



Desempeño del Gobierno

La experiencia canadiense en reducción de gastos



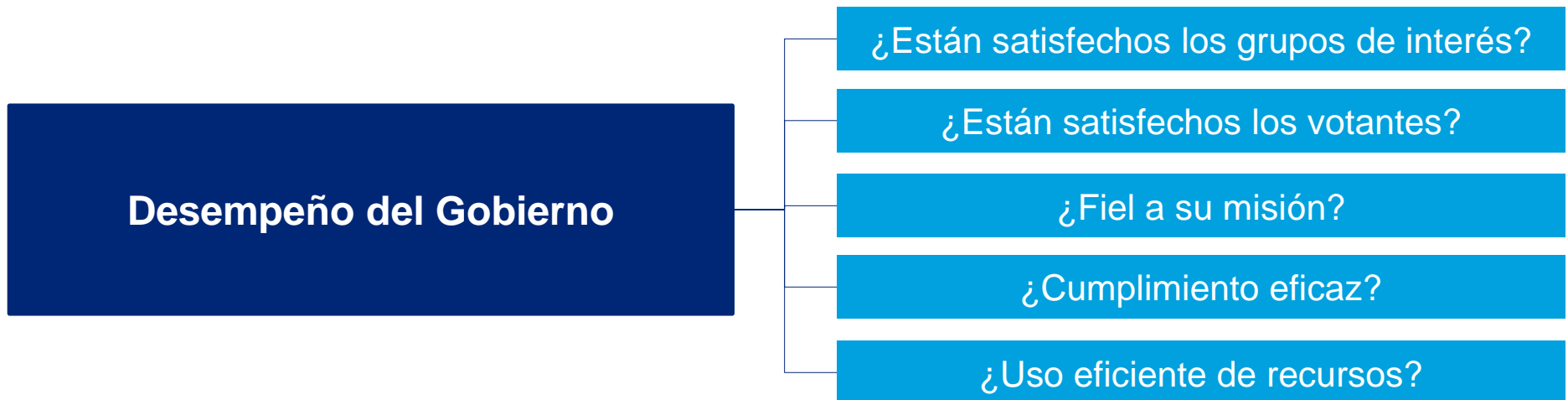
Santiago, Chile

13 de mayo de 2015

¿Qué es el desempeño del gobierno?

El desempeño del gobierno es real: es algo que sienten quienes reciben los servicios del gobierno y los votantes, y está en la mente de los ejecutivos y dirigentes del gobierno.

¿Cómo nos va?

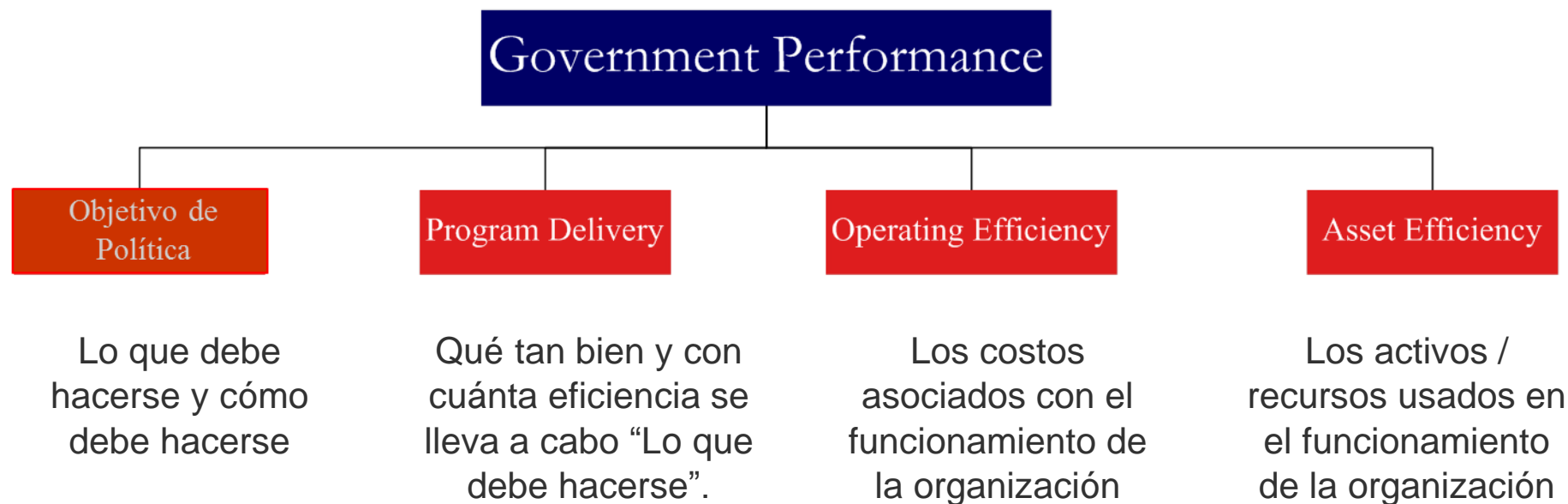


Las mediciones generales del desempeño en el sector público son complicadas, ya que algunas son mensurables cuantitativamente, algunas solo pueden ser comprendidas cualitativamente, y otras solo tienen sentido en términos relativos.

El Mapa de Desempeño del Gobierno, según Deloitte

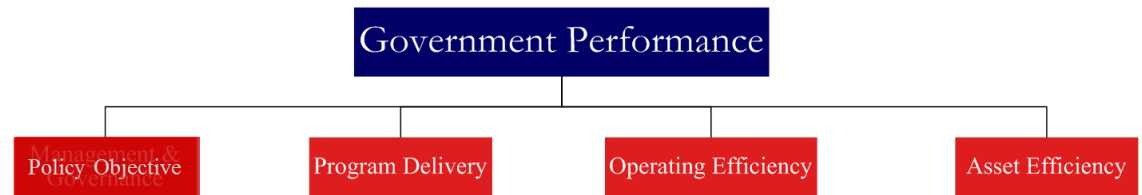
Las organizaciones gubernamentales tienen propósitos, valores y objetivos que son muy diferentes de los de las organizaciones comerciales.

El Mapa de Desempeño del Gobierno es un marco para comprender cómo es el desempeño y qué se puede hacer para mejorarlo.



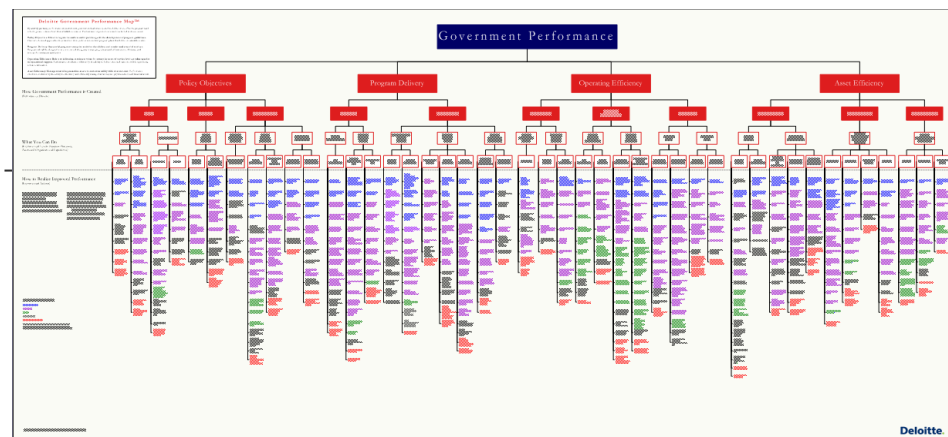
Al esforzarse activamente por mejorar el rendimiento, el gobierno estará preparado para entregar programas más eficaces y para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos disponibles.

Un marco estructurado para identificar oportunidades de introducir mejoras



Forma de lograr el desempeño
(Impulsores de Desempeño)

Forma de mejorar el desempeño
(Palancas para mejorar el desempeño)



Cambiar **(Estrategia)**

- Lo que usted entrega
- A quién quiere llegar
- La forma como cumple
- Dónde despliega sus recursos
- Las operaciones que terceriza

Hacer lo que uno hace mejor **(Táctica)**

- Procesos de negocios
- Colaboración intra e interdepartamental
- Satisfacción del Contribuyente, empleados y Grupos de Interés
- Desarrollo y despliegue de recursos/activos
- Desarrollo de capacidad estratégica

Comparación internacional de herramientas de desempeño del gobierno

Una comparación internacional de herramientas de desempeño gubernamental muestra que coinciden en intención y metodología, y que todas enfrentan desafíos similares, entre ellos:

- demostrar la relación entre capacidad de gestión y mejora del desempeño final
- capacidad para definir mediciones claras del desempeño.

Entre las organizaciones internacionales que tienen herramientas de desempeño del gobierno se cuentan:

- **La Unión Europea** Marco Común de Evaluación de la UE
- **El Reino Unido** Revisión de Capacidad del Reino Unido
- **Nueva Zelanda** Set de Herramientas de Capacidad de Nueva Zelanda.
- **India** Sistema de Evaluación y Monitoreo del Desempeño para los Departamentos del Gobierno
- **Canadá** Marco de Responsabilidad de Gestión

Comparación internacional de herramientas de desempeño del gobierno

Unión Europea - Marco Común de Evaluación

Para ayudar a las organizaciones del sector público de toda Europa a usar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su desempeño.

Reino Unido - Programa de Revisión de la Capacidad

Para evaluar la capacidad de los departamentos del gobierno para cumplir sus objetivos

Nueva Zelanda - Marco de Mejoramiento del Desempeño

Para ayudar a los dirigentes de alto rango a impulsar el mejoramiento del desempeño

India - Sistema de Evaluación y Monitoreo del Desempeño

Para evaluar los logros de los departamentos gubernamentales y compararlos con los indicadores y las metas de éxito.

Canadá – Marco de Responsabilidad de Gestión

Para ayudar a traducir la visión de la gestión moderna del servicio público en un conjunto de expectativas de gestión; establecida inicialmente en 2003.

La experiencia de Canadá en materia de desempeño del gobierno

“... El lanzamiento de un nuevo Sistema de Gestión de Gastos cambiará fundamentalmente la forma en que opera el gobierno... Revisiones Estratégicas del gasto de cada departamento ... ciclo de cuatro años... resultados integrados en la planificación del presupuesto”

Presupuesto 2007

"... **Revisiones Estratégicas** ... realizadas en 17 organizaciones, que representan \$13.600 millones de dólares ... 15% del gasto total directo de los programas... los departamentos están agilizando las operaciones, realineando actividades para ofrecer mejores programas y mejores resultados ... ahorros realizados de \$ 386.000.000 ... dirigidos a financiar nuevas iniciativas "

Presupuesto 2008

"... esta ronda de **Revisiones Estratégicas** involucró a 21 departamentos y organismos ... que representan \$ 25 mil millones ... 27% del gasto total directo de los programas ... ahorros realizados de 586.000.000 dólares ... se inició una revisión de su activo corporativo ... para asegurarse de que la propiedad de los mismos se justifica”

Presupuesto 2009

"... realizar una revisión exhaustiva de las funciones administrativas del gobierno y de los gastos generales ... identificar oportunidades de ahorro adicionales y mejorar la prestación de servicios ... seguir con las **Revisiones Estratégicas...**”

Presupuesto 2010

La Revisión Estratégica fue también una Herramienta clave de Desempeño del Gobierno

Los Criterios:

- ¿Son los programas relevantes, eficientes, eficaces, cumplidos por el mecanismo de política apropiado y gestionan sus riesgos?
- ¿Son los programas y el gasto coherentes con las necesidades de la sociedad, las prioridades del gobierno y el papel del gobierno federal??
- ¿Se manejan los programas a través de un marco de gestión del desempeño que tiene productos, resultados, objetivos y mediciones del desempeño claros?

Proceso:

Revisión periódica del presupuesto de la(s) organización(es) y el inventario del programa considerando su intención estratégica

Resultados:

- Los programas que entregan resultados están alineados con los objetivos estratégicos
- El gasto se concentra en programas de áreas prioritarias para los canadienses



La experiencia de Canadá en materia de desempeño del gobierno

Las **Revisiones Estratégicas** fueron temporalmente reemplazadas conforme el Gobierno emprende una Revisión Estratégica y Operacional de un año... manteniendo el enfoque cuidadoso del Gobierno a la gestión de los gastos ... la revisión examinará \$80 mil millones de gastos directos de los programas ... con el **objetivo de lograr al menos \$ 4 mil millones en ahorros anuales permanentes**"

Presupuesto 2011

"... identificado y comprometido con un **ahorro mínimo permanente de \$ 5.200** millones o el 6,9% de los \$75 mil millones en gastos directos de los programas."

Presupuesto 2012

...La creación de un **Comité permanente del Gabinete para la Administración del Gobierno** ,con el fin de estudiar propuestas sobre oportunidades que abarquen a todo el gobierno, para mejorar la eficiencia y eficacia con el objetivo de la gestión permanente de los gastos y eliminar áreas donde pueda haber duplicación.

Presupuesto 2013

Revisión estratégica y operacional del Gobierno de Canadá

Proceso de revisión estratégica y operacional

Comité de Ministros	<ul style="list-style-type: none">• Ocho Ministros + un Miembro del Parlamento• Aceptar o rechazar las propuestas de ahorro de gastos
Metas de 5% y 10%	<ul style="list-style-type: none">• Los departamentos prepararon propuestas de ahorro de gastos• de hasta el 5% o hasta el 10% de los gastos
Énfasis en Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• La forma de mejorar servicios / la prestación de servicios• Estandarizar, consolidar, y reingeniería
Asesores Externos	<ul style="list-style-type: none">• Deloitte contratado para brindar asesoría/orientación• Mejores prácticas del sector público y privado

Resultado

Buscábamos un compromiso formal con los esfuerzos de reducción de gastos y con ahorros que estén incluidos en el Presupuesto del 2012.

El objetivo era reducir los \$75 mil millones en gastos directos de programas en un **mínimo de \$ 4 mil millones anuales**

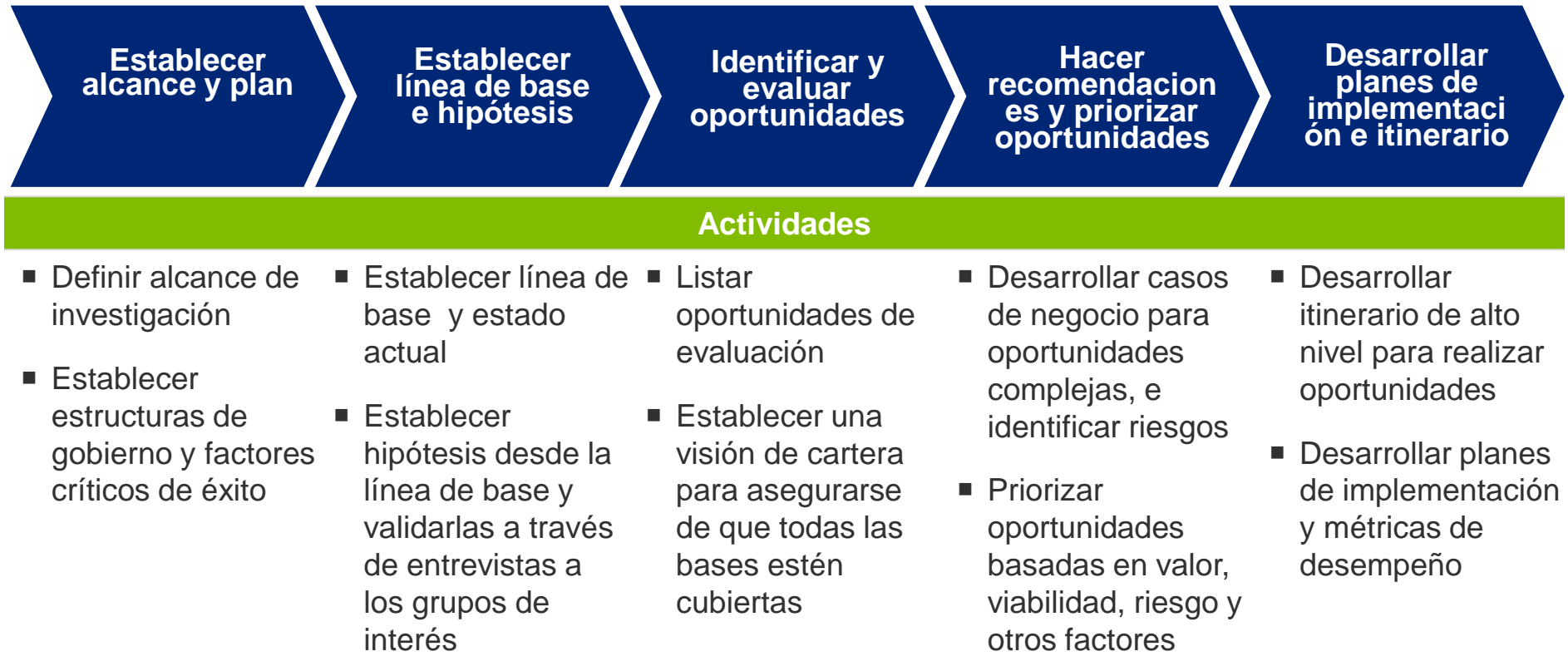
Un componente clave de la participación de Deloitte es ser una voz independiente, para el Comité, en materia de oportunidades de ahorro de gastos



El enfoque de Deloitte se centra en identificar oportunidades de ahorro tanto verticales como horizontales

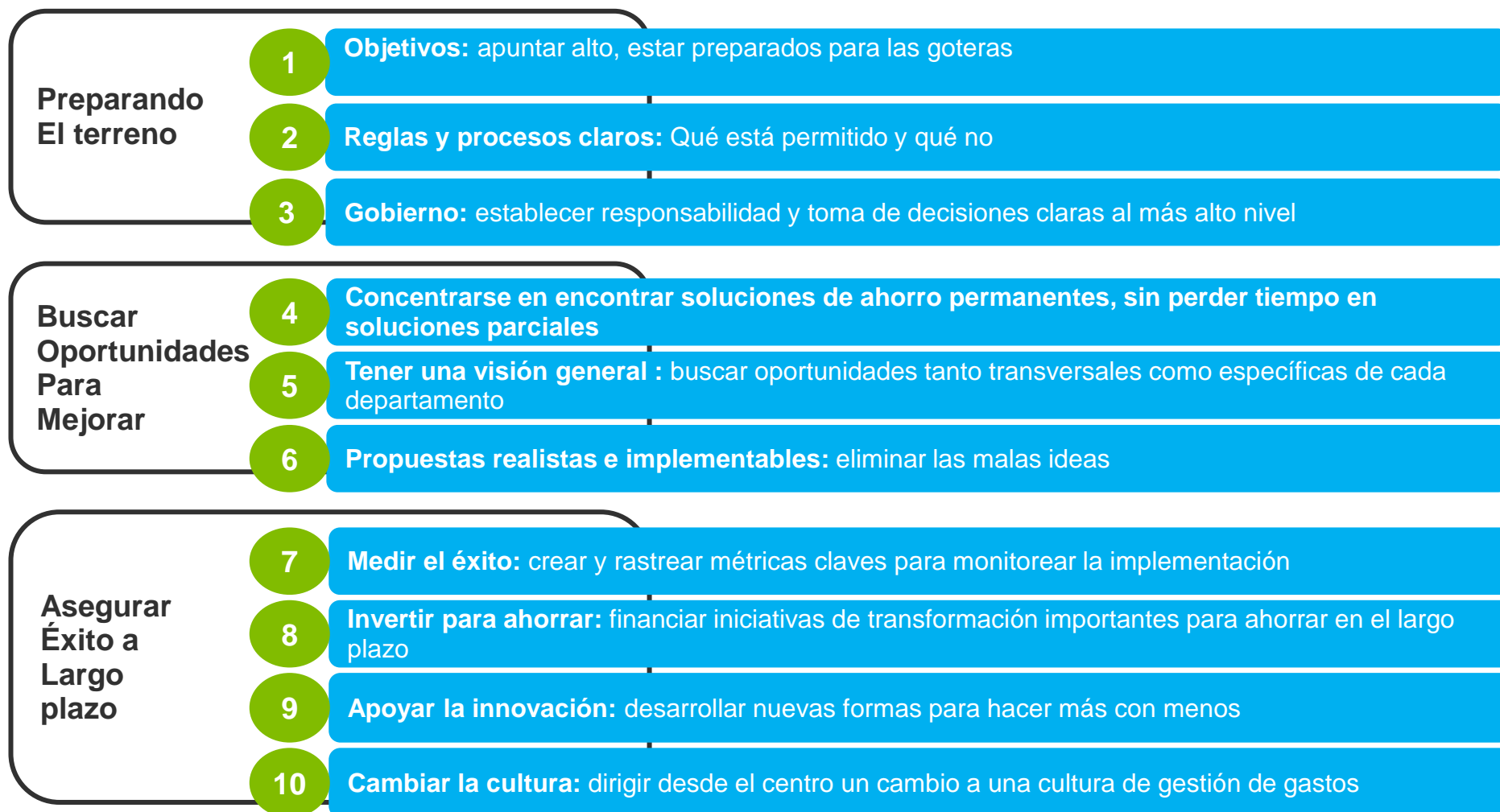


La metodología de Deloitte es un “enfoque basado en hipótesis” para identificar y validar oportunidades de ahorro de gastos y de sustentabilidad fiscal



El número de oportunidades potenciales se reduce en cada paso, a medida que se refutan las hipótesis o que se descubre que éstas no están alineadas con los criterios de evaluación predeterminados

La manera de planificar para tener éxito



Es compleja la gestión de gastos en un gobierno

Complejidades Inherentes

Necesidad de avanzar hacia un modelo de prestación de servicios de la empresa ...

... en una organización con estructuras de mando verticales

Necesidad de soluciones a largo plazo para reducir gastos ...

... pero cumpliendo promesas políticas de reducir gastos en el corto plazo

Necesidad de mentalidad permanente de gestión de gastos ...

... cuando los incentivos no estimulen este comportamiento

Necesidad de estar alineados para tomar decisiones ...

... uniendo a funcionarios elegidos y administrativos con conocimiento variado de las operaciones y perspectivas diferentes

Esta complejidad requiere:

- un **marco explícito de análisis**;
- consistente **transparencia de comunicación** con administrativos y funcionarios selectos
- **independencia y objetividad** transparentes.

Asuntos Internacionales, Seguridad y Sector Justicia

Incluyen:



Departamento de Defensa Nacional (DND)

El Departamento de Defensa Nacional es un departamento del gobierno canadiense responsable de la defensa de los intereses y valores de Canadá en el país y en el extranjero.



Departamento de Pesca y Océanos (DFO) / Guardacostas Canadiense (CCG)

El DFO es responsable por hacer cumplir las leyes sobre la pesca, y las leyes de protección del medioambiente relacionadas con la pesca.

DFO es el departamento general, y la CCG es un componente dentro del DFO responsable por los patrullajes, ayudas de navegación, rompimiento del hielo y otras operaciones mediante el uso de su flota de barcos y embarcaciones pequeñas.



Policía Montada del Canadá (RCMP)

La RCMP es el servicio nacional de policía de Canadá, y, como tal, seguirá entregando sus servicios centrales.



Agencia de Aduanas (CBSA)

La CBSA garantiza la seguridad y la prosperidad de Canadá gestionando el acceso de personas y mercancías hacia y desde Canadá.

Asuntos Internacionales, Seguridad y Sector Justicia

				Cuadro Panorámico de los Trabajos
DND	RCMP	DFO/CCG	CBSA	
	√		√	• Gestión de programas a gran escala
√	√		√	• Gestión de TI IM
√	√	√	√	• Gestión financiera
√		√		• Gestión de la propiedad real
√		√		• Cadena de suministro y gestión de materiales
	√			• Capital Humano: categorización de empleo



www.deloitte.cl

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en cerca de 164 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 200.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Simón Bolívar 202
Oficina 203
Iquique
Chile
Fono: (56) 572 546 591
Fax: (56) 572 546 595
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831
Oficina 501
Copiapó
Chile
Fono: (56) 522 524 991
Fax: (56) 522 524 995
copiapo@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com