

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

barcelona  
school of  
management

# **CÀLCUL I GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL PER A LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES**

**Santiago Aguilà Batllori**

Universitat Pompeu Fabra, Barcelona School of Management

*Barcelona, 29 de juny 2016*

## OBJECTIU

- PROPOSTA D'UN MODEL DE COMPTABILITAT DE GESTIÓ QUE DONI RESPOSTA A LES NECESSITATS DE LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES ESPANYOLES:

-MODEL DE COSTOS

-TÈCNIQUES CONCRETES DE GESTIÓ DE COSTOS

# INDEX

- 1- INTRODUCCIÓ (IMPORTÀNCIA, MODEL DE GOVERNANÇA, MODEL DE FINANÇAMENT, ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I CONTROL DE GESTIÓ TRADICIONAL)
- 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS (BASES MODEL DE COSTOS I PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS)
- 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS (TÈCNiques DE GESTIÓ DE COSTOS I METODOLOGIES APLICABLES)
- 4- CONCLUSIONS

# 1- INTRODUCCIÓ: LA IMPORTÀNCIA DE LA UNIVERSITAT PÚBLICA

- INTERÈS CREIXENT PER AVALUAR IMPACTES DIRECTES I INDIRECTES A SOCIETAT I A L'ECONOMIA. ESTUDIS A NIVELL D'OCDE, A PAÏSOS COM GRAN BRETANYA I INCLÚS AL CAS CATALÀ
- 60,24% UNIVERSITATS ESPANYOLES SÓN PÚBLIQUES (50).
- 87% DELS ESTUDIANTS DE GRAU I 77,9% DEL TOTAL DE TITULACIONS
- 97% DE LA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA DE LES UNIVERSITATS
- A CATALUNYA MÉS DEL 60% DE L'ACTIVITAT INVESTIGADORA. CAPDANTERES A NIVELL ESPANYOL: 1.361 GRUPS RECERCA CONSOLIDATS 2014

# 1- INTRODUCCIÓ: MODEL DE GOVERNANÇA

- CÒM S'ORGANITZEN I GESTIONEN ELS SISTEMES UNIVERSITARIS
- MÉS DE 3 DÈCADES, MOLT REGULAT, PRESA DECISIONS POC ÀGIL (COL.LEGIADAMENT)
- POC ORIENTAT A LA GESTIÓ
- DES DE L'ANY 2000 PROPOSTES MILLORA EN LÍNIA AMB EL QUE SUCCEEIX A EUROPA (REGNE UNIT, SUÈCIA, PAÏSOS BAIXOS, SUÏSSA, ÀUSTRIA, ALEMANYA, DINAMARCA, FRANÇA O PORTUGAL)

## **(\*) CARACTERÍSTIQUES:**

- DEFINICIÓ OBJECTIUS ESTRATÈGICS
- CREACIÓ MODEL DE FINANÇAMENT PER ASSOLIR-LOS
- ESTRUCTURA ORGANITZATIVA PER PRESA ÀGIL DECISIONS
- MODEL COMPTABILITAT DE GESTIÓ PER MILLORA EFICIÈNCIA

# 1- INTRODUCCIÓ: MODEL DE FINANÇAMENT (1)

- **FONTS DE FINANÇAMENT:** FINANÇAMENT PÚBLIC, FINANÇAMENT PRIVAT (TAXES ACADÈMIQUES PER IMPARTIR DOCÈNCIA, INGRESSOS PROCEDENTS DE TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA O RECERCA APLICADA, ALTRES FONTS DE FINANÇAMENT PRIVAT)

## (\*) **FINANÇAMENT PÚBLIC:**

- PROP DEL 80% (FRANÇA, BÈLGICA, IRLANDA, PORTUGAL). REGNE UNIT 35% (EEUU, JAPÓ)
- PRETEN COBRIR ELS COSTOS D'ACTIVITAT DOCENT NO FINANÇATS PELS USUARIS DELS SERVEIS (INDICADORS INPUT) I COST CAPACITAT INVESTIGADORA PLANTILLA UNIVERSITÀRIA (INDICADORS OUTPUT)

## (\*) **TAXES ACADÈMIQUES PER IMPARTIR DOCÈNCIA:**

- UNIVERSITATS PRÒPIA OFERTA FORMATIVA
- CCAA FIXEN PREUS PÚBLICS (LÍMITS CONFERÈNCIA GENERAL DE POLÍTICA UNIVERSITÀRIA)
- REIAL DECRET-LLEI 14/2012 (MESURES URGENTS DE RACIONALITZACIÓ DE LA DESPESA PÚBLICA A L'EDUCACIÓ): NOVA FORQUETA DE PREUS

# 1- INTRODUCCIÓ: MODEL DE FINANÇAMENT (2)

## **(\*) INGRESSOS PROCEDENTS DE TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA O RECERCA APLICADA:**

- PATENTS, LLICÈNCIES, CREACIÓ EMPRESES SPIN-OFF DE RECERCA APLICADA
- RECURS POC UTILITZAT (CONEIXEMENT PROPIETAT INDUSTRIAL + TAMANY EMPRESES)

## **(\*) ALTRES FONTS DE FINANÇAMENT PRIVAT:**

- HOSTALATGE D'ALUMNES A RESIDÈNCIES UNIVERSITÀRIES
- SERVEIS D'ACTIVITAT FÍSICA O D'ENSENYAMENT D'IDIOMES
- PATROCINIS
- REVALORITZAR IMMOBILITZATS
- COBRAMENT PER SERVEIS UNIVERSITARIS NO ACADÈMICS
- LLOGUER D'INSTAL·LACIONS I ESPAIS
- CONSULTORIA
- DONACIONS PER PART D'EMPRESES O DE PARTICULARS

# 1- INTRODUCCIÓ: MODEL DE FINANÇAMENT (3)

- UNIVERSITATS PÚBLIQUES CATALANES PROP ANGLOSAXONES I LLUNY DE LA MAJORIA DE PAÏSOS EUROPEUS (ENTRE EL 15% I EL 0%)
- CAL INCREMENTAR LES FONTS DE FINANÇAMENT PRIVADES: DONACIONS (SEGONA FONT FINANÇAMENT UNIVERSITATS EUROPEES), EXPLOTACIÓ DELS RESULTATS DE LA RECERCA



# 1- INTRODUCCIÓ: ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

- COMPLEXA, ELEVAT NÚMERO D'ÒRGANS INDIVIDUALS I COL·LECTIUS QUE COMPARTEIXEN FREQUËNTMENT COMPETÈNCIES, FUNCIONS I DECISIONS
- DECISIONS PRESES PER CONSENS, ALENTEIX DECISIONS I IMPOSSIBILITA IDENTIFICACIÓ I ASSUMPCIÓ RESPONSABILITATS
- NECESSÀRIA REDUCCIÓ I SIMPLIFICACIÓ MANTENINT ESTRUCTURA BÀSICA DE CENTRES, FACULTATS I DEPARTAMENTS
- A PROCESSOS REFORMA PAÏSOS EUROPEUS (DINAMARCA, FINLÀNDIA, PORTUGAL, REGNE UNIT, PAÏSOS BAIXOS, ÀUSTRIA O SUÈCIA) PROFESSIONALITZACIÓ ESTRUCTURA I DE LA GESTIÓ: ÒRGAN DE GOVERN SUPERIOR AMB PERSONES NO VINCULADES A UNIVERSITAT (HABITUAL A EEUU)

# 1- INTRODUCCIÓ: CONTROL DE GESTIÓ TRADICIONAL

- **CONTROL FINANCER:** ELABORACIÓ, APROVACIÓ (CONSELL DE GOVERN I CONSELL SOCIAL) I ENVIAMENT A LES CCAA DELS COMPTES ANUALS DE LA UNIVERSITAT AMB INFORME PREVI D'AUDITORIA EXTERNA
- CONSIDERACIÓ TRADICIONAL ADMINISTRACIÓ PÚBLICA CAPACITAT FINANCERA GAIREBÉ IL.LIMITADA A TRAVÉS DE DÈFICIT O INCREMENT PRESSIÓ IMPOSITIVA => **SISTEMES CONTROL DE GESTIÓ MENYS DESENVOLUPATS QUE A SECTOR PRIVAT**
- NO INFORMACIÓ SOBRE LA GESTIÓ DE LES MATEIXES.
- MODELS COMPTABILITAT DE GESTIÓ PERMETEN OBTENIR AQUESTA INFORMACIÓ

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: BASES DEL MODEL DE COSTOS (1)

**-ALGUNES INICIATIVES PERÒ POCOS AVENÇOS A PARTIR ANYS NORANTA**

**-NECESSARI AMB REDUCCIÓ FINANÇAMENT PÚBLIC**

**-BASAT EN EL MODEL CANOA** (DOCUMENT SOBRE COMPTABILITAT ANALÍTICA PER A LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES)

**(\*) OBJECTIUS MODEL CANOA:**

- COMPLIR AMB REIAL DECRET-LLEI 14/2012
- COBRIR AMB PREUS PÚBLICS UNS % DELS COSTOS DE MATRÍCULA
- PERMETRE LA COMPARABILITAT ENTRE UNIVERSITATS

**(\*) CARACTERÍSTIQUES MODEL CANOA:**

- MODEL DE COSTOS COMPLETS
- TOT I QUE CALCULA COSTOS A DIFERENTS NIVELLS ÚNICAMENT MARGES COBERTURA PELS OBJECTES DE COST FINALS (ACTIVITATS)

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: BASES DEL MODEL DE COSTOS (2)

### **(\*) CARACTERÍSTIQUES MODEL DE COSTOS PROPOSAT:**

- MODEL COSTOS COMPLETS BASAT EN MODEL CANOA AMB ALGUNES PINZELADES DE SISTEMA DE COSTOS ABC
- DEFINICIÓ D'ACTIVITATS PER ALGUNS CENTRES AUXILIARS (ABM)

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (1)

### (\*) PASSOS DISSENY MODEL:

1- DETERMINACIÓ DELS ELEMENTS DE COST (COSTOS PER NATURALESA): COSTOS DE PERSONAL, D'ADQUISICIÓ DE BÉNS I SERVEIS, DE SERVEIS EXTERIORS I SUBMINISTRAMENTS, D'AMORTITZACIONS, DE TRIBUTS I FINANCERS

ELEMENT DE COST	IMPORT	%
Cost de personal (P.D.I., P.A.S., altre personal docent)		
Cost d'adquisició de béns i serveis		
Cost de serveis exteriors i subministraments		
Cost d'amortitzacions		
Cost de tributs		
Costos financers		
TOTAL		

Font: Elaboració pròpia.

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (2)

### 2- DETERMINACIÓ DELS CENTRES DE RESPONSABILITAT

- **CENTRES DE DIRECCIÓ, ADMINISTRACIÓ I GESTIÓ:** Consell Social, Consell de Govern, Claustre, Rector, Vicerectorat d'Investigació, Vicerectorat d'Ordenació Acadèmica i Professorat, Vicerectorat d'Extensió Universitària, Vicerectorat d'Infraestructures, Vicerectorat d'Estudiants, Gerent, Secretari General, Deganat
- **CENTRES DOCENTS:** Aules, Facultats i Escoles
- **CENTRES D'INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT**
- **CENTRES DE SUPORT A LA DOCÈNCIA I A LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT:** Departaments, Biblioteca, Secretaria, Laboratoris, Reprografia i Publicacions
- **CENTRES D'EXTENSIÓ UNIVERSITÀRIA:** Esports, Activitats Culturals, etc.
- **CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT:** Manteniment, Informàtica, Recursos Humans, Comptabilitat, Vigilància, Neteja
- **CENTRES ANNEXOS:** Cafeteries, Llibreries, Tendes, Menjadors, Col·legis Majors, Residències, etc.

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (3)

### Classificació dels centres de responsabilitat

TIPUS DE CENTRE DE RESPONSABILITAT	Principal	Auxiliar	Annex	De costos	De beneficis
Centres de direcció, administració i gestió		X		X	
Centres de docència	X				X
Centres d'investigació i transferència del coneixement	X				X
Centres de suport a la docència i a la investigació i a la transferència del coneixement		X		X	
Centres d'extensió universitària	X				X
Centres de suport a la universitat		X		X	
Centres annexos			X		X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (4)

### 3- DETERMINACIÓ DELS OBJECTES DE COST / BENEFICI FINALS

- **DOCÈNCIA:** CRÈDIT, ASSIGNATURA, TITULACIÓ I ALUMNE
- **INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT:** PROJECTES INVESTIGACIÓ
- **EXTENSIÓ UNIVERSITÀRIA:** ALUMNE / CLIENT

### 4- REPARTIMENT PRIMARI

TIPUS DE CENTRE DE RESPONSABILITAT	IMPORT	%
Centres de direcció, administració i gestió		
Centres docents		
Centres d'investigació i transferència del coneixement		
Centres de suport a la docència i a la investigació i transferència del coneixement		
Centres d'extensió universitària		
Centres de suport a la universitat		
Centres annexos		
<b>TOTAL</b>		

Font: Elaboració pròpia



## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (5)

### 5- REPARTIMENT SECUNDARI

CENTRE DE RESPONSABILITAT	Centres docents	Centres d'investigació i transferència del coneixement	Centres d'extensió universitària	Centre de reprografia i publicacions	Centres annexos	Centres de suport a la docència i a la investigació i transferència del coneixement	Centres de suport a la universitat	Centres de direcció, administració i gestió
Cost primari (A)	X	X	X	X	X	X	X	X
Cost repercutit: Repartiment Centres de suport a la universitat (B)	X	X	X	X	X	X	-X= 0	X
Cost repercutit: Repartiment Centres de suport a la docència i a la investigació i a la transferència del coneixement (C)	X	X				-(X+X)= 0		
Cost secundari= A + B + C	X	X	X	X	X			X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (6)

### 6- DETERMINACIÓ GRAU DE COBERTURA / MARGE CENTRES BENEFICI

INGRESSOS PER CENTRE DE RESPONSABILITAT	Centres docents	Centres d'investigació i transferència del coneixement	Centres d'extensió universitària	Centre de reprografia i publicacions	Centres annexos	TOTAL
Taxes acadèmiques	X					
Ingressos projectes investigació		X				
Ingressos extensió universitària			X			
Ingressos de reprografia i publicacions				X		
Ingressos centres annexos					X	
Ingressos públics						X
Altres ingressos no afectes (donacions, patrocinis, revalorització immobilitzats, lloguer d'instal·lacions i espais, etc.)						X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (7)

### 6- DETERMINACIÓ GRAU DE COBERTURA / MARGE CENTRES BENEFICI

CENTRES DE BENEFICIS	Centres docents	Centres d'investigació i transferència del coneixement	Centres d'extensió universitària	Centre de reprografia i publicacions	Centres annexos	TOTAL
Ingressos afectes (A)	X	X	X	X	X	X
Cost primari (B)	X	X	X	X	X	X
Marge operatiu (C)= (A) - (B)	X	X	X	X	X	X
Cost repercutit: Repartiment centres suport (D)	X	X	X	X	X	X
Grau cobertura / marge total (E)= (C) - (D)	X	X	X	X	X	X
Centres de direcció, administració i gestió (F)						X
Ingressos no afectes (G)						X
Marge Net (H)= (E) - (F) + (G)						X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (8)

### 7- DETERMINACIÓ GRAU COBERTURA / MARGE PER OBJECTE DE COST FINAL ALS CENTRES DE BENEFICI

FACULTAT O CENTRE	Import	Import per crèdit	Import per assignatura	Import per titulació	Import per alumne
<b>Ingressos afectes (A)</b>	X	X	X	X	X
<b>Cost primari (B)</b>	X	X	X	X	X
<b>Marge operatiu (C)= (A) - (B)</b>	X	X	X	X	X
<b>Cost repercutit: repartiment centres suport (D)</b>	X	X	X	X	X
<b>Grau cobertura / marge total (E)= (C) – (D)</b>	X	X	X	X	X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (9)

### 7- DETERMINACIÓ GRAU COBERTURA / MARGE PER OBJECTE DE COST FINAL ALS CENTRES DE BENEFICI

<b>CENTRE D'INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT</b>	<b>Projecte 1</b>	<b>Projecte 2</b>	<b>Projecte 3</b>	<b>...Projecte N</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingressos afectes (A)</b>	X	X	X	X	X
<b>Costos directes (materials, viatges, dietes, etc.) (B)</b>	X	X	X	X	X
<b>Cost primari (C)</b>	X	X	X	X	X
<b>Marge operatiu (D)= (A)-(B)-(C)</b>	X	X	X	X	X
<b>Repartiment centres suport (E)</b>	X	X	X	X	X
<b>Grau cobertura / marge total (F)= (D) – (E)</b>	X	X	X	X	X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (10)

### 7- DETERMINACIÓ GRAU COBERTURA / MARGE PER OBJECTE DE COST FINAL ALS CENTRES DE BENEFICI

CENTRE DE BENEFICIS	Import	Import per alumne centre extensió universitària	Import per publicació centre reprografia i publicacions	Import per alumne centre annex	Import per client centre annex
<b>Ingressos afectes (A)</b>	X	X	X	X	X
<b>Cost primari (B)</b>	X	X	X	X	X
<b>Marge operatiu (C)= (A) - (B)</b>	X	X	X	X	X
<b>Repartiment centres suport (D)</b>	X	X	X	X	X
<b>Grau cobertura / marge total (E)= (C) – (D)</b>	X	X	X	X	X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (11)

### 7- DETERMINACIÓ GRAU COBERTURA / MARGE PER OBJECTE DE COST FINAL ALS CENTRES DE BENEFICI

<b>GRAU DE COBERTURA / MARGE PER ALUMNE</b>	<b>Import per alumne facultat o centre</b>	<b>Import per alumne centre extensió universitària</b>	<b>Import per alumne centre annex</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingressos afectes (A)</b>	X	X	X	X
<b>Cost primari (B)</b>	X	X	X	X
<b>Marge operatiu (C)= (A) - (B)</b>	X	X	X	X
<b>Repartiment centres suport (D)</b>	X	X	X	X
<b>Grau cobertura / marge total (E)= (C) – (D)</b>	X	X	X	X

Font: Elaboració pròpia

## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (12)

### 8- DETERMINACIÓ ACTIVITATS DELS CENTRES DE SUPORT A LA DOCÈNCIA I A LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT I CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT

CENTRES DE SUPORT A LA DOCÈNCIA I A LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT	
Centre de responsabilitat	Activitats
<b>Biblioteca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organització i conservació dels fons documentals</li> <li>- Difusió dels fons documentals</li> <li>- Selecció del fons documental i tramitació de la seva adquisició</li> <li>- Gestió de préstecs del fons bibliotecari als usuaris</li> <li>- Col·laboració interbibliotecària</li> </ul>
<b>Laboratoris</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Col·laboració en l'obtenció i en la manipulació de les mostres</li> <li>- Col·laboració en la realització de proves</li> <li>- Obtenció i manipulació de les dades obtingudes</li> <li>- Manteniment i control de l'equip i de l'instrumental</li> </ul>
<b>Reprografia/ Publicacions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra, recepció i emmagatzematge de material</li> <li>- Recepció i entrega de comandes</li> <li>- Reprografia i impressió</li> <li>- Venda de publicacions</li> <li>- Facturació i cobrament</li> </ul>
<b>Departaments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinació de les titulacions i dels plans d'estudis</li> <li>- Avaluació de la qualitat de les titulacions</li> <li>- Gestió del professorat</li> <li>- Administració del departament</li> </ul>
<b>Secretaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tràmits de matriculació, títols, certificacions, tesis i memòries</li> <li>- Recopilació i difusió d'informació</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia



## 2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (13)

### 8- DETERMINACIÓ ACTIVITATS DELS CENTRES DE SUPORT A LA DOCÈNCIA I A LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT I CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT

CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT	
Centre de responsabilitat	Activitats
<b>Manteniment</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manteniment i gestió d'equips</li><li>- Manteniment Servei telefònic i e-mail</li><li>- Reparació d'equips</li></ul>
<b>Informàtica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolupament d'aplicacions informàtiques</li><li>- Col·laboració en el tractament de la informació</li><li>- Manteniment i gestió de hardware i software</li></ul>
<b>Recursos humans</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestió de personal</li><li>- Nòmines, cotitzacions i retencions</li><li>- Formació de personal</li><li>- Relacions laborals</li></ul>
<b>Comptabilitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tramitació de cobraments i pagaments</li><li>- Control de deutors i creditors</li><li>- Control de la tresoreria</li><li>- Introducció d'assentaments comptables</li><li>- Preparació de la informació econòmica</li><li>- Gestió del pressupost</li></ul>

Font: Elaboració pròpia

## **2- CÀLCUL DELS COSTOS UNIVERSITARIS: PROPOSTA DE MODEL DE COSTOS (14)**

### **9- CÀLCUL COST ACTIVITATS CENTRES SUPORT A LA DOCÈNCIA I A LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT I CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT**

- **COST DE PERSONAL** (TEMPS DEDICACIÓ)
- **COST D'ADQUISICIÓ DE BÉNS I SERVEIS** (CONSUM)
- **COST DE SERVEIS EXTERIORS I SUBMINISTRAMENTS** (TEMPS DEDICACIÓ)
- **AMORTITZACIONS:** MÉS D'UNA ACTIVITAT TEMPS ÚS

## 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: TÈCNIQUES DE GESTIÓ DE COSTOS (1)

- ANYS 80 INTRODUCCIÓ A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DEL NEW PUBLIC MANAGEMENT => MILLORAR EFICIÈNCIA EN GESTIÓ SECTOR PÚBLIC AMB TÈCNIQUES DE GESTIÓ DE L'EMPRESA PRIVADA (HOOD, C. (2001))
- TRADICIONALMENT PRESSUPOST INCREMENTAL

### **(\*) TÈCNIQUES DE GESTIÓ:**

- **PRESSUPOST EN BASE ALS INCENTIVS:**
  - A NIVELL DE CENTRES DE COST I DE BENEFICIS
  - DESCENTRALITZACIÓ EN LA PRESA DE DECISIONS
  - CONDUEIX A LA REDUCCIÓ DE COSTOS (CENTRES DE COST I DE BENEFICI) I A LA MAXIMITZACIÓ DELS INGRESSOS (CENTRES DE BENEFICI)
  - ELS CENTRES DE BENEFICI PODEN GESTIONAR ELS EXCEDENTS QUE GENEREN (CENTRES DOCENTS, DE RECERCA, D'EXTENSIÓ UNIVERSITÀRIA I ESPORTS I ANNEXOS)

## 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: TÈCNIQUES DE GESTIÓ DE COSTOS (2)

**(\*) TÈCNIQUES DE GESTIÓ:**

- **PRESSUPOST EN BASE A LES ACTIVITATS**

- **GESTIÓ DE COSTOS DE LES ACTIVITATS**

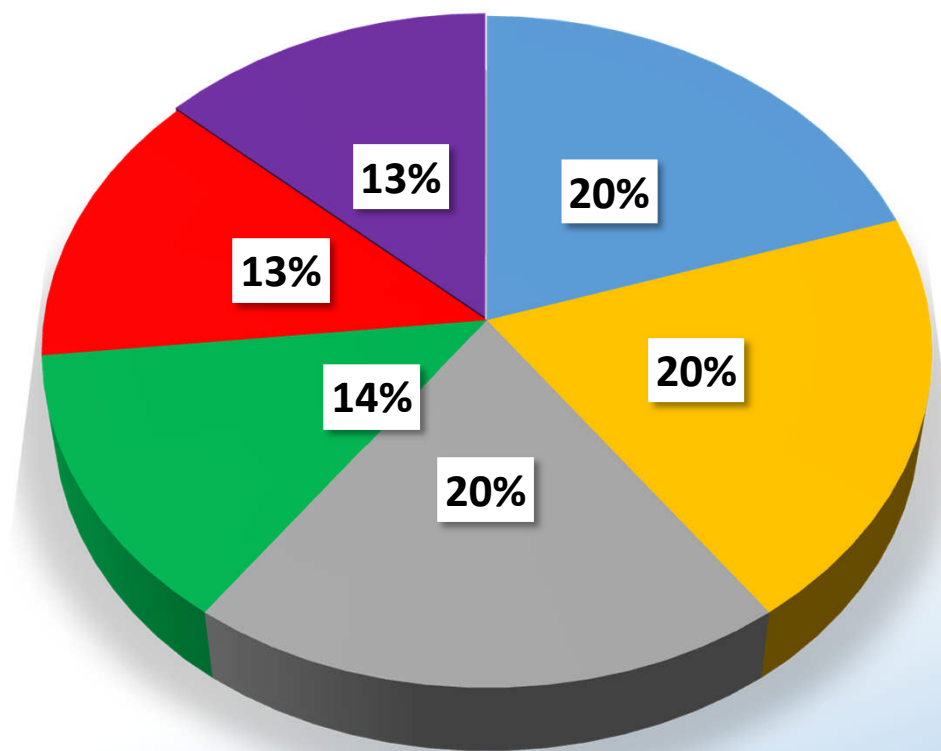
- **PRESSUPOST EN BASE ZERO:** SEGONS DADES PRESSUPOSTOS UNIVERSITATS PÚBLIQUES ESPANYOLES (2015):

- DESPESES PERSONAL (65%) únicament amb Decret-Llei

- DESPESES DE BENS CORRENTS I DE SERVEIS (15%)

- **SUBCONTRACTACIÓ** (REPROGRAFIA, MANTENIMENT, NETEJA, SEGURETAT, HOSTALATGE)

### 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: METODOLOGIES APLICABLES (1)



- Pressupost en base a les activitats (activity based Budget)
- Gestió de costos de les activitats (Activity Based Management)
- Pressupost en base als incentius (Incentive Based Budget)
- Pressupost en Base zero ( Zero Based Budgeting)
- Subcontractació (Outsourcing)
- Altres recursos complementaris

## **3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: METODOLOGIES APLICABLES (2)**

**(\*) PASSOS PER A LA FORMULACIÓ DELS PRESSUPOSTOS:**

**1- ANÀLISI ESTRATÈGICA DELS CENTRES DE RESPONSABILITAT I DE LES PARTIDES DE DESPESA I D'INGRÉS**

- REDISENYAR ORGANIGRAMA PER INCREMENTAR EFICIÈNCIA
- DECIDIR PARTIDES DE COST QUE PODEN SUPOSAR MÉS ESTALVI
- DEFINIR LES PARTIDES D'INGRÉS PRIVAT QUE CALDRIA MAXIMITZAR

**2- ELABORACIÓ DEL PRESSUPOST DE DESPESES (CENTRES DE COST) I DE DESPESES I INGRESSOS (CENTRES DE BENEFICI) EN BASE ALS INCENTIVS I EN BASE ZERO**

- ANÀLISI DELS PRESSUPOSTOS DE LES 7 UNIVERSITATS PÚBLIQUES PRESENCIALS CATALANES (2015) EN COMPARACIÓ AMB L'AGREGAT

## 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: METODOLOGIES APLICABLES (3)

**Comparació pressupost de despeses URV any 2015 en relació a l'agregat de l'any 2015**

<b>DESPESES PER CAPÍTOL</b>	<b>2015 URV</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>Variació %</b>
<b>CAPÍTOL 1: DESPESES DE PERSONAL</b>	72.088.782	72,87%	877.233.992	64,33%	8,53%
<b>CAPÍTOL 2: DESPESES DE BÉNS CORRENTS I DE SERVEIS</b>	18.177.137	18,37%	245.526.503	18,01%	0,37%
<b>CAPÍTOL 3: DESPESES FINANCERES</b>	98.784	0,10%	5.239.398	0,38%	-0,28%
<b>CAPÍTOL 4: TRANSFERÈNCIES CORRENTS</b>	3.586.204	3,62%	83.774.230	6,14%	-2,52%
<b>CAPÍTOL 6: INVERSIONS REALS</b>	4.743.199	4,79%	139.562.777	10,24%	-5,44%
<b>CAPÍTOL 7: TRANSFERÈNCIES DE CAPITAL</b>	8.000	0,01%	1.896.681	0,14%	-0,13%
<b>CAPÍTOL 8: ACTIUS FINANCERS</b>	200.001	0,20%	290.515	0,02%	0,18%
<b>CAPÍTOL 9: PASSIUS FINANCERS</b>	30.004	0,03%	10.042.818	0,74%	-0,71%
<b>TOTAL</b>	<b>98.932.110</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.363.566.914</b>	<b>100,00%</b>	

Font: Elaboració pròpia

**-REDUCCIÓ DESPESES DE PERSONAL (NORMATIVA) I DESPESES DE BÉNS CORRENTS I SERVEIS ALS CENTRES (PRESSUPOST EN BASE ZERO)**

## 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: METODOLOGIES APLICABLES (4)

**Comparació pressupost d'ingressos URV any 2015 en relació a l'agregat de l'any 2015**

<b>INGRESSOS PER CAPÍTOL</b>	<b>2015 URV</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>Variació %</b>
<b>CAPÍTOL 3: TAXES, PREUS I ALTRES INGRESSOS</b>	24.882.316	25,15%	399.529.916	29,30%	-4,15%
<b>TAXES I PREUS</b>	24.682.316	24,95%	385.847.010	28,30%	-3,35%
<b>ALTRES INGRESSOS</b>	200.000	0,20%	13.682.906	1%	-0,80%
<b>CAPÍTOL 4: TRANSFERÈNCIES CORRENTS</b>	69.555.754	70,31%	772.723.159	56,67%	13,64%
<b>CAPÍTOL 5: INGRESSOS PATRIMONIALS</b>	198.499	0,20%	14.095.027	1,03%	-0,83%
<b>CAPÍTOL 6: VENDA D'INVERSIONS REALS</b>	0	0,00%	4.195.023	0,31%	-0,31%
<b>CAPÍTOL 7: TRANSFERÈNCIES DE CAPITAL</b>	4.095.541	4,14%	170.490.334	12,5%	-8,36%
<b>CAPÍTOL 8: ACTIUS FINANCERS</b>	200.000	0,20%	2.376.424	0,17%	0,03%
<b>CAPÍTOL 9: PASSIUS FINANCERS</b>	0	0,00%	157.031	0,01%	-0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>98.932.110</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.363.566.914</b>	<b>100,00%</b>	

Font: Elaboració pròpia



## 3- GESTIÓ DELS COSTOS UNIVERSITARIS: METODOLOGIES APLICABLES (5)

### **(\*) INCENTIUS:**

- PREMIAR ALS CENTRES DE BENEFICIS AMB MAJOR MARGE OPERATIU AMB MÉS FINANÇAMENT PÚBLIC

### **(\*) DESPRÉS DE POSADA EN MARXA DE SISTEMA DE COSTOS:**

- COMPARACIÓ AMB DADES DE COST I INGRÉS REAL I NO AMB PRESSUPOSTOS
- IMPLEMENTACIÓ PRESSUPOST EN BASE A LES ACTIVITATS I ABM A CENTRES DE SUPORT A LA DOCÈNCIA, LA INVESTIGACIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT I ALS CENTRES DE SUPORT A LA UNIVERSITAT
- PLANTEJAMENT SUBCONTRACTACIÓ CENTRES AMB MARGE OPERATIU NEGATIU

## 4- CONCLUSIONS

- **LA REDUCCIÓ DEL FINANÇAMENT PÚBLIC FA NECESSARI AUGMENTAR EL FINANÇAMENT PRIVAT I INCREMENTAR L'EFICIÈNCIA.**
- **CAL UN MODEL DE COMPTABILITAT DE GESTIÓ: MODEL DE COSTOS I TÈCNIQUES CONCRETES DE GESTIÓ DE COSTOS.**
- **ES PROPOSA UN MODEL DE COSTOS QUE CONSTA DE 9 PASOS, BASAT EN EL MODEL CANOA, QUE PERMET CONÈIXER COSTOS I MARGES DE PRESTACIÓ DE SERVEIS A DIFERENTS NIVELLS I FACILITA LA PRESA DE DECISIONS.**
- **ES PLANTEGEN TAMBÉ TÈCNIQUES CONCRETES DE GESTIÓ DE COSTOS (METODOLOGIES D'ELABORACIÓ DE PRESSUPOSTOS I DE REDUCCIÓ DE COSTOS) APLICABLES A LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES ESPANYOLES.**

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció



Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

barcelona  
school of  
management

**MOLTES GRÀCIES!**

Santiago Aguilà Batllori  
santiago.aguila@upf.edu