



**Ajuntament
de Barcelona**

Gerencia de Presidencia y Economía

Dirección de Presupuestos y Política Fiscal

Dirección de Servicios de Gestión de Costes y Evaluación

Memoria de Costes 2014

Promoción Económica



CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	2
DESCRIPCIÓN DE UN MODELO DE COSTES ABC	4
DATOS DE LA CORPORACIÓN	9
DATOS DEL PROCESO	18
COSTES Y RENDIMIENTO DE LOS SERVICIOS	19
SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS	24
COSTES POR NATURALEZA	27
FINANCIACIÓN	29
INDICADORES	31
REPARTO DE LOS COSTES INDIRECTOS DEL AYUNTAMIENTO	34
REPARTO DE LOS COSTES DE LOS RECURSOS	35
REPARTO DE LOS COSTES DE LOS RECURSOS HUMANOS	36
REPARTO DE LOS COSTES DE ECONOMIA	37
REPARTO DEL GASTO FINANCIERO	38
REPARTO DE LOS COSTES INDIRECTOS DEL ÁMBITOS	39
REPARTO DE LOS CENTROS DE COSTE EN LAS ACTIVIDADES	40
TRAZABILIDAD DEL COSTE DE LAS TAREAS	42



PRESENTACIÓN

El Ayuntamiento de Barcelona, en un esfuerzo continuo para permanecer como una organización líder en las metodologías de gestión pública, ha tomado la decisión de desarrollar un **sistema para el cálculo de los costes** englobado dentro del Sistema de Gestión Integral: calidad total y mejora continua de actividades.

Esta determinación responde a una evolución de la cultura de la Corporación al pasar de una concepción administrativa basada en el gasto y la liquidación del presupuesto a otra más consistente con el entorno económico actual y futuro que se fundamenta en el análisis del coste y pone el foco en **la productividad, la eficiencia y la calidad en la provisión de los bienes y servicios**. No se trata, por tanto, de agotar el presupuesto de gastos sino de alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto con unos costes razonables y en el tiempo y calidad preestablecidos.

Hasta ahora el cálculo de costes figuraba en la liquidación de la cuenta general del Ayuntamiento, para los servicios más relevantes de cada Área o Ámbito y los datos eran proporcionados por cada uno de estos en base a criterios de carácter presupuestario. Con este nuevo modelo **se sistematiza el cálculo de los costes para toda la organización** con una metodología común tanto por el núcleo del Ayuntamiento como por los diferentes Institutos, empresas y organismos autónomos que forman parte del grupo municipal; considerando que el conocimiento del coste de los bienes y servicios provistos por la administración es una pieza clave, entre otras utilidades, para fijar las tasas y precios públicos.

El nuevo modelo de gestión (modelo **ABC**, acrónimo inglés de "**Activity Based Costing**") se basa en las actividades finalistas que desarrollamos, proporcionando más información, con más detalle y de mejor calidad, y presenta una serie de **objetivos importantes** por el Gobierno de la organización:

- la **mejora de la gestión**, suministrando la información relevante para la toma de decisiones y determinado qué actividades y servicios tienen más importancia en términos de provisión
- responder a los **requerimientos expresados en la legislación**, tal y como se menciona en la Constitución cuando habla en el artículo 31 de la asignación equitativa de los recursos públicos y de los criterios de eficiencia y economía, en la **Carta Municipal** aprobada el 22 / 1272005 donde habla, en el artículo 59, de la contabilidad analítica como

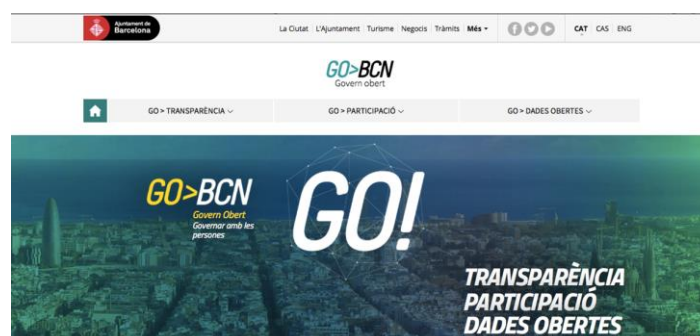
uno de los elementos del sistema contable municipal, sin menospreciar la **Ley Reguladora de las Haciendas Locales** en cuanto al cálculos de las tasas, contribuciones especiales y precios públicos (art 25 , 31 y 44 de la citada ley) o la nueva **Ley de Racionalidad y Sostenibilidad de las Administraciones Públicas Locales** (LRSAP) con respecto al cálculo de coste efectivo, entre otros.

- resulta del todo necesario que la **administración ponga al alcance de todos la información** relativa a cómo se gestiona el presupuesto público; no únicamente cuánto dinero utiliza sino en que los utiliza y cómo los utiliza, dentro de un entorno social en el que el acceso a la información es prácticamente instantáneo y con unos ciudadanos que cada vez tienen más conocimientos de sus derechos.

El **presente documento** formaliza la implantación de esta metodología en todo el Ayuntamiento de Barcelona en **partes diferenciadas**:

- En primer lugar se presenta una **breve descripción del sistema de costes** basado en las actividades aplicándolo al caso específico del Ayuntamiento.
- Después se despliega todo el **mapa de actividades y tareas** que se llevan a cabo desde los ámbitos funcionales del Ayuntamiento, los Distritos, Institutos, organismos autónomos y empresas públicas, así como el detalle de los costes de cada actividad.
- Una vez definido el mapa de actividades finalistas, se realiza el **reparto de todos los costes indirectos** (costes generales de la "techo-estructura" municipal, costes informáticos, del gasto financiero, etc.) que deberán asignarse mediante un criterio predefinido a las actividades establecidas.
- Finalmente, se presentan una **batería de indicadores** adecuados para la toma de decisiones.

Los resultados así obtenidos, una vez validados por los Gerentes de los diferentes ámbitos de actuación serán publicados en la **Web de Transparencia** para que el ciudadano pueda conocer de primera mano en qué se consumen los recursos de que dispone el Ayuntamiento de Barcelona.





DESCRIPCIÓN DE UN MODELO DE COSTES ABC PARA EL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA

Hasta ahora el Ayuntamiento de Barcelona, como todas las administraciones, ha trabajado en base a la llamada "**cultura del gasto**" basada en la ejecución de un presupuesto anual para programas que sirve de guía para los diferentes niveles de gestión administración; por tanto, en función de la asignación económica que cada Gerencia recibe se puede dedicar más o menos recursos a las actividades de la misma.

La implantación de un modelo de costes ha sido concebida para **integrarse con el actual sistema** presupuestario y obteniendo así un presupuesto ejecutivo más racional, eficiente y donde la toma de decisiones se realice tomando una **información más detallada sobre los productos o servicios prestados**.

En este sentido, la elección específica del modelo ABC se ha debido a que identifica los elementos claves de un servicio, determinando el **coste real de las actividades** que se le asocian tanto directa como indirectamente; una metodología muy adecuada para la estructura organizativa de nuestro Ayuntamiento, que comprende la realización de **gran cantidad de actividades con un volumen relevante de los costes indirectos y multifuncionalidad** de los diferentes ámbitos de actuación, fruto de la prestación de una amplia variedad de productos y servicios para el ciudadano.

Con esta metodología se pretenden alcanzar los siguientes **objetivos del sistema de costes**:

- que sea una **herramienta de gestión sostenible**; de nada sirve elaborar un modelo de costes sofisticado que posteriormente no pueda ser gestionado por el propio Ayuntamiento.
- que **permita conocer**, de la forma más precisa posible, el coste de los servicios y actividades que se llevan a cabo.
- que sea **flexible** y permita **incorporar los posibles cambios** en la organización y en los diferentes servicios prestados

Generalizando, podemos decir que el resultado obtenido será fruto de la incorporación de los costes directos de las diferentes actividades finalistas y los costes indirectos relacionados. Es por ello que, en primer lugar, **hay que identificar inicialmente un mapa de actividades** que describa la totalidad de servicios que ofrece el Ayuntamiento a los ciudadanos. En este sentido la estructura de costes del Ayuntamiento se ha definido de forma independiente a la estructura



orgánica ya que existente con el objetivo de ordenar los costos en base a las **grandes áreas de actuación**.

Las áreas se definen a partir del propio organigrama y los presupuestos, clasificando **13 áreas de actuación** bien diferenciadas (codificadas numéricamente):

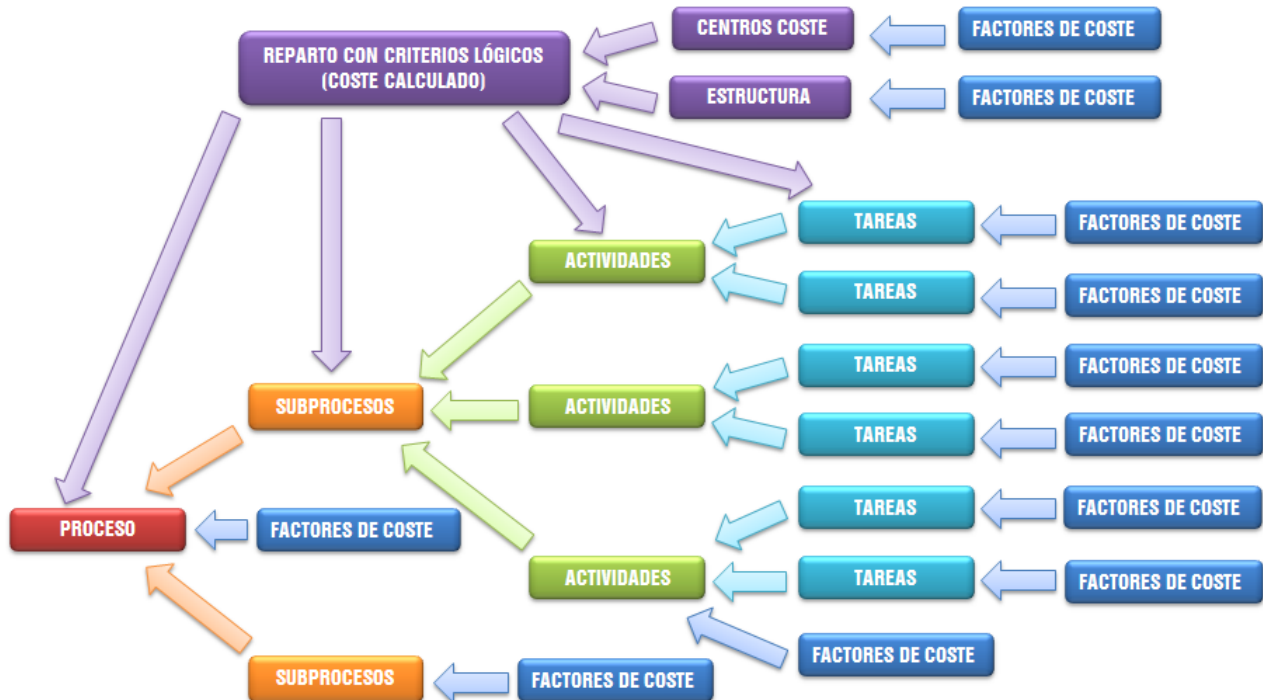
1. Urbanismo
2. Medio Ambiente
3. Calidad de Vida e Igualdad
4. Deportes
5. Movilidad
6. Guardia Urbana
7. Servicios de Prevención, Extinción de Incendios y Salvamentos
8. Enseñanza
9. Cultura
10. Promoción Económica
11. Distritos (10 distritos)
12. Infraestructuras y Coordinación Urbana
13. Vivienda

Estas áreas representarán los procesos de los que se dispone y **se desagrega en subprocesos, actividades y tareas**, convirtiéndose en la jerarquía propia del modelo de costes ABC. Por tanto, esta terminología nos permitirá clasificar **el coste del servicio de menos a más concreción** (es decir de procesos hasta tareas). De este modo, el coste de un determinado proceso será el sumatorio de los subprocesos que lo forman y que al mismo tiempo estarán formados por actividades y tareas.

Por otro lado, también hay que definir dos conceptos adicionales como son el de centro de coste y factor de coste:

- **Centro de coste:** unidad física donde se localizarán los costes que posteriormente serán distribuidos en función de las tareas que han utilizado o han consumido recursos de este centro de coste. Se acumularán costes de mantenimiento de edificios, limpieza, consumo de electricidad, gas, agua y teléfono, así como amortizaciones o alquileres.
- **Factor de coste:** parámetro para distinguir la naturaleza del coste (consumos, alquileres, carburante, mantenimiento, retribuciones y seguridad social, etc.). (ver el punto 5 del documento).

La relación que existe entre los diferentes conceptos mencionados se resume en la Figura 1, donde los factores de coste totalizan varias tareas, que se agregan en actividades y posteriormente en subprocesos y procesos.



Esquema de imputación de costes según el método ABC

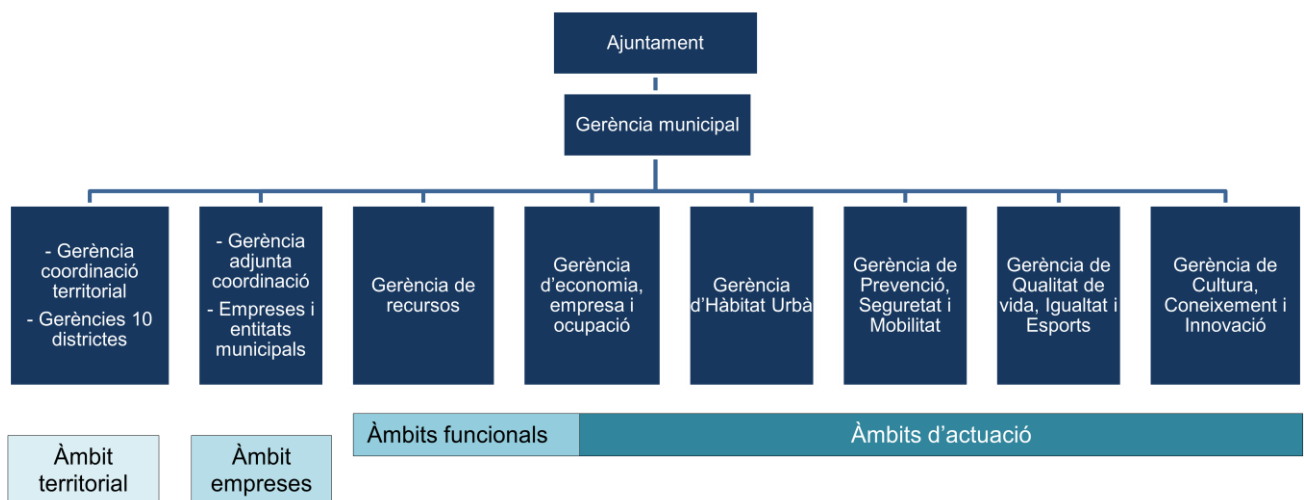
Paralelamente, se observa como hay **ciertos factores de coste que no han sido imputados** a ninguna tarea, actividad, subproceso o proceso en concreto y que por tanto, **se agrupan en centros de coste o de estructura**. En este sentido, se han definido unos criterios razonables que permitan repartir estos costes en el mapa de actividades. Estos criterios nunca serán indiscutibles, ya que, de momento, aún no existe ninguna normativa que sistematice el cálculo de costes de los servicios públicos,

Para clarificar estos últimos conceptos, analizaremos un **ejemplo aplicado al caso** del consistorio municipal:

- **Proceso:** grandes áreas de actuación del Ayuntamiento de Barcelona (previamente definidas). Dado que todos los costes se han de localizar, se definen dos tipos de procesos; los finalistas y los de apoyo.
 - Los **procesos finalistas** son aquellos que engloban las actividades y los servicios prestados directamente a los ciudadanos, 13 en el caso del Ayuntamiento de Barcelona.

- En cambio, los **procesos de soporte** son aquellos que no están directamente relacionados con la prestación de servicios, pero que forman parte de la estructura interna del Ayuntamiento y que se repercutirán posteriormente como costes indirectos.
- **Subproceso:** es una subclasificación del proceso. Por ejemplo en el proceso "Enseñanza", los subprocesos son: "Centros Educativos Municipales", "Promoción Educativa" y "Consortio de Educación".
- **Actividad:** en este nivel se desglosa con más detalle el subproceso. Por ejemplo, en el subproceso de "Centros Educativos Municipales", las actividades son "Educación infantil" y "Enseñanzas musicales".
- **Tarea:** se trata de desglosar la actividad aún más detalle. Siguiendo con el ejemplo, la actividad de "Enseñanzas musicales" tiene las tareas de "Conservatorio Municipal de Música" y "Escuelas de Música".

Así, de una estructura económica basada principalmente en el presupuesto, se pasa a una nueva **herramienta de gestión basada en las actividades**, que se presenta en la Figura 2, donde se observa el organigrama funcional del Ayuntamiento de Barcelona, encabezado por la Gerencia Municipal y **dividido en los ámbitos de actuación** (que prestan servicios al ciudadano) y los funcionales (ofrecen apoyo a los de actuación). Como se puede apreciar la Gerencia de Economía, Empresa y Empleo tiene una parte considerada de actuación y otra de apoyo. Adicionalmente también se han tratado tanto el ámbito de las empresas como el territorial.



Relación costes - presupuesto



Presupuesto analítico

Del organigrama funcional presupuestario, se pasa pues a un **mapa de 13 procesos finalistas**, que **prestan servicios** al ciudadano y **4 procesos de soporte**. Estos últimos acaparan los costes estructurales del Ayuntamiento y por tanto su coste acaba repercutiendo sobre los procesos finalistas mediante ciertos **criterios de reparto** (descritos a continuación). Tener en cuenta los costes asociados a estos procesos de apoyo es una cuestión primordial, ya que su no consideración puede proporcionar unos costes muy alejados de la realidad, dado que gran parte de los costes de la entidad son costes no directamente asociados a las actividades finalistas.



Paso de la cultura de gasto (asignación de presupuesto a las distintas áreas)
a la cultura del coste (procesos del Ayuntamiento de Barcelona en el modelo de costes ABC)

En primer lugar se describirán aquellos **procesos finalistas**, para luego pasar a tratar los **costes indirectos** que también se les debe atribuir.



DATOS DE LA CORPORACIÓN



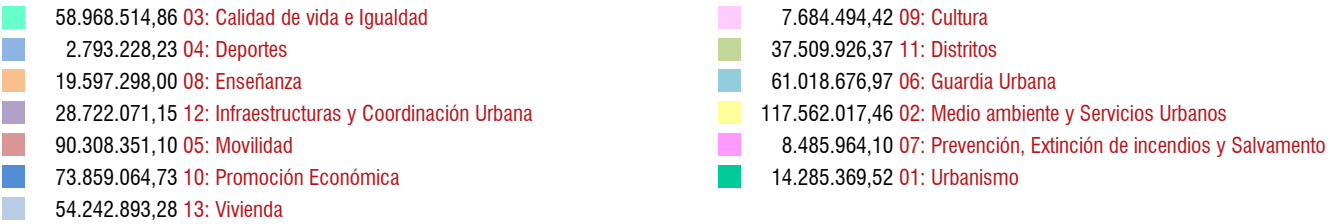
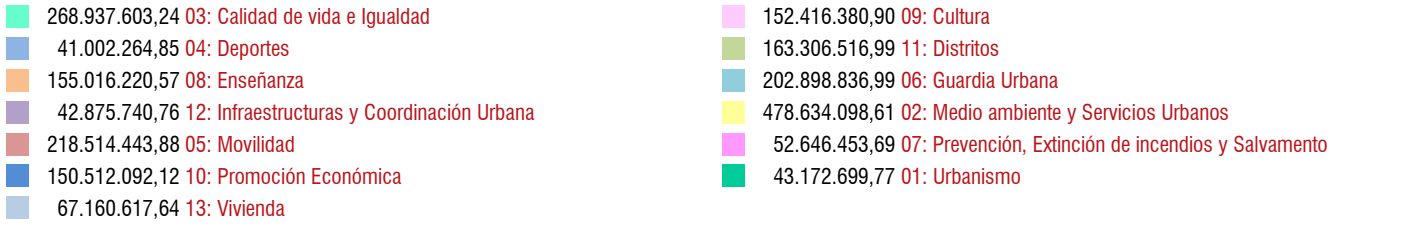
MAPA DE ACTIVIDADES: COSTES, INGRESOS Y TASAS DE COBERTURA POR PROCESO

Proceso	Coste	Ingreso	Tasa de Cobertura	25%	50%	75%	100%
01 Urbanismo	43.172.699,77	14.285.369,52	33,09%				
02 Medio ambiente y Servicios Urbanos	478.634.098,61	117.562.017,46	24,56%				
03 Calidad de vida e Igualdad	268.937.603,24	58.968.514,86	21,93%				
04 Deportes	41.002.264,85	2.793.228,23	6,81%				
05 Movilidad	218.514.443,88	90.308.351,10	41,33%				
06 Guardia Urbana	202.898.836,99	61.018.676,97	30,07%				
07 Prevención, Extinción de incendios y Salvamento	52.646.453,69	8.485.964,10	16,12%				
08 Enseñanza	155.016.220,57	19.597.298,00	12,64%				
09 Cultura	152.416.380,90	7.684.494,42	5,04%				
10 Promoción Económica	150.512.092,12	73.859.064,73	49,07%				
11 Distritos	163.306.516,99	37.509.926,37	22,97%				
12 Infraestructuras y Coordinación Urbana	42.875.740,76	28.722.071,15	66,99%				
13 Vivienda	67.160.617,64	54.242.893,28	80,77%				
	2.037.093.970,01	575.037.870,19	28,23%	150	300	450	600



DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTES E INGRESOS POR PROCESO

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTES



DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS



COSTES DE SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS POR PROCESO

Proceso	Coste Proceso	% Coste	Coste Obligatorios*	% Coste	% C.O. / Coste	Coste No Obligatorios	% Coste	% C.NoO. / Coste
01 Urbanismo	43.172.699,77	2,12%	41.890.328,00	2,40%	97,03%	1.282.371,77	0,44%	2,97%
02 Medio ambiente y Servicios Urbanos	478.634.098,61	23,50%	476.479.550,52	27,34%	99,55%	2.154.548,09	0,73%	0,45%
03 Calidad de vida e Igualdad	268.937.603,24	13,20%	228.406.503,05	13,11%	84,93%	40.531.100,19	13,76%	15,07%
04 Deportes	41.002.264,85	2,01%	37.730.509,02	2,17%	92,02%	3.271.755,83	1,11%	7,98%
05 Movilidad	218.514.443,88	10,73%	197.335.725,58	11,32%	90,31%	21.178.718,30	7,19%	9,69%
06 Guardia Urbana	202.898.836,99	9,96%	202.512.587,22	11,62%	99,81%	386.249,77	0,13%	0,19%
07 Prevención, Extinción de incendios y Salvame	52.646.453,69	2,58%	52.646.453,69	3,02%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%
08 Enseñanza	155.016.220,57	7,61%	153.794.371,60	8,83%	99,21%	1.221.848,97	0,41%	0,79%
09 Cultura	152.416.380,90	7,48%	66.125.247,17	3,79%	43,38%	86.291.133,73	29,30%	56,62%
10 Promoción Económica	150.512.092,12	7,39%	87.003.966,08	4,99%	57,81%	63.508.126,04	21,56%	42,19%
11 Distritos	163.306.516,99	8,02%	121.973.218,30	7,00%	74,69%	41.333.298,69	14,03%	25,31%
12 Infraestructuras y Coordinación Urbana	42.875.740,76	2,10%	42.232.518,55	2,42%	98,50%	643.222,21	0,22%	1,50%
13 Vivienda	67.160.617,64	3,30%	34.417.502,71	1,98%	51,25%	32.743.114,93	11,12%	48,75%
	2.037.093.970,01	100,00%	1.742.548.481,49	100,00%	85,54%	294.545.488,52	100,00%	14,46%

*Según Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, Carta Municipal de Barcelona y legislación sectorial a fecha actual.



PORCENTAJE DE GASTO EN SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS

Proceso	Coste Obligatorios*	% C.O. / Coste	% C.NoO. / Coste	Coste No Obligatorios
07 Prevención, Extinción de incendios y Salvame	52.646.453,69	100,00%	0,00%	0,00
06 Guardia Urbana	202.512.587,22	99,81%	0,19%	386.249,77
02 Medio ambiente y Servicios Urbanos	476.479.550,52	99,55%	0,45%	2.154.548,09
08 Enseñanza	153.794.371,60	99,21%	0,79%	1.221.848,97
12 Infraestructuras y Coordinación Urbana	42.232.518,55	98,50%	1,50%	643.222,21
01 Urbanismo	41.890.328,00	97,03%	2,97%	1.282.371,77
04 Deportes	37.730.509,02	92,02%	7,98%	3.271.755,83
05 Movilidad	197.335.725,58	90,31%	9,69%	21.178.718,30
03 Calidad de vida e Igualdad	228.406.503,05	84,93%	15,07%	40.531.100,19
11 Distritos	121.973.218,30	74,69%	25,31%	41.333.298,69
10 Promoción Económica	87.003.966,08	57,81%	42,19%	63.508.126,04
13 Vivienda	34.417.502,71	51,25%	48,75%	32.743.114,93
09 Cultura	66.125.247,17	43,38%	56,62%	86.291.133,73
	1.742.548.481,49	85,54%	14,46%	294.545.488,52

*Según Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, Carta Municipal de Barcelona y legislación sectorial a fecha actual.



COSTES DE SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS POR PROCESO Y HABITANTE

Proceso	Coste Proceso	Coste por Habitante	Coste Obligatorios*	Coste por Habitante	Coste No Obligatorios	Coste por Habitante
01 Urbanismo	43.172.699,77	26,94	41.890.328,00	26,14	1.282.371,77	0,80
02 Medio ambiente y Servicios Urbanos	478.634.098,61	298,70	476.479.550,52	297,36	2.154.548,09	1,34
03 Calidad de vida e Igualdad	268.937.603,24	167,84	228.406.503,05	142,54	40.531.100,19	25,29
04 Deportes	41.002.264,85	25,59	37.730.509,02	23,55	3.271.755,83	2,04
05 Movilidad	218.514.443,88	136,37	197.335.725,58	123,15	21.178.718,30	13,22
06 Guardia Urbana	202.898.836,99	126,62	202.512.587,22	126,38	386.249,77	0,24
07 Prevención, Extinción de incendios y Salvamento	52.646.453,69	32,86	52.646.453,69	32,86	0,00	0,00
08 Enseñanza	155.016.220,57	96,74	153.794.371,60	95,98	1.221.848,97	0,76
09 Cultura	152.416.380,90	95,12	66.125.247,17	41,27	86.291.133,73	53,85
10 Promoción Económica	150.512.092,12	93,93	87.003.966,08	54,30	63.508.126,04	39,63
11 Distritos	163.306.516,99	101,91	121.973.218,30	76,12	41.333.298,69	25,79
12 Infraestructuras y Coordinación Urbana	42.875.740,76	26,76	42.232.518,55	26,36	643.222,21	0,40
13 Vivienda	67.160.617,64	41,91	34.417.502,71	21,48	32.743.114,93	20,43
	2.037.093.970,01	1.271,29	1.742.548.481,49	1.087,47	294.545.488,52	183,82

*Según Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, Carta Municipal de Barcelona y legislación sectorial a fecha actual.

Población: 1.602.386 habitantes

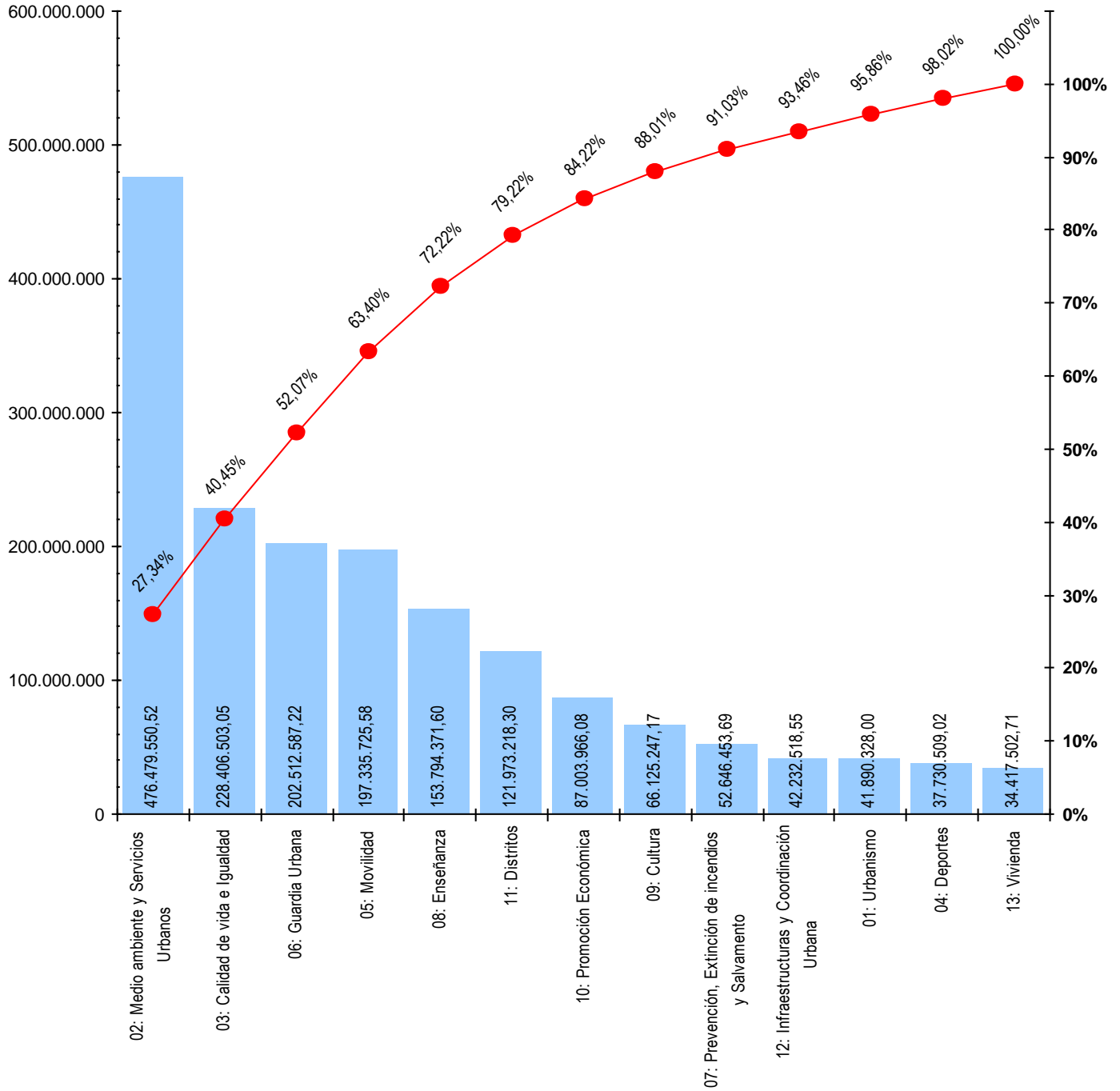


COSTES DE SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS POR PROCESO Y HABITANTE

Proceso	Coste Proceso	Coste por Habitante	Coste Proceso	Coste Obligatorios*	Coste No Obligatorios
02 Medio ambiente y Servicios Urbanos	478.634.098,61	298,70			
	476.479.550,52	297,36			
	2.154.548,09	1,34			
03 Calidad de vida e Igualdad	268.937.603,24	167,84			
	228.406.503,05	142,54			
	40.531.100,19	25,29			
05 Movilidad	218.514.443,88	136,37			
	197.335.725,58	123,15			
	21.178.718,30	13,22			
06 Guardia Urbana	202.898.836,99	126,62			
	202.512.587,22	126,38			
	386.249,77	0,24			
11 Distritos	163.306.516,99	101,91			
	121.973.218,30	76,12			
	41.333.298,69	25,79			
08 Enseñanza	155.016.220,57	96,74			
	153.794.371,60	95,98			
	1.221.848,97	0,76			
09 Cultura	152.416.380,90	95,12			
	66.125.247,17	41,27			
	86.291.133,73	53,85			
10 Promoción Económica	150.512.092,12	93,93			
	87.003.966,08	54,30			
	63.508.126,04	39,63			
13 Vivienda	67.160.617,64	41,91			
	34.417.502,71	21,48			
	32.743.114,93	20,43			
07 Prevención, Extinción de incendios y Salvamento	52.646.453,69	32,86			
	52.646.453,69	32,86			
	0,00	0,00			
01 Urbanismo	43.172.699,77	26,94			
	41.890.328,00	26,14			
	1.282.371,77	0,80			
12 Infraestructuras y Coordinación Urbana	42.875.740,76	26,76			
	42.232.518,55	26,36			
	643.222,21	0,40			
04 Deportes	41.002.264,85	25,59			
	37.730.509,02	23,55			
	3.271.755,83	2,04			

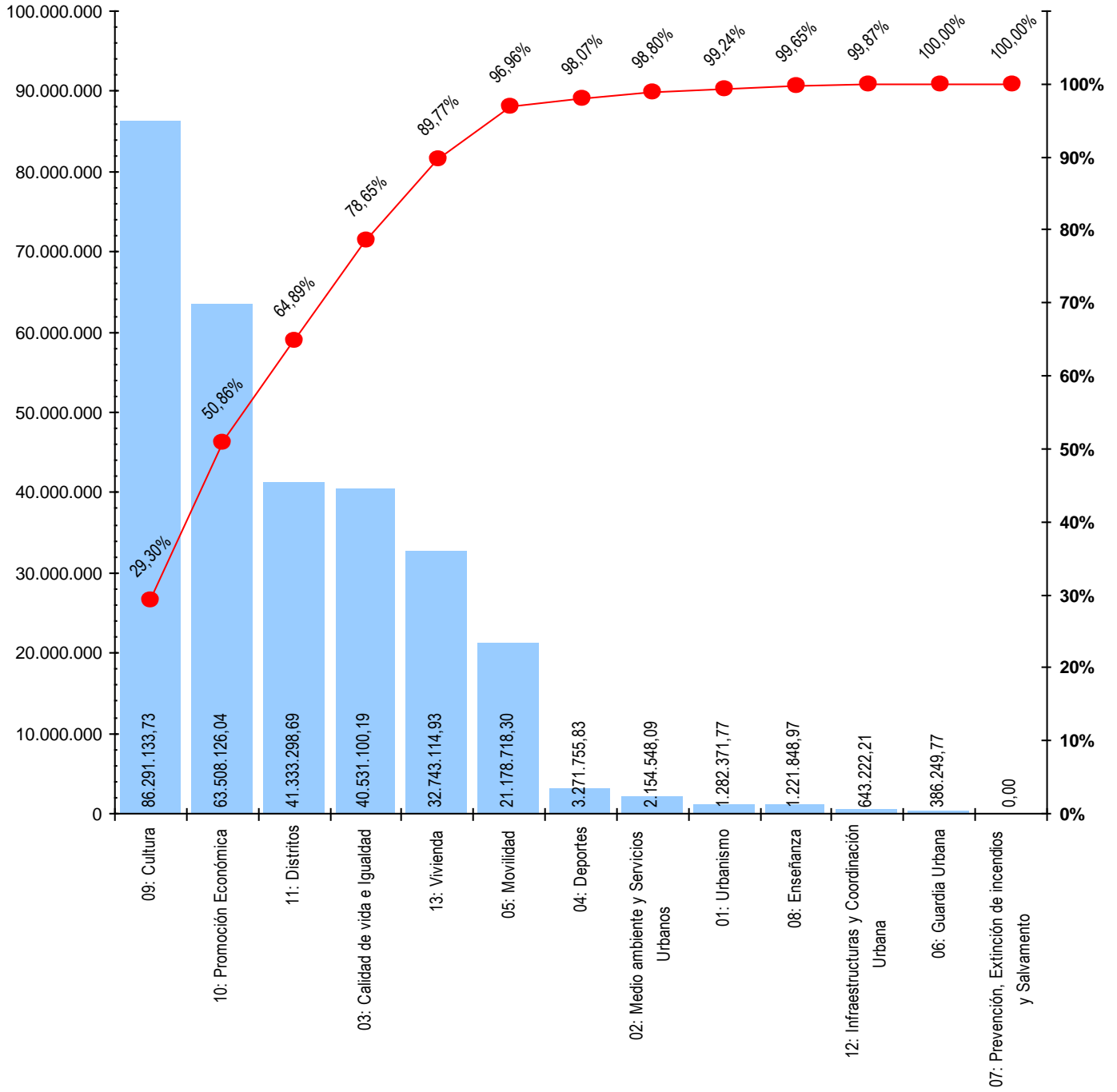


COSTES SERVICIOS OBLIGATORIOS





COSTES SERVICIOS NO OBLIGATORIOS





PROMOCIÓN ECONÓMICA



COSTES Y RENDIMIENTO DE LOS SERVICIOS

A continuación se presenta el **mapa de actividades** y el **detalle de factores de coste del proceso**. Este mapa es fruto de la definición a partir de diversas reuniones con las diferentes Direcciones para que fuera de utilidad para los usuarios internos que inicialmente la deberán interpretar y la vez que se ajustara a la metodología de costes ABC implantada. Simultáneamente, se pedían los factores de coste que se tenían que cargar cada una de las actividades y tareas definidas.

El presente modelo también tiene por objetivo hacer un esfuerzo racional para **atribuir a las diferentes actividades y tareas**, siempre que sea posible, **los ingresos** provenientes de las tasas y precios públicos pagados por el ciudadano por los productos y servicios recibidos, obteniendo, de esta manera, un cálculo de la tasa de cobertura de los diferentes servicios.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTES E INGRESOS POR SUBPROCESO

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTES

■ 22.175.570,29 (1092.03) Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	■ 37.354.364,92 (1095.01) Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo
■ 34.818.365,30 (1095.02) Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	■ 56.163.791,61 (1095.04) Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)



■ 12.356.829,08 (1092.03) Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	■ 9.400.960,50 (1095.01) Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo
■ 940.107,10 (1095.02) Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	■ 51.161.168,05 (1095.04) Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)

DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS



PROMOCIÓN ECONÓMICA

MAPA DE ACTIVIDADES: COSTES, INGRESOS Y TASAS DE COBERTURA POR SUBPROCESO

Subproceso		Coste	Ingreso	Tasa de Cobertura
1092	Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1092.03	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1095	Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	61.502.235,65	47,92%
1095.01	Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	9.400.960,50	25,17%
1095.02	Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	940.107,10	2,70%
1095.04	Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	51.161.168,05	91,09%
		150.512.092,12	73.859.064,73	49,07%



PROMOCIÓN ECONÓMICA

MAPA DE ACTIVIDADES: COSTES, INGRESOS Y TASAS DE COBERTURA POR ACTIVIDAD

Subproceso / Actividad		Coste	Ingreso	Tasa de Cobertura
1092	Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1092.03	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1092.0301	Utilización de espacios	17.111.623,11	9.617.416,55	56,20%
1092.0302	Recogida de basuras	2.279.859,54	922.640,04	40,47%
1092.0303	Tramitación expedientes	2.784.087,64	1.816.772,49	65,26%
1095	Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	61.502.235,65	47,92%
1095.01	Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	9.400.960,50	25,17%
1095.0101	Capacitación profesional y empleo	15.763.478,88	6.297.905,42	39,95%
1095.0102	Emprendimiento	7.216.271,99	1.135.898,75	15,74%
1095.0103	Empresa	8.473.736,35	1.156.833,80	13,65%
1095.0104	Formación	5.900.877,70	810.322,53	13,73%
1095.02	Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	940.107,10	2,70%
1095.0201	Turismo y eventos	2.084.424,16	218.124,19	10,46%
1095.0202	Promoción del Territorio y Comercio	17.384.340,25	289.536,77	1,67%
1095.0203	Promoción Sectores Estratégicos	8.635.515,80	348.960,72	4,04%
1095.0204	Promoción de ciudad	6.714.085,09	83.485,42	1,24%
1095.04	Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	51.161.168,05	91,09%
1095.0401	Parque Zoológico	17.923.314,57	12.518.318,00	69,84%
1095.0402	Fòrum Montjuic - Barcelona Teatro Musical (BTM)	4.849.944,28	1.111.585,00	22,92%
1095.0403	Anillo Olímpico	9.383.227,00	5.474.139,00	58,34%
1095.0404	Empresas en cartera	17.496.232,87	17.700.552,05	101,17%
1095.0405	Parque Güell	6.511.072,89	14.356.574,00	220,49%
		150.512.092,12	73.859.064,73	49,07%



PROMOCIÓN ECONÓMICA

MAPA DE ACTIVIDADES: COSTES, INGRESOS Y TASAS DE COBERTURA POR TAREA

Subproceso / Actividad / Tarea		Coste	Ingreso	Tasa de Cobertura
1092	Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1092.03	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	12.356.829,08	55,72%
1092.0301	Utilización de espacios	17.111.623,11	9.617.416,55	56,20%
Mercados de zona	1092.030101	15.715.540,70	8.368.913,29	53,25%
Mercados especiales	1092.030102	1.396.082,41	1.248.503,26	89,43%
1092.0302	Recogida de basuras	2.279.859,54	922.640,04	40,47%
Recogida de basuras	1092.030201	2.279.859,54	922.640,04	40,47%
1092.0303	Tramitación expedientes	2.784.087,64	1.816.772,49	65,26%
Tramitación expedientes	1092.030301	2.784.087,64	1.816.772,49	65,26%
1095	Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	61.502.235,65	47,92%
1095.01	Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	9.400.960,50	25,17%
1095.0101	Capacitación profesional y empleo	15.763.478,88	6.297.905,42	39,95%
Capacitación profesional y empleo	1095.010101	15.763.478,88	6.297.905,42	39,95%
1095.0102	Emprendimiento	7.216.271,99	1.135.898,75	15,74%
Emprendimiento	1095.010201	7.216.271,99	1.135.898,75	15,74%
1095.0103	Empresa	8.473.736,35	1.156.833,80	13,65%
Empresa	1095.010301	8.473.736,35	1.156.833,80	13,65%
1095.0104	Formación	5.900.877,70	810.322,53	13,73%
Formación	1095.010401	5.900.877,70	810.322,53	13,73%
1095.02	Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	940.107,10	2,70%
1095.0201	Turismo y eventos	2.084.424,16	218.124,19	10,46%
Turismo y eventos	1095.020101	2.084.424,16	218.124,19	10,46%
1095.0202	Promoción del Territorio y Comercio	17.384.340,25	289.536,77	1,67%
Promoción del Territorio y Comercio	1095.020201	17.384.340,25	289.536,77	1,67%
1095.0203	Promoción Sectores Estratégicos	8.635.515,80	348.960,72	4,04%
Promoción Sectores Estratégicos	1095.020301	8.635.515,80	348.960,72	4,04%
1095.0204	Promoción de ciudad	6.714.085,09	83.485,42	1,24%
Promoción de ciudad	1095.020401	6.714.085,09	83.485,42	1,24%
1095.04	Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	51.161.168,05	91,09%
1095.0401	Parque Zoológico	17.923.314,57	12.518.318,00	69,84%
Parque Zoológico	1095.040101	17.923.314,57	12.518.318,00	69,84%
1095.0402	Fòrum Montjuic - Barcelona Teatro Musical (BTM)	4.849.944,28	1.111.585,00	22,92%
Fòrum Montjuic - Barcelona Teatro Musical (BTM)	1095.040201	4.849.944,28	1.111.585,00	22,92%
1095.0403	Anillo Olímpico	9.383.227,00	5.474.139,00	58,34%
Anillo Olímpico	1095.040301	9.383.227,00	5.474.139,00	58,34%
1095.0404	Empresas en cartera	17.496.232,87	17.700.552,05	101,17%
Barcelona de Aparcamientos Municipales SA (BAMSA)	1095.040405	200.567,92	0,00	
Catalana de iniciativas	1095.040404	30.890,63	0,00	
Cementiris de Barcelona, SA (Cementerios)	1095.040401	16.938.658,74	17.082.737,05	100,85%
Mercabarna	1095.040403	22.528,18	617.815,00	2742,41%
Parque Atracciones del Tibidabo	1095.040402	281.140,33	0,00	
Tratamiento y Selección de Residuos, SA (TERSA)	1095.040406	22.447,07	0,00	
1095.0405	Parque Güell	6.511.072,89	14.356.574,00	220,49%
Parque Güell	1095.040501	6.511.072,89	14.356.574,00	220,49%
		150.512.092,12	73.859.064,73	49,07%



SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS

Los **servicios obligatorios** vienen **determinados por la legislación**; en este sentido, se considera como obligatorio lo previsto en la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local, modificada por la Ley 27/2013 de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local y, recientemente, por la Orden HAP/2075/2014 del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas; así como, adicionalmente, lo que se determina en la Carta Municipal de Barcelona, su Ley de Régimen Especial y la legislación sectorial.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

COSTES DE SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS POR SUBPROCESO

Subproceso	Coste Subproceso	% Coste	Coste Obligatorios*	% Coste	% C.O. / Coste	Coste No Obligatorios	% Coste	% C.NoO. / Coste
1092 Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	14,73%	22.175.570,29	25,49%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%
1092.03 Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	14,73%	22.175.570,29	25,49%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%
1095 Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	85,27%	64.828.395,79	74,51%	50,51%	63.508.126,04	100,00%	49,49%
1095.01 Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	24,82%	21.664.356,58	24,90%	58,00%	15.690.008,34	24,71%	42,00%
1095.02 Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	23,13%	19.468.764,41	22,38%	55,92%	15.349.600,89	24,17%	44,08%
1095.04 Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	37,32%	23.695.274,80	27,23%	42,19%	32.468.516,81	51,12%	57,81%
	150.512.092,12	100,00%	87.003.966,08	100,00%	57,81%	63.508.126,04	100,00%	42,19%

*Según Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, Carta Municipal de Barcelona y legislación sectorial a fecha actual.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

COSTES DE SERVICIOS OBLIGATORIOS Y NO OBLIGATORIOS POR SUBPROCESO Y HABITANTE

Subproceso	Coste Subproceso	Coste por Habitante	Cost Obligatorio	Coste por Habitante	Cost No Obligatorio	Coste por Habitante
1092 Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	13,84	22.175.570,29	13,84	0,00	0,00
1092.03 Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	13,84	22.175.570,29	13,84	0,00	0,00
1095 Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	80,09	64.828.395,79	40,46	63.508.126,04	39,63
1095.01 Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	23,31	21.664.356,58	13,52	15.690.008,34	9,79
1095.02 Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	21,73	19.468.764,41	12,15	15.349.600,89	9,58
1095.04 Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	35,05	23.695.274,80	14,79	32.468.516,81	20,26
	150.512.092,12	93,93	87.003.966,08	54,30	63.508.126,04	39,63

*Según Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, Carta Municipal de Barcelona y legislación sectorial a fecha actual.

Población: 1.602.386 habitantes



COSTES POR NATURALEZA

Dado que la contabilidad presupuestaria sólo distingue la naturaleza del coste según los capítulo, se ha definido el concepto de **factor de coste**, que servirá para **distinguir la naturaleza del coste** de cada una de las tareas, y por tanto del proceso y / o del Ayuntamiento en general.

A continuación, pues, se presenta la totalidad del coste del proceso clasificado en función de su naturaleza.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

NATURALEZAS DEL COSTE

Naturaleza	Coste Proceso	% Coste	Coste Ciudad	% Coste	Proceso vs Ciudad	% Proceso % Ciudad
Amortizaciones	16.514.943,06	10,97%	72.378.177,82	3,55%	22,82%	
Arrendamientos	2.319.240,93	1,54%	34.020.720,11	1,67%	6,82%	
Compra de material y fungibles	867.462,66	0,58%	3.974.449,24	0,20%	21,83%	
Comunicaciones y Notificaciones	511.209,43	0,34%	6.235.664,35	0,31%	8,20%	
Contratos externos	15.007.407,92	9,97%	540.977.223,99	26,56%	2,77%	
Estudios y trabajos técnicos	1.569.824,29	1,04%	13.141.290,39	0,65%	11,95%	
Gasto Financiero	3.092.597,69	2,05%	35.864.708,05	1,76%	8,62%	
Limpieza	4.251.916,91	2,82%	34.609.098,48	1,70%	12,29%	
Mantenimiento, reparación y conservación	9.616.283,07	6,39%	61.365.399,64	3,01%	15,67%	
Otros gastos	17.942.574,68	11,92%	117.158.114,48	5,75%	15,31%	
Recursos Humanos	47.509.708,93	31,57%	633.939.090,07	31,12%	7,49%	
Subvenciones y Transferencias	23.939.589,02	15,91%	403.670.378,11	19,82%	5,93%	
Suministros: Agua	828.149,35	0,55%	5.064.493,66	0,25%	16,35%	
Suministros: Electricidad	4.198.977,97	2,79%	25.887.892,84	1,27%	16,22%	
Suministros: Gas	429.741,97	0,29%	4.832.749,49	0,24%	8,89%	
Suministros: Otros	1.322.106,38	0,88%	34.335.866,86	1,69%	3,85%	
Suministros: Teléfono y datos	590.357,86	0,39%	9.638.652,43	0,47%	6,12%	
	150.512.092,12	100,00%	2.037.093.970,01	100,00%		



FINANCIACIÓN

En el presente informe se relaciona el coste de las tareas realizadas con las aportaciones que las corresponden, asignándose con el máximo grado de detalle posible (tarea, actividad, subproceso o proceso). La intención es mostrar **cómo se financian las tareas en función de la aportación** del usuario del servicio (incluidas las empresas privadas receptoras de la actividad) o de las Administraciones y patrocinios privados; de esta manera **la financiación propia emerge como diferencia calculada entre el coste de la tarea y las aportaciones exógenas**, siempre que el agregado de estas no iguale o supere el importe de los costes, ya que en este caso la cobertura municipal se considera nula.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

FINANCIACIÓN

Subproceso / Actividad / Tarea		Coste	Aportación Usuario	Aportación Otros	Cobertura Teórica Ciudad	
1092	Organismos Autónomos Locales	22.175.570,29	12.017.051,39	339.777,69	9.818.741,21	44,28%
1092.03	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	22.175.570,29	12.017.051,39	339.777,69	9.818.741,21	44,28%
1092.0301	Utilización de espacios	17.111.623,11	9.335.949,74	281.466,81	7.494.206,56	43,80%
Mercados de zona	1092.030101	15.715.540,70	8.087.446,48	281.466,81	7.346.627,41	46,75%
Mercados especiales	1092.030102	1.396.082,41	1.248.503,26	0,00	147.579,15	10,57%
1092.0302	Recogida de basuras	2.279.859,54	922.640,04	0,00	1.357.219,50	59,53%
Recogida de basuras	1092.030201	2.279.859,54	922.640,04	0,00	1.357.219,50	59,53%
1092.0303	Tramitación expedientes	2.784.087,64	1.758.461,61	58.310,88	967.315,15	34,74%
Tramitación expedientes	1092.030301	2.784.087,64	1.758.461,61	58.310,88	967.315,15	34,74%
1095	Sociedad Mercantiles	128.336.521,83	50.415.861,15	11.086.374,50	66.834.286,18	52,08%
1095.01	Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	37.354.364,92	97.885,27	9.303.075,23	27.953.404,42	74,83%
1095.0101	Capacitación profesional y empleo	15.763.478,88	0,00	6.297.905,42	9.465.573,46	60,05%
Capacitación profesional y empleo	1095.010101	15.763.478,88	0,00	6.297.905,42	9.465.573,46	60,05%
1095.0102	Emprendimiento	7.216.271,99	8.565,00	1.127.333,75	6.080.373,24	84,26%
Emprendimiento	1095.010201	7.216.271,99	8.565,00	1.127.333,75	6.080.373,24	84,26%
1095.0103	Empresa	8.473.736,35	26.783,27	1.130.050,53	7.316.902,55	86,35%
Empresa	1095.010301	8.473.736,35	26.783,27	1.130.050,53	7.316.902,55	86,35%
1095.0104	Formación	5.900.877,70	62.537,00	747.785,53	5.090.555,17	86,27%
Formación	1095.010401	5.900.877,70	62.537,00	747.785,53	5.090.555,17	86,27%
1095.02	Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	34.818.365,30	0,00	940.107,10	33.878.258,20	97,30%
1095.0201	Turismo y eventos	2.084.424,16	0,00	218.124,19	1.866.299,97	89,54%
Turismo y eventos	1095.020101	2.084.424,16	0,00	218.124,19	1.866.299,97	89,54%
1095.0202	Promoción del Territorio y Comercio	17.384.340,25	0,00	289.536,77	17.094.803,48	98,33%
Promoción del Territorio y Comercio	1095.020201	17.384.340,25	0,00	289.536,77	17.094.803,48	98,33%
1095.0203	Promoción Sectores Estratégicos	8.635.515,80	0,00	348.960,72	8.286.555,08	95,96%
Promoción Sectores Estratégicos	1095.020301	8.635.515,80	0,00	348.960,72	8.286.555,08	95,96%
1095.0204	Promoción de ciudad	6.714.085,09	0,00	83.485,42	6.630.599,67	98,76%
Promoción de ciudad	1095.020401	6.714.085,09	0,00	83.485,42	6.630.599,67	98,76%
1095.04	Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	56.163.791,61	50.317.975,88	843.192,17	5.002.623,56	8,91%
1095.0401	Parque Zoológico	17.923.314,57	12.518.318,00	0,00	5.404.996,57	30,16%
Parque Zoológico	1095.040101	17.923.314,57	12.518.318,00	0,00	5.404.996,57	30,16%
1095.0402	Fòrum Montjuïc - Barcelona Teatro Musical (BTM)	4.849.944,28	1.111.585,00	0,00	3.738.359,28	77,08%
Fòrum Montjuïc - Barcelona Teatro Musical (BTM)	1095.040201	4.849.944,28	1.111.585,00	0,00	3.738.359,28	77,08%
1095.0403	Anillo Olímpico	9.383.227,00	5.474.139,00	0,00	3.909.088,00	41,66%
Anillo Olímpico	1095.040301	9.383.227,00	5.474.139,00	0,00	3.909.088,00	41,66%
1095.0404	Empresas en cartera	17.496.232,87	16.857.359,88	843.192,17	0,00	0,00%
Barcelona de Aparcamientos Municipales SA (BAMSA)	1095.040405	200.567,92	0,00	0,00	200.567,92	100,00%
Catalana de iniciativas	1095.040404	30.890,63	0,00	0,00	30.890,63	100,00%
Cementiris de Barcelona, SA (Cementerios)	1095.040401	16.938.658,74	16.857.359,88	225.377,17	0,00	0,00%
Mercabarna	1095.040403	22.528,18	0,00	617.815,00	0,00	0,00%
Parque Atracciones del Tibidabo	1095.040402	281.140,33	0,00	0,00	281.140,33	100,00%
Tratamiento y Selección de Residuos, SA (TERSA)	1095.040406	22.447,07	0,00	0,00	22.447,07	100,00%
1095.0405	Parque Güell	6.511.072,89	14.356.574,00	0,00	0,00	0,00%
Parque Güell	1095.040501	6.511.072,89	14.356.574,00	0,00	0,00	0,00%
		150.512.092,12	62.432.912,54	11.426.152,19	76.653.027,39	50,93%



INDICADORES

Junto con el análisis de todas las actividades que se llevan a cabo en el Ayuntamiento se han definido una serie de **indicadores relacionados con el coste de las actividades** para poder seguir la evolución anual de los costes de los servicios que presta la Ayuntamiento. Estos forman el pilar básico de la información que facilita el modelo de costes ya que permite conocer el coste unitario de las tareas bien sea por ciudadano o por unidad de prestación del servicio.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN

10 Promoción Económica

Coste Promoción Económica por habitante			
=	Coste Promoción Económica (10)	=	150.512.092,12 €
	Población ciudad		1.602.386
			= 93,93 €
Ratio entre Coste Promoción Económica y Coste total Ayuntamiento			
=	Coste Promoción Económica (10)	=	150.512.092,12 €
	Coste total Ayuntamiento		2.037.093.970,01 €
			= 7,39%
Tasa de cobertura Promoción Económica			
=	Ingresos Promoción Económica (10)	=	73.859.064,73 €
	Coste Promoción Económica (10)		150.512.092,12 €
			= 49,07%

1092.03 Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)

Coste Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) por habitante			
=	Coste Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) (1092.03)	=	22.175.570,29 €
	Población ciudad		1.602.386
			= 13,84 €
Tasa de cobertura Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)			
=	Ingresos Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) (1092.03)	=	12.356.829,08 €
	Coste Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB) (1092.03)		22.175.570,29 €
			= 55,72%

1095.01 Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo

Coste Capacitación profesional y empleo por usuario			
=	Coste Capacitación profesional y empleo (1095.010101)	=	15.763.478,88 €
	Número usuarios		157.406
			= 100,15 €
Coste Empresa por empresa			
=	Coste Empresa (1095.010301)	=	8.473.736,35 €
	Número empresas		10.592
			= 800,01 €
Coste Formación por alumno			
=	Coste Formación (1095.010401)	=	5.900.877,70 €
	Número alumnos		69.638
			= 84,74 €
Tasa de cobertura Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo			
=	Ingresos Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo (1095.01)	=	9.400.960,50 €
	Coste Servicios a las empresas y empleo (Barcelona Activa SA) (1095.01)		37.354.364,92 €
			= 25,17%

1095.02 Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad

Coste Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad por habitante			
=	Coste Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad (1095.02)	=	34.818.365,30 €
	Población ciudad		1.602.386
			= 21,73 €

1095.04 Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)

Coste Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM) por habitante			
=	Coste Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM) (1095.04)	=	56.163.791,61 €
	Población ciudad		1.602.386
			= 35,05 €
Coste Parque Zoológico por visitante			
=	Coste Parque Zoológico (1095.040101)	=	17.923.314,57 €
	Número visitantes		1.102.280
			= 16,26 €



PROMOCIÓN ECONÓMICA

INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN

Tasa de cobertura Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)

=	Ingresos Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM) (1095.04)	=	51.161.168,05 €	=	91,09%
	Coste Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM) (1095.04)		56.163.791,61 €		



REPARTO DE LOS COSTES INDIRECTOS DEL AYUNTAMIENTO (PROCESOS DE SOPORTE)

Tal y como se ha comentado anteriormente, además de los 13 procesos finalistas, el Ayuntamiento cuenta con unos **procesos que realizan actividades de apoyo a los procesos finalistas**. Estos procesos identificados son 4 y se describen a continuación:

- **Recursos:** como recursos entienden todas aquellas actividades necesarias para velar por el buen funcionamiento de la administración, tales como: Alcaldía, Gerencia Municipal, Territorial y de Coordinación empresarial, tesorería, intervención, comunicación, servicios jurídicos, patrimonio, relaciones internacionales, y otros.
- **Recursos Humanos:** son todas las actividades necesarias para gestionar todo el personal del Ayuntamiento, comprende: catalogación de la plantilla, gestión económica, gestión de riesgos laborales, asesoría jurídica, etc.
- **Economía:** en el ámbito de Economía, Empresa y Empleo encontramos dos grandes áreas diferenciadas
 - los procesos finalistas **de comercio**, turismo y empresa, donde se prestan servicios a los ciudadanos
 - el procesos propiamente **de economía**, donde se llevan a cabo tareas de planificación, presupuestos, contabilidad,... que dan soporte a los procesos finalistas
- **Gasto Financiera:** no se considera propiamente un proceso en el que se realicen actividades, sino que básicamente es el importe de los intereses que forman el capítulo 3 del presupuesto municipal y que por lo tanto es un coste que afecta a todos los procesos finalistas

Así pues, todos los costes de estos procesos se considerarán como costes indirectos, y **acabarán repercutiendo en el coste final de las actividades y tareas** realizadas para dar servicios al ciudadano. Una vez repartidos los costes indirectos a los procesos finalistas, **estos se imputarán a las actividades en función del coste directo que éstas tengan**.

A continuación, se muestran todos los criterios de reparto definidos para la imputación inicial de estos costes a los diferentes procesos finalistas



REPARTO DE LOS COSTES DE LOS RECURSOS

Este reparto acumula costes propios de los **recursos humanos**, el **gasto corriente** (que incluye los costes de alquiler o amortización de los edificios y el renting o amortización del parque móvil) y las **transferencias externas** del capítulo 4. El coste de recursos **se distribuirá entre las diferentes tareas finalistas** proporcionalmente al coste de cada una de ellas sobre el coste total de las tareas finalistas.

Para detallar cada tipo de coste de estructura que se imputa a cada proceso finalista, se puede calcular el índice de estructura para cada tipo de coste y se multiplica este índice por el coste total del proceso, previa imputación de los costes de estructura. Así pues, para repartir estos costes hacia los procesos finalistas, se llevarán a cabo los siguientes cálculos

$$\frac{\text{Reparto}}{\text{Coste Recursos}} = \frac{\text{Coste Directo total Proceso}}{\text{Coste Directo total procesos}} \times \frac{\text{Coste Directo Tarea}}{\text{Coste Directo total Proceso}} \times \text{Coste Recursos}$$

Una vez repartidos los costes a las actividades finalistas, éstos se podrán agrupar por subproceso para ver qué peso de los costes indirectos de recursos recae sobre cada proceso finalista.



REPARTO DE LOS COSTES DE RECURSOS HUMANOS

El criterio de reparto del coste de Recursos Humanos en relación al personal del Ayuntamiento **ha sido el número de trabajadores asignados a cada tarea finalista**. Se cogen pues los trabajadores contratados (ya sean funcionarios, laborales, etc.) más los contratos nuevos hechos durante el año, por lo que la unidad de costo que tiene más personal soportará mayor costo indirecto de recursos humanos. También se debe tener en cuenta los contratos de los organismos autónomos, institutos y empresas públicas, que están clasificados dentro de los procesos identificados.

El coste de Recursos Humanos a repartir estará formado por los propios costes de recursos humanos, el gasto corriente, las transferencias externas y las amortizaciones. Es importante destacar que se repartirán a los procesos finalistas los costes de recursos humanos del Ayuntamiento, **menos los costes que se asignen a los procesos de economía y recursos**, ya que éstos se repartirán posteriormente con el criterio correspondiente a cada proceso finalista.

$$\frac{\text{Reparto}}{\text{Coste RRHH}} = \frac{\text{Trabajadores del Proceso}}{\text{Trabajadores de los procesos}} \times \frac{\text{Coste Directo Tarea}}{\text{Coste Directo total Proceso}} \times \text{Coste RRHH}$$

Una vez determinados los costes de estructura de Recursos Humanos en cada proceso finalista, estos se repartirán entre las tareas y actividades correspondientes a cada proceso de forma proporcional al coste de cada una de ellas.



REPARTO DE LOS COSTES DE ECONOMIA

Los costes de los servicios no finalistas de la Gerencia de Economía, Empresa y Empleo se repartirán a los procesos finalistas en función del **coste de economía por cada euro de presupuesto obligado** de los capítulos 2, 4, 6 y 7 de cada Ámbito.

Además de todos los costes de recursos humanos y gastos de capítulo 2, los costes de economía incluirán el alquiler o amortización de las oficinas. Los cálculos son los siguientes:

$$\frac{\text{Repartiment}}{\text{Cost Economia}} = \frac{\text{Cost Directe total Procés}}{\text{Cost Directe total processos}} \times \frac{\text{Cost Directe Tasca}}{\text{Cost Directe total Procés}} \times \text{Cost Economia}$$

Una vez determinados los costes de estructura de Economía y Servicios Centrales en cada proceso finalista, estos se repartirán entre las tareas y actividades correspondientes a cada proceso de forma proporcional al coste de cada una de ellas en ese momento.



REPARTO DEL GASTO FINANCIERO

Cabe mencionar que los costos de este proceso de apoyo no se asignarán a las empresas públicas (PMH, BSM (incluyendo las empresas que tiene en cartera), BASA, TERSA, BIMSA, BAGURSA) ya que éstas se financian de forma autónoma.

Los cálculos de la fórmula del sistema que hacemos son los siguientes:

$$\frac{\text{Reparto}}{\text{Gasto Financiero}} = \frac{\text{Coste Directo total Proceso}}{\text{Coste Directo total procesos}} \times \frac{\text{Coste Directo Tarea}}{\text{Coste Directo total Proceso}} \times \text{Gasto Financiero}$$

Así pues, **los costes indirectos de los 4 procesos de apoyo figurarán como costes indirectos de estructura del Ayuntamiento en cada proceso finalista**, según el reparto que se ha definido para cada uno de los procesos de apoyo. Posteriormente, estos costes indirectos se asignarán a cada actividad en función del coste de cada una (previa imputación de los costes indirectos) sobre el coste de todas las actividades.



REPARTO DE LOS COSTES INDIRECTOS DE LOS ÁMBITOS

Como costes indirectos de los ámbitos funcionales y de territorio consideraremos todos los costes de coordinación, planificación, dirección, etc. que también deberán imputarse a los procesos finalistas. En este caso, al haber diferentes casuísticas y formas de organización dentro de cada ámbito, se utilizarán diferentes criterios de reparto en función de éstas.



REPARTO DE LOS CENTROS DE COSTE EN LAS ACTIVIDADES

Una parte muy importante de los costes indirectos se tratan explícitamente como centros de coste. El ejemplo más común y más utilizado en el presente proyecto es el caso de un **inmueble** que acumula diferentes costes; alquiler o amortización, suministros, materiales de oficina, limpieza, telefonía, etc.

Para evitar duplicidad de costes, primero **se repartirán los costes de estos centros de coste** tanto en la **estructura finalista** (tareas finalistas) como la **estructura no finalista** (4 procesos de apoyo y las gerencias y direcciones de los procesos finalistas). Posteriormente, se imputarán los costes de esta estructura no finalista a las diferentes tareas finalistas. A continuación se presentan los diferentes centros de coste considerados.

EDIFICIOS Y SUMINISTROS

Se propone repartir el coste de los edificios **entre todas las tareas finalistas**, así como las **gerencias y direcciones de cada ámbito**. Estos centros de coste acumulan generalmente, costes referentes al alquiler o amortización del inmueble, los suministros consumidos, la limpieza, material de oficina y la telefonía fija

El reparto del coste de los edificios hacia las tareas se ha hecho mediante el **número de trabajadores que se dedican a cada tarea dentro de un edificio en concreto**. Así pues, cuanto más personas se dediquen a una actividad que se presta dentro de un edificio, más coste de este se le asignará

INSTITUT MUNICIPAL DE INFORMÀTICA (IMI)

El IMI facilita una distribución presupuestaria de sus costes por los diferentes ámbitos del Ayuntamiento. Esta distribución se adaptará al presente proyecto de implantación de costes ABC de la siguiente manera: una vez hecha la primera distribución presupuestaria, **habrá que imputar los costes de informática en las diferentes tareas mediante un criterio homogéneo, el número de ordenadores**. Por motivos operacionales y de eficiencia, no se asignan ordenadores cada tarea, sino que se obtiene un listado del IMI que permite clasificar el **número de ordenadores a nivel de direcciones**. Es así como el reparto de los costes de informática se realizará en función del número de ordenadores en cada dirección. Posteriormente, estos costes indirectos de las direcciones **serán imputados a las diferentes tareas** (ver apartado COSTES



INDIRECTOS DE GESTIÓN), por lo que el coste de informática quede repercutido en cada una de ellas.

PARQUE MÓVIL (sólo en el caso de los procesos 6 y 7)

Los diferentes parques móviles de que dispone el Ayuntamiento **se gestionan directamente desde los ámbitos**, y puede que los vehículos sean en **propiedad** o en modalidad **renting**. En ambos casos, se propone repartir el coste de la amortización o del renting **en función del número de vehículos que se utilizan en cada actividad**. Cabe destacar que los parques móviles más importantes son el de la Guardia Urbana y el de Servicios Prevención, Extinción de Incendios y Salvamento (SPEIS)



TRAZABILIDAD DEL COSTE DE LAS TAREAS

En este informe se puede observar la **trazabilidad del coste de cada una de las tareas**, es decir, qué parte corresponde a costes directos y qué parte corresponde a costes indirectos con la tipología desglosada de estos últimos. Cabe señalar que los costes de estructura incluyen los de los edificios.



PROMOCIÓN ECONÓMICA

TRAZABILIDAD DE LOS COSTES POR TAREA

Subproceso / Actividad / Tarea		Coste Directo	Coste Directo Centros	Coste Indirecto Àmbito	Coste Indirecto Gestión	Coste Indirecto Estructura*	
1092	Organismos Autónomos Locales	13.733.683,50	4.033.518,98	0,00	107.356,96	4.301.010,85	
1092.03	Instituto Municipal de Mercados de Barcelona (IMMB)	13.733.683,50	4.033.518,98	0,00	107.356,96	4.301.010,85	
1092.0301	Utilización de espacios	9.676.418,06	4.033.518,98	0,00	82.841,24	3.318.844,83	
	Mercados de zona	1092.030101	8.569.561,22	4.021.826,06	0,00	76.082,49	3.048.070,93
	Mercados especiales	1092.030102	1.106.856,84	11.692,92	0,00	6.758,75	270.773,90
1092.0302	Recogida de basuras	1.826.637,40	0,00	0,00	11.037,32	442.184,82	
	Recogida de basuras	1092.030201	1.826.637,40	0,00	11.037,32	442.184,82	
1092.0303	Tramitación expedientes	2.230.628,04	0,00	0,00	13.478,40	539.981,20	
	Tramitación expedientes	1092.030301	2.230.628,04	0,00	13.478,40	539.981,20	
1095	Sociedad Mercantiles	105.475.705,91	8.697.561,10	0,00	31.258,56	14.131.996,26	
1095.01	Barcelona Activa, SA: servicios a las empresas y empleo	32.810.909,81	463.974,76	0,00	8.184,97	4.071.295,38	
1095.0101	Capacitación profesional y empleo	14.033.273,68	8.671,39	0,00	3.454,04	1.718.079,77	
	Capacitación profesional y empleo	1095.010101	14.033.273,68	8.671,39	0,00	3.454,04	1.718.079,77
1095.0102	Emprendimiento	6.419.509,57	8.671,39	0,00	1.581,21	786.509,82	
	Emprendimiento	1095.010201	6.419.509,57	8.671,39	0,00	1.581,21	786.509,82
1095.0103	Empresa	7.110.356,70	437.960,60	0,00	1.856,74	923.562,31	
	Empresa	1095.010301	7.110.356,70	437.960,60	0,00	1.856,74	923.562,31
1095.0104	Formación	5.247.769,85	8.671,39	0,00	1.292,98	643.143,48	
	Formación	1095.010401	5.247.769,85	8.671,39	0,00	1.292,98	643.143,48
1095.02	Barcelona Activa, SA: promoción económica de la ciudad	24.203.042,51	6.812.799,67	0,00	7.629,29	3.794.893,83	
1095.0201	Turismo y eventos	1.848.112,25	8.671,39	0,00	456,73	227.183,79	
	Turismo y eventos	1095.020101	1.848.112,25	8.671,39	0,00	456,73	227.183,79
1095.0202	Promoción del Territorio y Comercio	8.690.334,83	6.795.456,90	0,00	3.809,20	1.894.739,32	
	Promoción del Territorio y Comercio	1095.020201	8.690.334,83	6.795.456,90	0,00	3.809,20	1.894.739,32
1095.0203	Promoción Sectores Estratégicos	7.692.428,77	0,00	0,00	1.892,19	941.194,84	
	Promoción Sectores Estratégicos	1095.020301	7.692.428,77	0,00	1.892,19	941.194,84	
1095.0204	Promoción de ciudad	5.972.166,65	8.671,39	0,00	1.471,17	731.775,88	
	Promoción de ciudad	1095.020401	5.972.166,65	8.671,39	0,00	1.471,17	731.775,88
1095.04	Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)	48.461.753,59	1.420.786,67	0,00	15.444,30	6.265.807,05	
1095.0401	Parque Zoológico	15.250.055,00	661.856,94	0,00	5.600,14	2.005.802,49	
	Parque Zoológico	1095.040101	15.250.055,00	661.856,94	0,00	5.600,14	2.005.802,49
1095.0402	Fòrum Montjuic - Barcelona Teatro Musical (BTM)	4.213.828,00	91.842,48	0,00	1.515,36	542.758,44	
	Fòrum Montjuic - Barcelona Teatro Musical (BTM)	1095.040201	4.213.828,00	91.842,48	0,00	1.515,36	542.758,44
1095.0403	Anillo Olímpico	8.330.216,00	0,00	0,00	2.931,79	1.050.079,21	
	Anillo Olímpico	1095.040301	8.330.216,00	0,00	2.931,79	1.050.079,21	
1095.0404	Empresas en cartera	14.866.386,59	667.087,25	0,00	5.397,01	1.957.362,02	
	Barcelona de Aparcamientos Municipales SA (BAMSA)	1095.040405	178.703,00	0,00	0,00	21.864,92	
	Catalana de iniciativas	1095.040404	27.424,00	0,00	0,00	9,65	3.456,98
	Cementiris de Barcelona, SA (Cementerios)	1095.040401	14.370.669,59	667.087,25	0,00	5.292,48	1.895.609,42
	Mercabarna	1095.040403	20.000,00	0,00	0,00	7,04	2.521,14
	Parque Atracciones del Tibidabo	1095.040402	249.590,00	0,00	0,00	87,84	31.462,49
	Tratamiento y Selección de Residuos, SA (TERSA)	1095.040406	20.000,00	0,00	0,00	0,00	2.447,07
1095.0405	Parque Güell	5.801.268,00	0,00	0,00	0,00	709.804,89	
	Parque Güell	1095.040501	5.801.268,00	0,00	0,00	709.804,89	
* Estructura + Instituto Municipal de Hacienda (IMH)		119.209.389,40	12.731.080,09	0,00	138.615,52	18.433.007,11	