

# LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL MODELO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

La Administración Pública catalana es, desde hace tiempo, paradigmática en lo que a la aplicación de modelos de gestión avanzados se refiere. Y especialmente desde su Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya, en el que se inscribe el área de gestión de personas, se pone un énfasis prioritario en el desarrollo de un plan estratégico tendente a mejorar la productividad e incrementar la eficiencia.



**Aurora Baena Ruiz,**

Directora de Servicios del Dpto. de Economía y Finanzas. Generalitat de Catalunya



**Francesc Torrejón Comino,**

Subdirector General de RR.HH. y Organización del Dpto. de Economía y Finanzas. Generalitat de Catalunya

El sector público catalán es de reducidas dimensiones, comparado con el del resto del Estado y con el de los países europeos de similar renta per cápita y nivel de desarrollo )

**P**eriódicamente, pero sobre todo en momentos de dificultades económicas, se abre el debate en torno a la baja productividad del personal al servicio de la administración y de la necesidad de incrementar su eficiencia mediante la reducción del número de efectivos. Esta posición atribuye al *“gran número de personas poco productivas al servicio de la administración”* la causa fundamental de la eventual falta de competitividad global de la economía; nuestro sector público está hipertrofiado y es claramente ineficiente, es decir, hay mucha gente trabajando para las administraciones y un nivel de servicios escaso, en relación con los recursos utilizados.

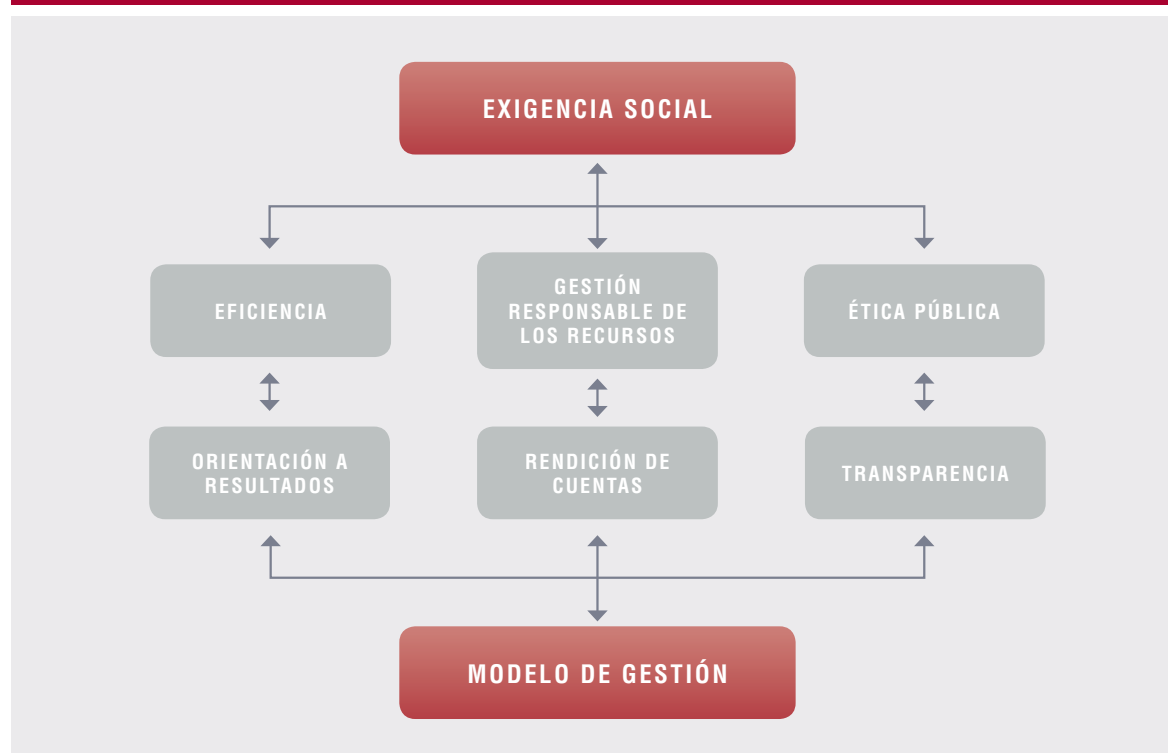
Cataluña ha sufrido, en los últimos años, una transformación demográfica y social sin preceden-

tes como consecuencia de un incremento importante de la población que, además, se ha diversificado extraordinariamente y ha incrementado su grado de exigencia respecto a los poderes públicos. Esta tendencia, que ya se ha producido antes en otros países de nuestro entorno pero que, en cualquier caso, se agudiza a medida que se incrementa el acceso de la población a mayores niveles de formación y de información, obliga la administración pública a hacer esfuerzos adicionales en su gestión.

En el cuadro 1 se muestra el modelo de respuesta que el Departamento de Economía y Finanzas trata de implementar para responder al conjunto de estas nuevas demandas.

Es evidente que la implementación de este modelo exige más y mejor de los empleados y em-

FIGURA 1. MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA GENCAT



Fuente: Departamento de Economía y Finanzas. Generalitat de Catalunya, 2010.

## El Departamento de Economía y Finanzas ha asumido el reto de mejorar la productividad y aumentar la eficiencia de sus actividades como uno de los ejes estratégicos de su acción )

pleadas públicos, les exige esfuerzos adicionales en sus tareas y en sus relaciones con la ciudadanía, se les exige, en definitiva, más productividad.

¿Entonces, es realmente poco productivo el personal al servicio de la administración catalana?

Según datos oficiales, a comienzos del 2009 había en Cataluña 299.779 personas al servicio de las diferentes administraciones: 162.213 en la Generalitat de Catalunya, 31.286 en la Administración del Estado, 99.862 en la administración local y 6.598 personas trabajando en las diferentes universidades públicas. En términos absolutos, y en la misma fecha, en Andalucía había 495.820 trabajadores y trabajadoras públicos y 422.848 en Madrid. En el resto de las Comunidades Autónomas, las cifras son menores, aunque también lo es la población.

Si comparamos el total de personas al servicio de la administración con la población activa de cada territorio o con su población total obtenemos una cifra comparable y homogénea. De acuerdo con ella en Cataluña es donde hay, comparativamente, menos personal con salario con cargo a las arcas públicas. Los datos que

figuran a continuación muestran una administración que, en comparación con el resto de Comunidades Autónomas, difícilmente se puede calificar de sobredimensionada.

Tan sólo el 7,8 por ciento% de la población activa de Cataluña trabaja en el sector público; el 4% de la población total. Estas cifras contrastan claramente con la media de todo el Estado: el 11,4% y el 5,6% respectivamente.

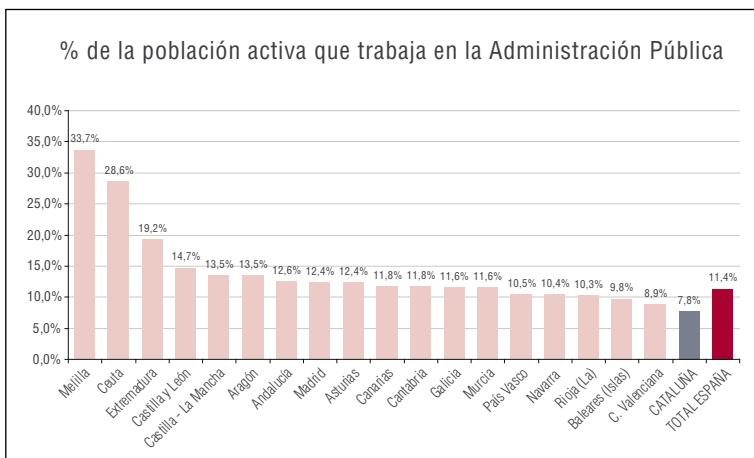
### LA SITUACIÓN EN EUROPA

La comparativa anterior pone de relieve que la función pública catalana es, cuando se la compara con el resto de los territorios que forman las comunidades autónomas del Estado Español, la más reducida pero, ¿qué pasa cuando la comparamos con el resto de países de la Unión Europea? Muchos de estos países son sistemáticamente idealizados en cuanto a sus variables macroeconómicas, su productividad y su eficiencia. No se escatiman los elogios al magnífico modelo educativo y productivo de Finlandia, la productividad alemana, la agilidad de los Países Bajos o la resistencia ante la crisis que presenta la economía francesa.

De acuerdo con la oficina de estadísticas europea (Eurostat), tomando los datos correspondientes al primer trimestre de 2009, de cada 100 personas que forman la población activa de los países de la Unión Europea ampliada (UE-27), 21,1 trabajan en la administración pública, defensa, seguridad social, educación, salud y servicios sociales. En Cataluña lo hacen 7,8, apenas una tercera parte. En algunos de los países que unánimemente se consideran más avanzados como Dinamarca, Suecia, Bélgica, los Países Bajos, el Reino Unido, Francia o Finlandia la cifra alcanza un ratio entre 23 y 30.

Como las estadísticas europeas incluyen las personas que trabajan en los sectores de educación, salud y servicios sociales sin distinción de

CUADRO 2.



Fuente: Ministerio de Política Territorial de España. INE, 2010.

sector público o privado, se puede argumentar que la comparación no es adecuada. Otro argumento recurrente es que estos países tienen un estado del bienestar más desarrollado, que ofrece un conjunto más grande de servicios a los ciudadanos. Pues bien, excluido el personal docente, sanitario y de servicios sociales, el porcentaje de la población activa ocupada en este sector es del 6,5 % en el conjunto de los países de la Unión Europea (6,7 % para los países de la zona euro). En Cataluña la cifra es de un 4,8 %.

En el caso de Francia el porcentaje supera el 9%, el 8,5% en Bélgica, más de un 6% en Austria, Alemania, Dinamarca, Países Bajos o el Reino Unido.

Estas cifras invitan a la reflexión. En nuestro país, el sector público es la diana permanente de los que, sin cifras que los avalen, propugnan una disminución de efectivos y recursos y pretenden al mismo tiempo, cuadrando el círculo, más y mejores servicios públicos. La realidad es que el sector público catalán es de reducidas dimensiones, comparando con el del resto del Estado y con el de los países europeos de similar renta per cápita y nivel de desarrollo.

## EL MODELO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

El Departamento de Economía y Finanzas ha asumido el reto de mejorar la productividad de las actividades que lleva a cabo como uno de los ejes estratégicos de su acción. Gran parte de los proyectos emprendidos tienen como objetivo conseguir la mejora de la productividad incrementando la eficiencia.

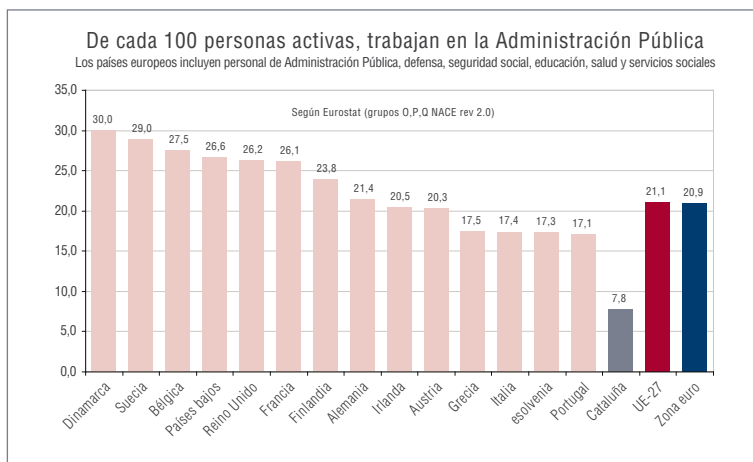
La apuesta del Departamento de Economía y Finanzas pasa por poner en marcha un conjunto de acciones estratégicas que accionan sobre los ejes que mejores resultados obtengan a medio y largo plazo, en términos de productividad, eficacia y eficiencia:

- El desarrollo de las personas y la mejora de la calidad de los recursos humanos.

- La optimización y gestión eficiente de los recursos, mediante el aprovechamiento sistemático de la tecnología y la mejora permanente de los procesos.

- Un esquema de las medidas implementadas y algunas de sus características figuran en el cuadro 5.

CUADRO 3.

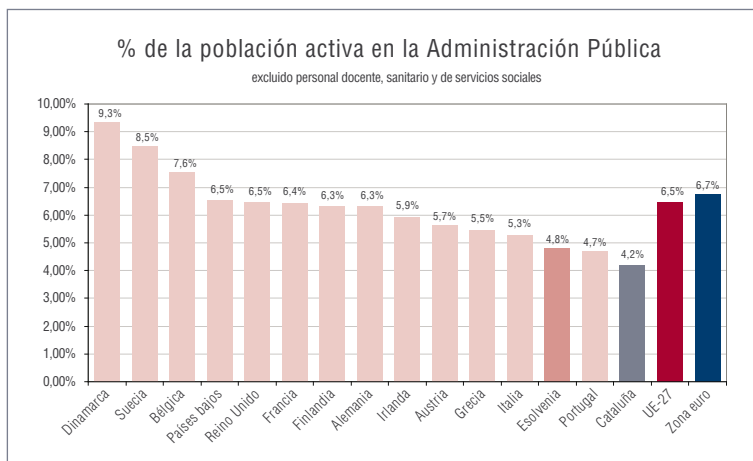


Fuente: Eurostat y Ministerio de Política Territorial de España, 2010.

Todas estas acciones constituyen elementos clave para incrementar los resultados de la gestión optimizando los gastos y los recursos dedicados y siendo, al mismo tiempo, factores de incremento de la productividad más virtuosos y con efectos a más largo plazo que aquellos otros que, buscando los efectos inmediatos, hipotecan las capacidades a medio y largo plazo de las organizaciones.

La administración pública catalana tiene el deber de ser cada día más productiva, más ágil y eficaz, un deber que comparte con el conjunto de las administraciones públicas. El Departamento de Economía y Finanzas no quiere renunciar a la mejora permanente en su actividad y como filosofía. Nuestro modelo de gestión apuesta por renovar el compromiso entre servicio público y ciudadanía, así como entre la administración y su personal. )

CUADRO 4.



Fuente: Eurostat y Ministerio de Política Territorial de España.

Gran parte de los proyectos emprendidos tienen como objetivo conseguir la mejora de la productividad incrementando la eficiencia )

**CUADRO 5.**

ACCIÓN	CARACTERÍSTICAS / IMPACTO
<b>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	
Plan de formación departamental	Confluencia entre necesidades formativas del personal y objetivos a alcanzar en la gestión
Plan innova	Innovación y aprendizaje en ámbitos como la mejora de procesos y calidad del servicio
Forum de participación	Comunidades de aprendizaje para los profesionales
Tecnificación de la plantilla	Incremento de la proporción de personal técnico sin incrementar la plantilla global
Programa de acogida	Reduce el tiempo necesario para que el personal de nueva incorporación alcance un buen nivel de productividad
Carta de Servicios	Formaliza el compromiso de la organización y del personal con la mejora continua y la calidad
<b>OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS</b>	
Gestor Electrónico de expedientes de Contratación -GEEC	Reduce el tiempo de tramitación de la contratación pública y los costes asociados
Homologación de suministros, bienes y servicios	<p>En los ámbitos donde se ha aplicado ha permitido reducciones de los precios de adquisición por parte de la administración de un 10 a un 30%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actualmente están homologados:</li> <li>■ Suministros (material de oficina, cartuchos de tóner y tintas, mobiliario de oficina, papel, energía eléctrica).</li> <li>■ Bienes materiales (vehículos)</li> <li>■ Servicios (auditorías energéticas, bases de datos jurídicas, agencias de viajes, limpieza de edificios, vigilancia y seguridad, servicios informáticos).</li> </ul>
Reforma del sistema presupuestario	Perspectiva plurianual. Presupuesto por programas. Oficinas presupuestarias departamentales.
Cuadro de Mando	Refuerzo del sistema de indicadores
Oficina de Proyectos	Estructura para el seguimiento y control de los proyectos organizativos y de tecnología
Help desk y CAU	Reduce el tiempo improductivo como consecuencia del mal funcionamiento o averías en la infraestructura.

Fuente: Departamento de Economía y Finanzas. Generalitat de Catalunya, 2010.