



## **SISTEMA DE GESTION GLOBAL BASADA EN LA ACTIVIDAD (ABM): EL CASO DE LA UNVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.**

Lic. Claudia E. Durán ,Lic. Mariana Foutel , C.P. Ana María Santos.

Coordinación General: Dr. Roberto I. Vega.

Universidad Nacional de Mar del Plata

[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar) , [amsantos@mdp.edu.ar](mailto:amsantos@mdp.edu.ar) , [cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar) , [rivega@mdp.edu.ar](mailto:rivega@mdp.edu.ar)

Mar del Plata. Buenos Aires. ARGENTINA.

### **Introducción.**

Nuestro grupo de trabajo ha desarrollado durante el año 2000 un sistema de información para la Universidad Nacional de Mar del Plata, que contempla un subsistema de costos en base al método ABC . Este esquema conceptual lo hemos presentado en las XV Jornadas Nacionales de Administración y fue el criterio guía en la elaboración del presupuesto 2001 de la Universidad.

Compartimos la convicción en aquel momento , de la necesidad de partir de un paradigma distinto , cual es gestionar la Universidad mediante el dominio de sus actividades y procesos.

Estas se convierten en eje de análisis y control porque son las que consumen los recursos o valor de los factores productivos.

El modelo de costos ABC que plateáramos debe aplicarse a la definición de la cadena de valor de la Universidad, distribuyendo los costos de la manera menos arbitraria posible. En esta instancia nos proponemos repensar cada eslabón de la cadena de valor como las distintas articulaciones que se plantean entre ellos para definir la configuración de la Institución.

El ABM podría entonces determinar qué pasos serían necesario dar para mejorar los procesos sustantivos de la universidad, a través del rediseño producto de la evaluación de las actividades que no agregan valor al mismo.

### **Ingresando en la etapa de priorización de actividades. Los costos basados en la estrategia como visión.**

Un modelo ABM como el que pretendemos implementar atañe a todas las funciones de la organización, combinando la información financiera tradicional con aquella de carácter no financiero, brindando consecuentemente una ayuda estratégica para la planificación, funcionamiento y evaluación institucional.

En la Universidad se ha iniciado la búsqueda de consensos, utilizando la metodología de talleres de sensibilización, de cuáles son las actividades críticas de la Universidad y en qué orden de prioridad se articulan aquellas que fueran oportunamente relevadas.

Para continuar en este camino que hemos emprendido deberíamos poner el acento en el valor y examinar todas las actividades de la Universidad



vinculándolas con los procesos básicos de Enseñanza, Investigación, Extensión, Gestión y Servicios Comunitarios, tomando en cuenta los servicios de apoyo necesarios, buscando determinar cuáles generan valor, efectuando los replanteos que resulten menester.

Si pensamos en la visión de la Universidad, ésta debe aspirar a generar continuamente nuevas ofertas académicas, nuevas líneas de investigación o innovadores proyectos de transferencia de tecnología, alcanzando una posición de liderazgo que la comunidad espera de ella, para lo cual entendemos se debe comenzar a trabajar en la vinculación de los costos basados en la estrategia con presupuestos basados en la innovación. Se debe comenzar considerando si la estructura de costos existentes puede respaldar el nuevo conjunto de objetivos caso contrario la inviabilidad económica condicionará su implementación con lo que nos habremos limitado a la realización de un mero ejercicio intelectual.

Este análisis exige una clara comprensión de las tres categorías de costos basados en actividades: **estratégicos, obligatorios y discrecionales**. Este estudio de la distribución de los costos nos permite evaluar su relevancia respecto de las actuales o futuras condiciones de las prestaciones de la Institución.

Parte de la idea de evitar que con el tiempo, nuevos costos se acumulen sobre los viejos, determinando que esta postergación de la reconfiguración periódica de la estructura general de costos se traduzca en una cada vez más compleja y menos estratégica, riesgo que se ve incrementado por el carácter burocrático de esta Casa de Altos Estudios.

Durante la formulación de la estrategia y de los grandes lineamientos que definan la política de la Universidad en el mediano plazo, quienes resulten responsables de la gestión deben estar habilitados para determinar hasta qué punto la organización está preparada para hacer frente a nuevas ofertas de servicios académicos. Esta capacidad es una responsabilidad progresiva, con dos grandes objetivos:

- El desplazamiento continuo de los costos desde las categorías de desembolsos discrecionales a las categorías de desembolso estratégicos.
- La provisión y asignación de fondos a las actividades que implican innovación.

### **Reflexiones finales.**

Nuestra universidad está próxima a cumplir dieciocho años en el uso y goce de su autonomía. Esta reivindicación tan cara al espíritu universitario impone necesariamente la obligación de tomar decisiones que afectan a cómo se distribuyen los recursos con que cuenta, sean éstos el tiempo de sus docentes, investigadores y funcionarios, los espacios físicos disponibles o los recursos financieros y en cada caso quienes decidieron y deciden apelaron y



apelan a algún criterio que les permita discernir acerca de la mayor o menor importancia, urgencia o relevancia que asigna a cada una de las actividades que pugnan por obtener parte de estos recursos, siempre escasos.

Nuestra Universidad tiene misiones claras que cumplir. Misiones que sólo una Universidad puede llevar adelante y está claro que las actividades que conducen a su concreción deberán ser priorizadas frente a otras toda vez que sea menester asignar recursos de cualquier tipo. Proceder de otro modo sería traicionar el mandato básico de nuestra autonomía, que es brindar a la sociedad aquello para lo cual nos sostiene y nos entrega sus recursos y sus jóvenes.

Por último es preciso destacar que esta tarea que viene llevándose a cabo desde hace un año no está particularmente condicionada por los últimos recortes presupuestarios, ni mucho menos deriva de ellos. Es una tarea que está destinada a definir políticas de desarrollo, orientando la inversión futura y procurando que no sea la mera presión de los grupos o la simple proyección histórica lo que determine el futuro de nuestra casa.

Dentro de este contexto, con una demanda creciente de servicios a la Universidad característica de esta sociedad del conocimiento que está emergiendo y grandes cambios tecnológicos, la necesidad de gerenciar costos es cada día mayor, por lo que se propone una vuelta de tuerca al tema y referirnos a la Gestión Basada en Actividades (ABM), avanzando en el concepto, ya no de saber cuanto cuesta algo y como cómo realizar actividades bajo la combinación de insumos más efectivos, sino en determinar como una actividad puede impulsar a la organización.

### **Bibliografía**

- Geishecker Mary Lee , “Tecnología para el ABC: Nuevos desarrollos sirven de soporte para el sistema de costos basado en la actividad”, Revista Gestión, V2 N° 3, Mayo-Junio 1997, pag. 54 a 58.
- Giovanni E. Gómez, Gestipolis.comp.b“ABC: El sistema de costos basado en las actividades”,
- Latimer, Michael F; “El abanico de los costos”, Revista Gestión, V6 N° 6, Noviembre-Diciembre 2001, pag. 25 a 29.
- Shank , John ; “Con el foco en el mercado”,., Revista Gestión, V5 N° 3, Mayo-Junio 2000, pag. 34 a 42.