar en las organizaciones, estructuras administrativas flexibles mediante la clasificación de las actividades (cadena valor), en centros primarios y de apoyo. Este sistema permite la acumulación de costos en forma directa en cada dependencia responsable de desarrollar tareas que en conjunto originan que una organización ofrezca a sus clientes un producto terminado o un servicio eficiente a un costo real previamente determinado. Las tareas producidas por una causa común son agrupadas en pools, minimizando aquellos factores que no generen valor agregado. Para la implementación de este sistema de costos es necesario llevar a cabo cinco etapas: definición y clasificación de actividades primarias y de apoyo, definición de los inductores de costo, realización del reparto primario y la acumulación de costos en los centros de actividad, realización del reparto secundario en los centros de actividad primarios y presentación de los resultados por cada actividad principal. El sistema de costos ABC, es una alternativa para el manejo de la flexibilidad en la administración de una entidad de educación superior, y supera el problema de la sub- o sobre-aplicación de los costos totales en cada actividad necesaria para la prestación del servicio.

Palabras clave: cadena valor, valor económico agregado, centros de actividad, inductores de costo.

ABSTRACT

The method called "Costs Based in Activities" has been created to generate flexible administrative structures in the organizations, by means of the activities classification (value chain) in primary and support centres. This system allows the direct costs accumulation in every dependence responsible for developing tasks, which on the whole allow the organization to offer to its clients an ended product or an efficient service at a certain previously determined real cost. The tasks produced by a common cause are contained in pools, minimizing those factors that don't generate an added value. To implement this costs system it is necessary to carry out five stages: definition and classification of primary and support activities, definition of cost instigators, execution of primary allotment and of costs accumulation in the activity centres, execution of secondary allotment in the primary activity centres and exhibition of results of each main activity. The ABC costs system is an alternative to the flexibility use in the administration of a superior education entity, and it overcomes the problem of the sub- or over-application of total costs in each activity, necessary to the service benefit.

Key words: (chain value), (economic value added), (pools), (cost-drivers).

¹La mayoría de los aportes recientes sobre ABC se basan en los desarrollos del Proyecto Internacional de Fabricación Asistida por Ordenador (Computer Aided Manufacturing-International CAM-I PROJECT)

²Este método también es denominado desdoblamiento de actividades. La actividad es diferente al proceso, éste es toda organización racional de los recursos para conseguir un resultado final.

³El valor agregado de una actividad es medido por la calidad, la eficiencia en la prestación de un servicio, los precios bajos, eficiencia en un proceso y por la innovación permanente, entre otros. Éstos le dan a la organización un posicionamiento frente a la competencia del segmento del mercado al cual está dirigido; también llamada ventaja competitiva.

Los centros de actividad, son grupos homogéneos que realizan tareas similares por la información, proceso o procedimiento, son identificados por una causa que los produce o los requiere. Algunos ejemplos son: Registro y Control Académico. Éste es un servicio solicitado por los clientes internos (Planeación, Vicerrectorías, Contabilidad) y externos (Estudiantes activos, Egresados, Ministerio de Educación Nacional), y puede ser considerado como un centro de actividad de apoyo al servicio de Educación Superior. Un ejemplo de centro de actividad primario es un campo de formación (hoy llamado Facultad).

Las actividades de apoyo también se pueden clasificar como centros de servicios, los cuales son subnegocios dentro del negocio. Éstos son prestados a otros medios internos, a clientes externos o a proyectos específicos. Un ejemplo típico son los laboratorios, éstos son soporte interno para componentes de formación, otras instituciones o empresas particulares. Otra forma de actividades con esta misma característica son las administrativas de apoyo, las cuales tienen que ver con la dirección, la administración de los recursos monetarios, económicos, humanos, ambientales, de información, publicidad, y las demás que existen para el buen desarrollo de la tarea operacional.

Las actividades primarias desarrollan la actividad operacional, propia del objeto social; por ejemplo el servicio de Educación Superior en el cual prima la educación formal, servicio que prestan los componentes de formación, de extensión y de investigación.

Tercera: definición de los inductores de costo. Una vez realizada la clasificación de los centros de actividad tanto primarios, como de apoyo deben definirse los inductores de costo (cost-driver) para cada uno, entendidos éstos como el factor o conjunto de factores que determinan una actividad, que servirá para realizar la distribución en forma razonable a todos los demás centros. El inductor es utilizado para afectar los costos indirectos de cada centro o actividad, o para la distribución de los totales de cada centro de apoyo a los primarios (ejemplo, la distribución del total costo del centro de servicios a los componentes de formación o programas).

Cuarta: realizar el reparto primario, acumulación de costos de los centros de actividad de apoyo y centros primarios. El reparto primario es la asignación de costos y gastos directos a cada centro de actividad, entre los más típicos tenemos la distribución de costo de la nómina y las compras directas de materiales e insumos. Un ejemplo está ilustrado por el Inductor de compras (almacén) donde la cantidad y el precio total se asigna por la solicitud directa a cada centro de actividad, ya sea de apoyo (Administración o Servicios) o primario. La solicitud puede ser material para estudiantes, docentes, elementos y útiles de oficina, compra de bienes muebles, entre otros, los cuales se asignan en forma directa.

Quinta: realizar el reparto secundario en los centros de actividad primarios y presentar resultados por

cada actividad principal. El reparto secundario es la distribución del costo total de un centro de apoyo a cada centro primario (producto) mediante la información que determine el inductor de costo respectivo.

Ejemplo:

Inductor de costos
del servicio de biblioteca: $\frac{\text{Total costo}}{\text{Total Solicitudes}}$

El inductor propuesto hará la distribución, teniendo en cuenta el total de solicitudes de servicio de biblioteca en un período de tiempo (mensual, trimestral o semestral), a cada centro de actividad primario (componente de formación o programa, extensión, investigación o innovación).

Implementación del sistema

CENTROS DE ACTIVIDAD PRIMARIA

Se pueden considerar como un “agrupamiento de programas académicos a los cuales acceden los estudiantes para su formación” o “aquella noción que describe un amplio espacio que inicialmente estructurado por disciplinas, ha ido incorporando otras regiones del conocimiento que en su momento han cobrado autonomía”, DIAZ. M. (2002).

Las áreas son consideradas como “espacios demarcados que reúnen conocimientos organizados dentro de un componente o programa y cumple unos propósitos formativos específicos” DIAZ M (2002), clasificadas desde la formación profesional, básica, de profundización y complementaria. Están compuestas por créditos académicos, que constituyen la unidad de medida de trabajo del estudiante.

Otra forma de organización académica, que depende de un campo de formación, es la basada en los núcleos, que administran un conocimiento específico y son constituidos por módulos; los cuales se forman y se desarrollan por cursos y proyectos según la afinidad de los temas y conocimientos. Esta organización es más usual en la estructura de los centros primarios de Investigación e innovación y Extensión Universitaria.

CENTROS DE ACTIVIDAD DE APOYO

Los Centros de apoyo son aquellas actividades que prestan un servicio en forma general a los clientes internos y externos de la organización: en Administración; la dirección general compuesta por el Consejo Superior, Rectoría, Vicerrectorías Académica y Administrativa,

Planeación, Unidad Financiera, Secretaría General y Talento Humano. En las actividades de servicio, están: registro y control, audiovisuales, bienestar, laboratorios, recepción, biblioteca, salas de cómputo, mantenimiento y archivo.

En la aplicación bajo el sistema de Costos Basado en Actividades o costeo objetivo "se debe contemplar, además de la producción, las etapas del ciclo de vida del producto: Desarrollo, Diseño y Producción, esta última dividida en introducción, crecimiento, madurez y declive". RIPOLL F. y ALCOY S. (2003). En servicios de Educación Superior, los centros primarios mínimos a los cuales se afectarán los ingresos, costos y gastos son los componentes o núcleos de formación (hoy llamados programas o departamentos), bajo una tecnología de información (T/I) flexible. El ingreso debe ser afectado en el momento de la inscripción de la asignatura directamente por el estudiante y el costo o gasto (personal docente y material es entre los más representativos) estará a cargo del componente de formación que preste el servicio.

Dependiendo de la complejidad de la organización, debe formarse un grupo interdisciplinario para el desa-

rollo de las cinco etapas propuestas en este documento, programar y desarrollar una capacitación que genere un clima organizacional diferente teniendo en cuenta que este sistema también sirve para la evaluación de la gestión por cada centro de actividad.

El objetivo más importante del sistema descrito es la información y evaluación financiera por cada actividad que además de garantizar la flexibilidad académica y administrativa, permita obtener la información base para la toma de decisiones.

El sistema de costos ABC, es una alternativa para el manejo de la flexibilidad en la administración de una entidad de Educación Superior, y supera el problema de la sub o sobreactivación de los costos totales en cada actividad necesaria para la prestación del servicio.

En síntesis, cada día se debe tener en cuenta que los procesos de mejoramiento llevan a la creación de valor y para lograrlo es necesaria una estructura organizacional orientada a los procesos de la Universidad; es decir, basada en equipos que lleven sinergias y conformen una cultura que pueda ser medida mediante el desempeño financiero, capaz de cumplir con las expectativas de los clientes (estudiantes potenciales), dueños, empleados y proveedores. ■

Los estudiantes son la razón de ser de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos y todos sus centros de actividad hacen posible un servicio educativo satisfactorio.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O. (2000). EVA: Valor añadido Económico. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor: Gestión. Barcelona.
- CHASE B, R. Et al. (2000). Administración de producción y operaciones. McGrawHill. Santa fe de Bogotá.
- DIAZ, M. (2002). Flexibilidad y educación superior en Colombia. ICFES.
- HICKS, D. (1998). El sistema de costos basado en actividades (ABC): Alfaomega. México.
- MAECHA, J. (2000). Modelo de control interno de gestión. En: Legis del Contador. Estudios sobre la disciplina contable. Número 3: Legis. Bogotá Colombia.
- RIPOLL, F. Et al. (2003). Contabilidad, ciclo de vida y costo objetivo. En: Legis de contabilidad y auditoría. N°. 15: Legis. Bogotá. Colombia.