



# Guía de Consulta Rápida para el Uso de la Metodología de Costeo Basada en Actividades con un Enfoque en Nutrición

Julio 2016

## La situación de malnutrición en Guatemala

La malnutrición es una de las principales causas de muerte en los niños pequeños alrededor del mundo, haciendo a los niños más vulnerables de enfermarse y en ocasiones hasta morir por enfermedades comunes como neumonías y diarreas.<sup>1</sup> En Guatemala, la desnutrición crónica es el principal problema de salud pública que está afectando a casi 1 de cada 2 niños menores de 5 años (46.5%).<sup>2</sup>

Guatemala es uno de los países que menos ha avanzado en el tema de la reducción en la desnutrición infantil. El porcentaje de niños que sufren desnutrición crónica sitúan al país en el sexto lugar a nivel mundial y número uno de Latinoamérica.<sup>3</sup>

La desnutrición crónica conlleva a problemas de desarrollo físico e intelectual a mediano y largo plazo, teniendo efectos en gran parte irreversibles después de los 2 años, impidiendo que los niños alcancen todo su potencial y limitando las oportunidades de la población a mejores condiciones de vida en el futuro.<sup>1,2</sup> **En regiones como el altiplano occidental, hasta siete de cada diez niños menores de cinco años sufren desnutrición crónica.**<sup>2</sup>

## La respuesta del Gobierno de Guatemala al problema de la malnutrición

El Gobierno de Guatemala se ha comprometido en reducir la desnutrición crónica en 10 puntos porcentuales para el 2021, impulsando la Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica.<sup>4</sup> Si se quiere cumplir con este compromiso, se debe aumentar la inversión en salud y nutrición dedicando un porcentaje importante al renglón de nutrición. La metodología de costeo basada en actividades, o ABC (“Activity-Based Costing” por sus siglas en inglés), es una herramienta estratégica de costeo que permite visualizar de mejor forma los costos y de esta forma soporta una mejor toma de decisiones en la inversión asignada.

Desnutrición crónica en menores de 5 años en departamentos seleccionados ENSMI 2014-2015

Departamento	Porcentaje
Huehuetenango	67.7
Alta Verapaz	50.0
Chiquimula	55.6
Quiché	68.7
Totonicapán	70.0
San Marcos	54.8
Sololá	65.6

## Costeo ABC

El costeo basado en actividades es una metodología de costos que realiza asignaciones de costos más precisas, a diferencia de una forma más simple utilizada en la contabilidad tradicional.

Es una herramienta que ayuda a los tomadores de decisión a poner especial atención en las actividades más importantes dentro de las organizaciones.

<sup>1</sup> Black, R.E.; et al. 2013. “Maternal and child undernutrition and overweight in low-income and middle-income countries.” *The Lancet*. Vol. 382, No. 9890, p. 427–451.

<sup>2</sup> MSPAS. 2015. *Guatemala VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014/15*. Guatemala: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)/ Instituto Nacional de Estadística (INE)/Centros de Control y Prevención de Enfermedades (CDC).

<sup>3</sup> USAID. 2014. *Guatemala: Nutrition Profile*.

<sup>4</sup> Gobierno de la República de Guatemala. 2016. *Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica*.

El propósito de esta guía rápida es brindar orientaciones prácticas de cómo utilizar la metodología ABC, con el fin de que pueda ser usada por los Jefes de Área y Distritos Municipales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en procesos de presupuestación y de programación anual. Esta guía rápida señala los pasos a seguir de manera resumida para su uso. Para mayor información puede consultar la Guía para la aplicación de esta metodología.<sup>5</sup>

### ¿Qué es la metodología ABC y para qué se usa?

La metodología ABC es una herramienta utilizada para medir el costo y desempeño de una institución por medio de actividades, las cuales consumen recursos económicos. Adicionalmente, permite ver claramente todos los costos implicados, identificando los costos indirectos implicados en una actividad, al identificar las posibles causas y efectos del costo en las actividades.<sup>6</sup> Asimismo esta metodología identifica los recursos financieros y no financieros necesarios para la ejecución de las diferentes actividades institucionales. Por otra parte, los sistemas de contabilidad tradicionales utilizan métodos de asignación muy simples para la asignación de costos indirectos a los productos (como horas laboradas).

A continuación se presenta un flujograma que ilustra las diferencias entre las formas de análisis entre la contabilidad tradicional y el costeo ABC.

#### Contabilidad tradicional vs Costeo ABC

Desde una vista de rubros de gasto			
Sub grupos de gasto	Devengado	Vigente	Diferencia
Personal en cargo fijo	Q. 15,985	Q. 16,500	Q. 515
Servicios básicos	Q. 9,856	Q. 10,000	Q. 144
Transporte y almacenaje	Q. 2,459	Q. 2,000	Q. 459
Material e insumos	Q. 4,689	Q. 3,000	Q. 1,689
<b>Total</b>	<b>Q. 32,990</b>	<b>Q. 31,500</b>	<b>Q. 1,489</b>



Hacia una vista por actividades	
Actividades	Devengado
Supervisión de servicios de salud	Q. 3,569
Dotar micronutrientes a embarazadas y/o niño	Q. 5,857
Atención nutricional de la madre embarazada	Q. 9,249
Documentación de expediente	Q. 979
Elaboración planes de trabajo	Q. 1,459
Consejería prenatal	Q. 5,784
Atención al niño enfermo	Q. 3,622
Registro contable	Q. 2,471
<b>Total</b>	<b>Q. 32,990</b>

Las actividades deben definirse con un verbo que llame a la acción, creando así una atmósfera de cambio dándole a los interesados una nueva forma de analizar la información en lugar de presentar solamente datos financieros.

Fuente: Gary Cokins, Activity-Based Cost Management: Making It Work.

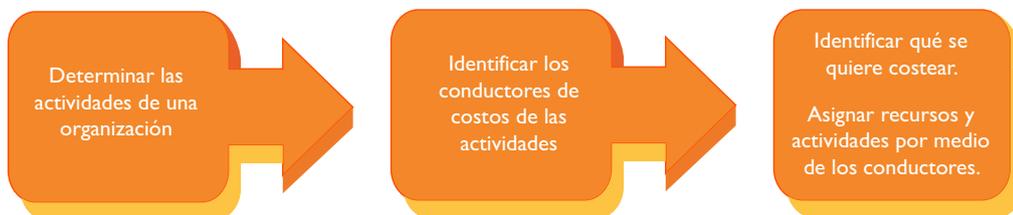
El uso de la metodología ABC busca optimizar la asignación del gasto público con el fin de lograr ser más eficiente, soportando debidamente la definición de metas presupuestarias reflejadas en los planes de trabajo de gobierno, institucionales y a nivel operativo. Este método mide el costo y desempeño organizacional, por medio de actividades realizadas por el personal, muestra los recursos utilizados y se puede visualizar una relación directa con lo que se desea costear (objetos de costo). Los recursos pueden estar categorizados en subgrupos de gasto como personal (nóminas y gastos relacionados), servicios básicos, materiales e insumos, suscripciones, entre otros; y éstas asignaciones son distribuidas hacia actividades por medio de medidas llamadas Conductores de Costos (i.e. niños menores de dos años suplementados con zinc, consultas de monitoreo de crecimiento y consultas de control de embarazo).

<sup>5</sup> Ministerio de Finanzas Públicas. 2014. *Guía para la Aplicación del Método de Costeo (Activity-Based Costing)*.

<sup>6</sup> FANTA. 2015. *Costeo de las intervenciones esenciales en nutrición para la reducción de la desnutrición crónica infantil en Guatemala*.

Entre los criterios para la aplicación de la metodología ABC están: Análisis y revisión de costos directos e indirectos; revisión de guías técnicas consideradas como insumo en proceso de formulación de presupuesto y análisis de volúmenes de producción de servicios derivados del proceso de gestión por resultados. También es necesario tomar en cuenta los roles y responsabilidades involucradas para elaborar un Modelo de Costos Basado en Actividades, incluyendo el equipo coordinador/facilitador, con un líder de equipo y personal funcional con conocimientos en costos, presupuestos y áreas técnicas.

**Los elementos principales del Costeo ABC son:**



**¿Cómo la implementación de la metodología ABC puede ayudar el desempeño y gestión del MSPAS?**

Una de las mejores maneras de asegurar un buen uso del gasto público de recursos humanos, económicos y tecnológicos en los organismos gubernamentales es optimizar la transparencia en la asignación y uso de los fondos. Así se puede lograr una administración más eficiente, permitiendo una trazabilidad de los resultados, lo cual permita alcanzar las metas definidas en los planes de trabajo. A través de esta metodología ABC se definen dos elementos fundamentales que facilitan a la transparencia: medición de los costos y del desempeño.

**La implementación de la metodología de costos ABC requiere de una organización y de orden específico basado en evidencia para el costeo de las intervenciones más efectivas.**

La evidencia científica identifica las intervenciones en el campo de nutrición que tienen resultados en la prevención de la desnutrición y son estas intervenciones que estarán priorizadas en la implementación y el costeo para su aplicación. En el gráfico se presentan las intervenciones de nutrición seleccionadas por el Gobierno de Guatemala y llevadas a cabo por el MSPAS que fueron objetos a costear, aplicando la metodología de costeo basada en actividades. Esto permite conocer el costo integral de la implementación de dichas intervenciones.

**Intervenciones seleccionadas para el costeo**



## Los pasos en la implementación de la metodología ABC

A continuación se muestran los pasos a seguir para la implementación de la metodología ABC, siguiendo el ejemplo de las intervenciones para reducir la desnutrición crónica.

Pasos	Actividades Realizadas	Ejemplo
1 Definición de Intervenciones a costear y procesos a analizar	9 intervenciones de nutrición, 7 específicas y 2 sensitivas	Provisión de micronutrientes
2 Recolección y clasificación de la información	Visitas de campo, entrevistas (Tiempos subjetivos dedicados a cada intervención)	Una enfermera en un puesto de salud dedica % de su día a la provisión de micronutrientes a un niño. Adicionalmente, dedica un % de su tiempo en actividades de limpieza.
3 Cálculo del tiempo por actividad (FTE)	Conversión del tiempo recolectado en entrevistas al equivalente en tiempo completo (cuánto tiempo dedicaría un empleado a tiempo completo a dicha actividad)	Esto representa % de un día de trabajo a tiempo completo
4 Asignación de costos	Elaboración de una herramienta en Microsoft Excel®	Si se sabe la cantidad de tiempo que se dedica a tal actividad en el primer o segundo nivel de atención, se pueden asignar costos más específicamente a las intervenciones de ese nivel.
5 Cálculo de costos por mecanismo de entrega e intervención	Costo total por intervención y actividad, costo unitario por intervención utilizando volúmenes de producción	Utilizando volúmenes de producción se puede calcular un costo unitario según cobertura
6 Consolidación de costos totales	Costos totales y unitarios consolidados	Costos totales y unitarios consolidados

### ¿Cómo utilizar los resultados ABC obtenidos en el área de nutrición?

Los resultados de la metodología ABC aplicados a nutrición se pueden usar para efectuar un análisis integral de costos incluyendo costos unitarios por intervención y por actividad (tareas), por mecanismo de entrega (centros de costo) para visualizar la contribución de las actividades al costo de las intervenciones de nutrición y para identificar con mayor claridad el costo directo e indirecto por procesos e intervenciones en nutrición. Los resultados esperados aplicando esta metodología permiten una mejora en los procesos institucionales, teniendo una mayor precisión en el proceso de presupuestación que apoya la planificación operativa anual de programas relacionados con la prevención de la desnutrición crónica.

Este documento ha sido posible gracias al aporte generoso del pueblo de los Estados Unidos de América a través del apoyo de la Oficina de Salud, Enfermedades Infecciosas y Nutrición, Oficina para la Salud Global de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y USAID/Guatemala bajo los términos del Acuerdo Cooperativo No.AIDOAA-A-12-00005, a través del Proyecto de Asistencia Técnica en Alimentación y Nutrición III (FANTA), dirigido por FHI 360.

El contenido es responsabilidad de FHI 360 y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.