

# **El Control y la Optimización de los Recursos Humanos a través de Indicadores de Gestión en las Administraciones Públicas<sup>37</sup>**

LUCIA CLARA BANCHIERI  
FERNANDO CAMPA  
EMMA GORGORI  
Universitat Rovira i Virgili

Fecha recepción: 14/07/2011

Fecha aceptación: 30/09/2011

## **RESUMEN**

El contexto actual de control de gasto público justifica, en mayor medida, la importancia de analizar los gastos de Recursos Humanos en la Administración.

El presente caso práctico se ha realizado a partir de la información correspondiente a 51 Ayuntamientos de la provincia de Barcelona que pertenecen a la Red CORH. En base a dicha información, se describen 28 indicadores correspondientes a la gestión y control de los recursos humanos, tanto desde una perspectiva financiera como no financiera. Dichos indicadores están clasificados en 6 categorías, retribución, absentismo, formación, análisis y distribución de la plantilla, relaciones laborales y tiempo de trabajo. Asimismo, se plantea la necesidad de avanzar en la definición de indicadores vinculados al análisis de puestos de trabajo y medición del desempeño.

---

37. Los autores desean agradecer la colaboración de Sílvia Busquets Montes, de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona.

## **PALABRAS CLAVE**

Indicadores, recursos humanos, administración pública, cuadro de mando, costes.

## **ABSTRACT**

The present situation of public expense control, justifies the importance of the analysis of personal expenses in the public administration. This case starts from the information of 51 city councils in Barcelona integrated in the Red CORH. Based on this information, we describe 28 indicators for the Management and control of personal expenses, both financial and non financial ones. Those indicators are classified in 6 categories, salaries, absenteeism, education, analysis and distribution of the employees, working relationships and working time. Additionally, we pose the necessity of defining indicators related to the workplace and productivity.

## **KEYWORDS**

Indicators, human resources, public administration, balance scorecard, costs.

---

## **1. Introducción y objetivos del caso práctico desarrollado**

En las condiciones actuales de crisis financiera y de restricción presupuestaria de las Administraciones Públicas, existen unos principios generales por los cuales se debe regir la gestión de dichas administraciones, como son los principios de eficacia, eficiencia y economía. En este contexto, se entiende por eficacia alcanzar los objetivos previstos en una actividad; por eficiencia la relación entre el coste incurrido y el output obtenido; y por economía la relación entre el coste de los recursos empleados con los presupuestados (AECA, 2001). De esta forma, la Administración Pública ha de gestionar los fondos públicos de forma que los ciudadanos reciban los mejores servicios posibles como consecuencia de las inversiones y gastos públicos realizados (AECA, 1999).

Para que los responsables de la gestión pública puedan gestionar en base a estos principios, se requieren herramientas que faciliten la tarea. En

el presente artículo proponemos el uso de indicadores que permitan lograr una gestión eficaz, eficiente y económica.

Con el objeto de que los indicadores puedan ser útiles, estos deben reflejar los aspectos relevantes de la organización. Uno de los recursos claves de toda organización son los humanos, siendo su gestión de gran complejidad debido a las características que conlleva.

El objetivo del presente caso práctico es mostrar los indicadores de recursos humanos (en adelante RRHH) utilizados por 51 ayuntamientos de la provincia de Barcelona, en los cuales se monitoriza la información relativa a la retribución, absentismo, formación, relaciones laborales y tiempo de trabajo.

A continuación se describirá brevemente la importancia de los indicadores en la gestión pública. En segunda instancia se describirá la fuente de datos de los indicadores propuestos y la naturaleza de los mismos. Posteriormente, se expondrá una reflexión sobre la futura evolución en la utilización de indicadores de RRHH. Finalmente, se presentan las conclusiones del caso analizado.

## **2. Importancia de los indicadores en la gestión pública**

Según AECA (1999:29) «un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves de la organización mediante la comparación con los referentes internos y externos correspondientes». Asimismo para que los indicadores puedan cumplir su función estos deben ser relevantes, pertinentes, objetivos, inequívocos y accesibles (AECA, 1999).

En el caso particular de la gestión pública las ventajas que presenta el uso de indicadores son las siguientes (AECA, 1999):

- Aclarar los objetivos
- Obtener información sobre las actividades pasadas
- Conocer los resultados
- Mejorar la rendición de cuentas
- Controlar y mejorar la utilización de los recursos
- Motivar al funcionario e incentivarlo a partir del establecimiento de retribuciones variables de acuerdo con los resultados obtenidos

Asimismo, la organización Transparencia Internacional en España otorga anualmente los premios a la transparencia municipal evaluándose la

misma a través de indicadores, los cuales varían de año en año. En el año 2010, se consideraron 80 indicadores de los cuales cuatro estaban vinculados con los RRHH (Transparencia Internacional, 2011):

- Se publica de forma completa la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento
- Se publica la información sobre los procesos selectivos del personal de plantilla (bases y composición del Tribunal, listas de admitidos y excluidos, exámenes, etc.)
- Se publica de forma completa la RPT o Plantillas de Personal de los organismos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales
- Se publica la Oferta de Empleo Público del Ayuntamiento, y su grado de ejecución.

### **3. Indicadores de RRHH en la administración pública: caso práctico**

A continuación se detalla la información analizada para la realización del presente caso práctico:

#### **3.1. Fuente de datos**

La Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona promueve la Comunidad de Recursos Humanos (CORH), la cual es un espacio virtual y presencial, cuya misión es «compartir y gestionar el conocimiento entre los profesionales dedicados al mundo de la gestión de RRHH en las administraciones públicas» (CORH, 2011).

Los datos utilizados en el presente artículo fueron obtenidos del informe bianual que elabora la CORH sobre los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos que pertenecen a la red. En este estudio han participado 51 ayuntamientos de la provincia de Barcelona, y los resultados ofrecidos corresponden al año 2010.

La información que se muestra en las tablas siguientes corresponde a los ayuntamientos que respondieron a cada una de las preguntas en cuestión.

### **3.2 Indicadores de RRHH en la gestión de los Ayuntamientos**

Como se explicó anteriormente se ha decidido analizar los RRHH por la importancia que tienen para la organización ya que pueden ser, y de hecho lo son, un factor diferencial. Asimismo, es importante el análisis y control de los RRHH, por el peso relativo que representan en el presupuesto ordinario de los Ayuntamientos. La coyuntura económica en la que estamos inmersos, provoca que la aplicación del principio de Optimización de los Recursos Presupuestarios se mantenga y se exija cada vez más. Todo ello enmarcado en un contexto de reducción de los ingresos derivado de la menor actividad privada y la mayor demanda de prestaciones de servicios a precios públicos o bien a coste cero, provoca que se cuestione no sólo el incremento anual sostenido de los gastos de personal (Capítulo I), sino que se postule a favor de su reducción, como ya hemos podido apreciar en algunas actuaciones de la Administración durante el año presupuestario 2010.

A los efectos del presente análisis, clasificamos los indicadores de RRHH en seis grupos:

- Retribución
- Absentismo
- Formación
- Análisis y distribución de la plantilla
- Relaciones laborales
- Tiempo de trabajo

Asimismo, los resultados que arrojan estos indicadores son susceptibles de ser analizados a través de diferentes variables o atributos asociados bien a la persona o a su puesto de trabajo: servicio, área, clasificación orgánica, programa y económica, régimen, categoría, género, antigüedad o edad, lo que nos proporcionaría diferentes perspectivas para nuestro análisis.

#### **3.2.1 RETRIBUCIÓN**

La retribución salarial constituye un aspecto muy relevante de los gastos de RRHH, y responde al derecho que tiene toda persona a percibir una contraprestación dependiendo del tipo de contrato que tenga con la Administración. Los indicadores analizados en este epígrafe se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.** Indicadores de retribución.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Media
Abanico Salarial	Abanico Salarial general	Salario máximo de la organización / salario mínimo de la organización	4,3
	Abanico salarial parcial	Salario máximo de la organización sin personal con habilitación estatal o eventual / salario mínimo de la organización sin personal con habilitación estatal o eventual	3,5
Gastos retributivos sobre el presupuesto	Gastos retributivos sobre presupuesto inicial	(Capítulo 1 del presupuesto inicial/ Total del presupuesto inicial) *100	34%
	Gastos retributivos sobre presupuesto ejecutadas	(Capítulo 1 del presupuesto ejecutado / Total del presupuesto ejecutado) *100	33%
Gastos retributivos sobre gastos corrientes	Gastos retributivos sobre gastos corrientes iniciales	(Capítulo 1 del presupuesto inicial/ Gastos corrientes iniciales) *100	44%
	Gastos retributivos sobre gastos corrientes ejecutados	(Capítulo 1 del presupuesto ejecutado/ Gastos corrientes ejecutados) *100	45%
Gastos retributivos ejecutados sobre las iniciales		(Capítulo 1 del presupuesto ejecutado/ capítulo 1 del presupuesto inicial ) *100	90%
Coste medio por trabajador		Masa retributiva global/ Total de efectivos de la plantilla de personal	33.121€ por efectivo
Peso del complemento de productividad sobre la masa retributiva global		(Masa salarial del complemento de productividad/ Masa retributiva global) *100	4,6%
Peso de la parte variable del complemento de productividad sobre el total del complemento de productividad		(Masa salarial del complemento de productividad variable / Masa salarial del complemento de productividad) *100	34%
Precio por hora de determinados puestos de trabajo		Total del salario anual del puesto de trabajo/ Total de horas al año del puesto de trabajo*	No se especifica la información porque está calculado para 30 puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011.)

\* Las horas anuales se calculan: (365 días - número de días de vacaciones - número de días de fiesta según el calendario laboral - número de sábados y domingos del año)\*(número de horas diarias).

### 3.2.2. ABSENTISMO

El absentismo tiene impacto directo en los costes de personal, aunque no se vea reflejado en la cuenta de resultados de forma aislada e independiente. Tradicionalmente no se ha analizado el coste directo de las ausencias, pero en el contexto actual está en el punto de mira de los Gestores de las Administraciones Públicas.

La principal conclusión relativa a España revela que la media española del índice de absentismo en el sector privado se sitúa en un 5,35% (Addeco, 2009), mientras que el índice medio en el sector público, según el estudio analizado, alcanza el 11,5%. El coste del absentismo, tiene una doble vertiente, que debe ser considerada a la hora de valorar su alcance:

- El coste de la reposición del personal efectivo
- El coste implícito del servicio no ofrecido
- Los indicadores que calcula la CORH se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Indicadores de absentismo.

Indicador	Fórmula	Media
Índice general de absentismo	$[\text{Total de jornadas perdidas por absentismo} / (\text{días laborables} * \text{total de efectivos de la plantilla de personal})] * 100$	11,5%
Índice de absentismo por incapacidad temporal	$[\text{Jornadas perdidas por incapacidad temporal} / (\text{días laborables} * \text{total de efectivos de la plantilla de personal})] * 100$	5,9%
Índice de absentismo por visitas médicas	$[\text{Jornadas perdidas por incapacidad temporal} / (\text{días laborables} * \text{total de efectivos de la plantilla de personal})] * 100$	0,4%
Incidencia de la incapacidad temporal sobre absentismo global		52,5%
Incidencia de las visitas médicas sobre el absentismo global		3,6%

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

### 3.2.3. FORMACIÓN

La oferta de servicios y actividades de la Administración a los ciudadanos es dinámica creando con el tiempo desajustes entre los requeri-

mientos de los puestos de trabajo y la capacitación del personal para llevarlos a cabo. De ahí que las necesidades de formación sean cambiantes y crecientes. Por ello, el grado de formación de la plantilla es fundamental para el desempeño de dichas actividades y servicios, además de formar parte del Plan de Carrera de la persona y del Plan de Formación Corporativo.

La formación tiene un coste, que dependiendo de la naturaleza de la misma, tendrá unos componentes u otros:

- Formación interna. Coste de oportunidad (medido en coste de horas dejadas de trabajar para asistir a formación en caso de darse dentro del horario laboral).
- Formación externa. Importe de matrícula o tasas de asistencia al curso o seminario, dietas y desplazamientos y si corresponde coste de oportunidad. Contablemente, el coste de dietas y desplazamientos no se imputa al Capítulo I, por lo que podríamos decir que desde un punto de vista económico el empleado público tiene un coste real (efectivo) superior al reflejado en el citado Capítulo.
- Administración de la formación. Además del coste de la formación, habría que añadir el coste de la gestión del mismo, que puede llegar a suponer en algunos casos y dependiendo del tamaño de la organización que haya una o más personas dedicada a la gestión interna de la misma.
- Complemento de Productividad. Este componente de la retribución salarial, se devenga por el cumplimiento de una serie de condiciones, siendo una de ellas la justificación de asistencia y aprovechamiento por parte del empleado público de unas horas mínimas de formación relacionada con su puesto de trabajo y de interés y utilidad corporativa. El coste de este complemento, es imputable al Capítulo I.

A nivel de indicadores, tradicionalmente se mide el área de formación como un área cuantitativa, de volumen de actividad y no tanto desde un punto de vista cualitativo (de aprovechamiento o mejora profesional) de gestión de RRHH.

Los indicadores de esta área se detallan en la tabla 3.



**Tabla 3.** Indicadores de formación.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Media
Coste de la formación por efectivo	Coste de la formación por efectivo	Gastos imputados a formación/ Efectivos que han hecho formación	139 € por efectivo
	Porcentaje de efectivos que han hecho formación	Efectivos que han hecho formación/ Efectivos en plantilla	48% de efectivos
Formación interna		(Número de horas de formación interna / Número de horas de formación anual)*100	50% de formación interna
Formación externa		(Número de horas de formación externa / Número de horas de formación anual)*100	50% de formación externa

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011.)

### 3.2.4. ANÁLISIS Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA

Un factor importante en la gestión de los RRHH del sector público es el dimensionamiento de la plantilla, tanto en número de efectivos, como su distribución en tipos de regímenes (funcionario, laboral, eventual o de libre designación), categorías de puesto de trabajo (grupo, A1, A2, B, C, etc.) y niveles de retribución. Asimismo es importante determinar la combinación óptima de la plantilla, entre personas con habilidades de liderazgo y personas con competencias técnicas, ambas fundamentales para llevar a cabo los retos derivados de los objetivos estratégicos y operativos.

Podemos clasificar el proceso de análisis y distribución de la plantilla en distintas fases:

- Diseñar la estrategia de gestión de personas
- Diseñar los puestos de trabajo y gestionar la estructura organizativa
- Determinar las necesidades en número de personas

El instrumento de gestión utilizado para establecer la plantilla presupuestaria del sector público se denomina Relación de Puestos de Trabajo (RPT). Es la referencia básica para la gestión de RRHH y consta de la descripción uno a uno de todos los puestos de trabajo que existen en la organización. La RPT es útil para gestionar y no solamente para cumplir un

requisito normativo, tal y como menciona el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP).

Los indicadores descritos en el informe de la CORH correspondientes a esta área se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4.** Indicadores de análisis y descripción de plantilla.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Media
Empleados públicos cada 1.000 habitantes	Empleados públicos cada 1.000 habitantes teniendo en cuenta la plantilla directamente adscrita al ayuntamiento	Dotación del ayuntamiento/ número de habitantes del municipio	8,9 empleados públicos cada 1.000 hab.
	Empleados públicos cada 1.000 habitantes teniendo en cuenta todo el holding municipal*	Dotación del holding municipal/ número de habitantes del municipio	10,7 empleados públicos cada 1.000 hab.
Dimensión del área de recursos humanos	Dimensión del área de recursos humanos sobre el total de efectivos de la plantilla	Total de efectivos de la plantilla de personal/ número de profesionales dedicados a la gestión de RRHH	57 efectivos (por cada integrante del área de RRHH)
	Dimensión del área de recursos humanos sobre el total de trabajadores municipales	Número de trabajadores municipales/ número de profesionales dedicados a la gestión de RRHH	70 efectivos (por cada integrante del área de RRHH)
	Composición del departamento de recursos humanos por grupos de clasificación profesional	(Puestos de mando del ayuntamiento / Total de efectivos de la plantilla de personal)* 100	20% A1 ** 16% A2 40% C1 23% C2 1% AP
Dimensión de los puestos de mando	Porcentaje de los puestos de mando sobre el total de puestos		13,7%
	Porcentaje de los puestos de mando por los grupos de clasificación		32% A1 23% A2 19% C1 20% C2 1% AP
Dimensión de determinados puestos sobre la estructura organizativa		Puesto de trabajo específico/ Total de puestos de trabajo de la organización	8,1% administrativos 7,4% auxiliares administrativos 3,5% de peones

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

\* Teniendo en cuenta organismos autónomos y empresas municipales.

\*\* La nomenclatura A1, A2, C1, C2, AP corresponden a diferentes grupos de clasificación profesional en el sector público.

### 3.2.5. RELACIONES LABORALES

El marco jurídico del trabajador público (EBEP) establece los mecanismos de formalización de las relaciones laborales, a través de un conjunto de actividades para gestionar las relaciones entre la Administración y los trabajadores, a través de sus representantes sindicales.

Dentro del área de RRHH podemos distinguir distintos procesos desarrollados:

- Negociación del pacto y del convenio colectivo.
- Administrar y gestionar las reuniones y las elecciones sindicales, así como controlar las horas de dedicación a tareas sindicales.

Los indicadores correspondientes al área de relaciones laborales se incluyen en la tabla 5.

**Tabla 5.** Indicadores de relaciones laborales.

Indicador	Fórmula	Media
Horas sindicales anuales	$(\text{Número de horas sindicales} / \text{número total de horas previstas por los representantes sindicales}) * 100$	52% sobre las horas previstas
Liberados sindicales por ayuntamiento	$(\text{Número de liberados sindicales} * / \text{total plantilla}) * 100$	0,4% sobre la plantilla
Tiempo medio de negociación	Número de meses que se ha invertido en la negociación y se ha aprobado el acuerdo del personal funcionario y/o el convenio de personal laboral	16 meses

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

### 3.2.6. TIEMPO DE TRABAJO

El tiempo de trabajo se calcula considerando que el empleado público debe prestar sus servicios durante un tiempo determinado en base a:

- Contrato particular
- Calendario laboral

\* Están considerados también los liberados sindicales parciales.

Una vez establecida la jornada anual efectiva en la que un trabajador debe de estar presente en su puesto de trabajo, los aspectos sobre los que se establece un seguimiento son los siguientes: vacaciones anuales, permisos retribuidos, reducciones de jornada, jornada flexible, permisos no retribuidos (excedencias), compatibilidad con otras actividades de interés profesional.

Si la diferencia entre el tiempo de trabajo teórico y el real viene explicada por alguno de los aspectos anteriores, estamos ante un análisis y control del tiempo de trabajo, cualesquiera otra causa, sería objeto de estudio del absentismo.

Los indicadores de esta área se detallan en la tabla 6.

**Tabla 6.** Indicadores de tiempo de trabajo.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Media
Jornada anual	Jornada ordinaria anual efectiva	$(365 \text{ días} - \text{número de días de vacaciones} - \text{número de días de fiesta según el calendario laboral} - \text{número de sábados y domingos del año}) * (\text{número de horas diarias})$	1.543 horas
	Jornada ponderada ordinaria anual efectiva	$(\text{jornada entidad/ colectivo 1}) * (\% \text{ de trabajadores de la entidad / colectivo 1 sobre el total de trabajadores}) + (\text{jornada entidad/ colectivo 2}) * (\% \text{ de trabajadores de la entidad / colectivo 2 sobre el total de trabajadores}) + (\text{jornada entidad/ colectivo n}) * (\% \text{ de trabajadores de la entidad / colectivo n sobre el total de trabajadores})$	1.555 horas
Servicios extraordinarios por efectivo	Número de horas anuales de servicios extraordinarios por efectivo	Número de horas anuales de servicios extraordinarios/ número de efectivos que han realizado servicios extraordinarios	50 horas por efectivo extras
	Porcentaje de efectivos que han hecho servicios extraordinarios	Número de efectivos que han realizado servicios extraordinarios / total de efectivos de la plantilla	38% de efectivos
	Porcentajes de servicios extraordinarios por grupos de clasificación	$(\text{Número de efectivos que han realizado servicios extraordinarios del grupo de clasificación} / \text{total de efectivos de la plantilla del grupo de clasificación}) * 100$	2% A1 4% A2 9% C1 69% C2 16% AP
Coste de los servicios extraordinarios		Coste salarial de los servicios extraordinarios/ número total de efectivos que han cobrado horas extras	1,215 € por efectivo
Servicios extraordinarios en horas compensadas por efectivos		Total de horas compensadas en tiempo/ número total de efectivos que han compensado horas extras	22 horas por efectivo
Servicios extraordinarios sobre la masa salarial global		$(\text{Coste salarial de los servicios extraordinarios} / \text{masa retributiva global}^*) * 100$	1,2%

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

\* Masa retributiva global = retribuciones básicas (sueldo y trienios) + retribución complementaria (complemento de destino, complementos específicos, complementos de productividad y servicios extraordinarios)

## **4. Análisis de puestos y evaluación del desempeño**

El sector Público ha sufrido históricamente una escasa regulación en materia de RRHH. La Ley de Funcionarios Civiles del Estado de 1964, tuvo varios intentos de reforma parcial, entre los que destaca la Ley 30/1984 de 2 de agosto, de medidas para la Reforma de la Función Pública. Después de algunos intentos fallidos de recoger la nueva regulación de los Empleados Públicos, el 12 de abril de 2007 surge la Ley 7/2007 del EBEP. Nace como una norma básica, ofreciendo un marco de regulación que permite ser desarrollado posteriormente por las distintas tipologías de Administraciones.

El EBEP, entre otros aspectos, posibilita y obliga a efectuar la evaluación del personal desde una perspectiva del «Rendimiento» y desde la perspectiva de «las Conductas». Ello debe permitir articular adecuadamente la gestión de los RRHH.

Esta Ley incorpora avances en distintas áreas sobre la regulación de los aspectos públicos, pero no profundiza sobre la definición de los criterios de valoración del rendimiento y de las conductas. A continuación presentamos una propuesta de trabajo que pudiera dar respuesta a dichas necesidades.

### **4.1. Análisis de Puestos**

El primer paso para poder efectuar una correcta evaluación del desempeño, es realizar un Análisis de Puestos. Con dicho análisis se pretende describir cada uno de los puestos tipificados y sus funciones, así como establecer los objetivos y tareas a desempeñar en los mismos, de forma que se puede efectuar posteriormente una evaluación del desempeño lo más objetiva posible, que redunde en un sistema retributivo claro y conocido de antemano por los empleados.

### **4.2. Evaluación del Desempeño**

Para la evaluación del rendimiento se proponen los siguientes indicadores:

- Porcentaje de consecución de los objetivos del área
- Porcentaje absentismo injustificado
- Apercibimiento y sanciones recibidas
- Puntuación obtenida en la valoración 360º u otra de índole similar

La evaluación del rendimiento se puede realizar de forma individual o de forma grupal. Para la evaluación individual se elaboran rankings mediante una puntuación media de referencia. La medición grupal es recomendable al inicio de la implantación de un nuevo sistema de medición en una entidad pública, puesto que no se centra directamente en la persona y facilita la adaptación y la asunción de este tipo de mediciones.

La evaluación de conductas es un aspecto más crítico y difícil de objetivar. Una posible solución es categorizar las acciones y tareas que debe realizar cada persona en su puesto de trabajo, que dan lugar a una serie de competencias asociadas al mismo clasificadas en corporativas, genéricas o técnicas; como por ejemplo:

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Orientación al servicio
- Compromiso
- Gestión del tiempo
- Innovación
- Pro-actividad

Para evaluarlas, se establece una puntuación en cada una de estas competencias que de manera agregada conformarán la puntuación global de la conducta.

Finalmente, la puntuación obtenida en la evaluación del rendimiento y de la conducta, dará lugar a una evaluación del desempeño del empleado público que promueve el EBEP. Las Administraciones Públicas deberán determinar qué criterios objetivos instauran para poder hacer una adecuada medición que redunde en una distribución transparente y equitativa de los complementos retributivos, además de influir en un menor absentismo y un mejor clima laboral.

## **5. Conclusiones**

Las Administraciones Públicas dedican un porcentaje próximo al 30% de sus presupuestos ordinarios al Capítulo I, del cual forman parte los gastos de personal. Es por ello que el control y seguimiento de los mismos, redundará en una contención del gasto y en una mayor eficiencia. Adicionalmente, en el actual contexto económico de reducción de ingresos de las Administraciones Públicas, un mejor seguimiento de los gastos se convierte a efectos prácticos en una necesidad de gestión.

La herramienta adecuada para facilitar la información que permita mejorar la toma de decisiones a los gestores públicos son los indicadores. Proponemos el uso de indicadores para lograr una gestión eficaz, eficiente y económica. Los indicadores de gestión son un instrumento al servicio del análisis y la toma de decisiones que arrojan unos resultados medibles, comparables y en la medida de lo posible objetivos.

El objetivo del presente caso práctico es explicar los indicadores de RRHH que utilizan 51 ayuntamientos de la provincia de Barcelona, a partir del informe elaborado por la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona. Los 28 indicadores se clasificaron en seis grupos: retribución, absentismo, formación, análisis y descripción de la plantilla, relaciones laborales y tiempo de trabajo.

Para todos estos indicadores, se detallan los resultados obtenidos en la muestra, así como los criterios detallados del cálculo de cada uno de ellos.

Dichos indicadores contemplan valores cuantitativos, incluyendo aspectos financieros y no financieros. Este grupo de indicadores no incluye aspectos cualitativos, como puede ser el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño. En este artículo se resalta la importancia de avanzar en el diseño de indicadores que contemplen dicha perspectiva de la gestión de RRHH y propone, en base al EBEP, realizar la evaluación del desempeño considerando nuevos aspectos hasta ahora no utilizados, como son el «rendimiento» y las «conductas» de los empleados públicos.

## Referencias bibliográficas

- ADDECO (2009) «Encuesta absentismo laboral» disponible en: [http://www.adecco.es/SalaPrensa/EstudiosCasos.aspx?est\\_id=456](http://www.adecco.es/SalaPrensa/EstudiosCasos.aspx?est_id=456) [Accedida el día 16 de mayo de 2011]
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1999) «Indicadors de Gestió per a les Entitats Públiques» Documentos AECA, Serie de Contabilidad de Gestión, Documento n.º 16, Barcelona.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2001) «La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas» Documentos AECA, Serie de Contabilidad de Gestión, Documento n.º 15, Madrid.
- COMUNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (CORH) <http://corh.diba.cat> [Accedida el día 27 de Abril de 2011]
- GERÈNCIA DE SERVEIS D'ASSISTÈNCIA AL GOVERN LOCAL DE

LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2011) «Anàlisi dels Indicadors de Gestió de Recursos Humans dels Ajuntaments de la xarxa CORH: Informe de resultats de l'exercici 2010», Barcelona. Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA (2011) «Cuadro General de indicadores» disponible en: [http://www.transparencia.org.es/ITA%20-%202010/CUADRO\\_GENERAL\\_DE\\_INDICADORES\\_2010.pdf](http://www.transparencia.org.es/ITA%20-%202010/CUADRO_GENERAL_DE_INDICADORES_2010.pdf) [Accedida el día 16 de Mayo de 2011]



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensión 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) – [www.accid.org](http://www.accid.org)