Cómo poner en marcha un programa de reformas estructurales:

La experiencia internacional

Presentación del informe

Madrid, 7 de Diciembre de 2011

McKinsey&Company

fedea

DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE McKINSEY & CO.
Queda prohibido su uso y distribución sin la autorización expresa de McKinsey & Company

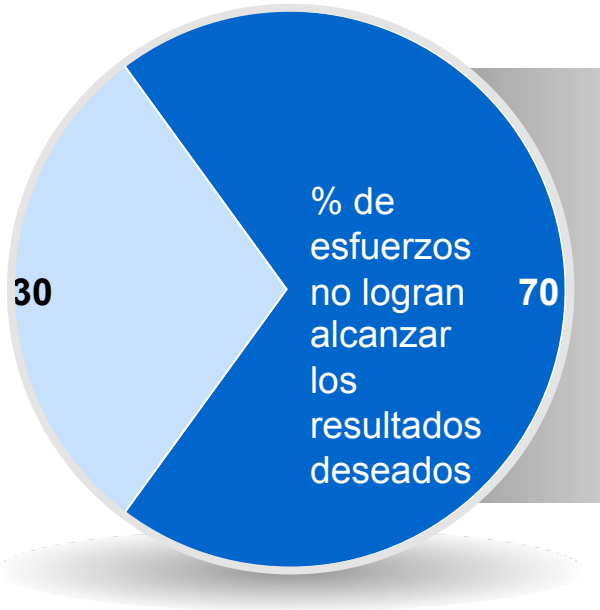
Esta es una crisis distinta

- Sector financiero vulnerable y con necesidades de capitalización aún no cubiertas
- Elevado nivel de desempleo
- Desequilibrio fiscal (estructural y coyuntural)
- Desconfianza de los mercados internacionales
- Reducida competitividad de la economía

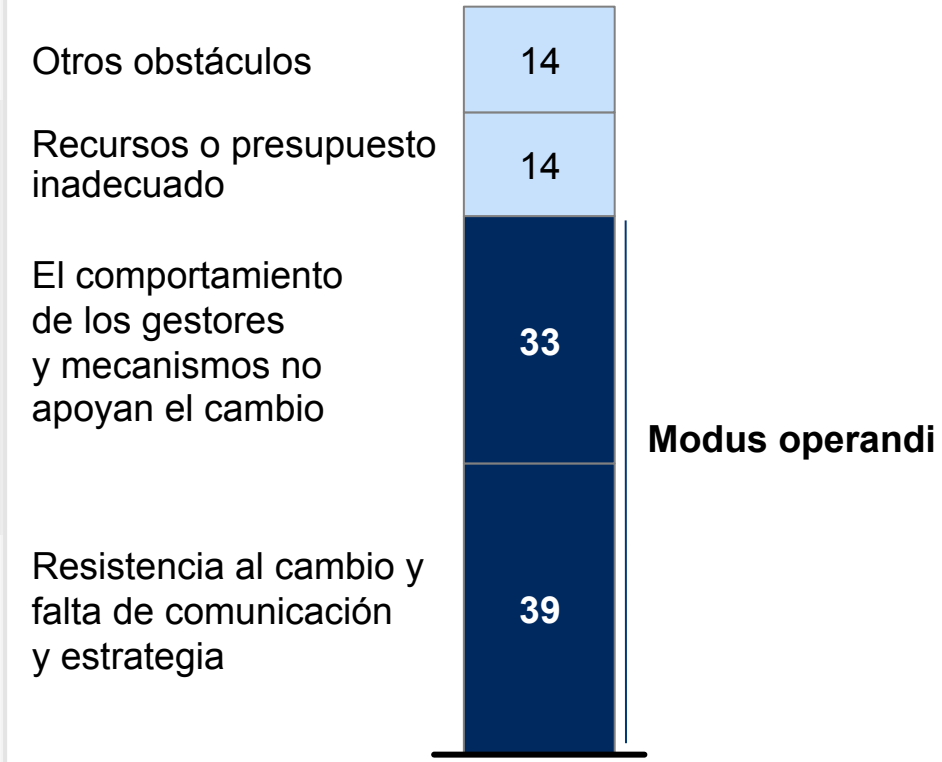
- Atonía de la demanda interna en los próximos 2-3 años
- Escaso crecimiento de demanda externa en nuestros países “destino”
- Falta de control sobre las políticas monetarias para enderezar la situación
- Múltiples temas paralelos a afrontar de forma simultánea y trasversales (varios ministerios o diferentes niveles administrativos)
- Fuerte escrutinio público y malestar social – corto o nulo período de “gracia”

No todas las transformaciones tienen éxito

El 70% de los fracasos de los programas de cambio …



… se producen principalmente porque el continuismo en el *modus operandi* se interpone



FUENTE: Scott Keller y Colin Price, Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. 2011

Tenemos que afrontar la crisis de una forma distinta

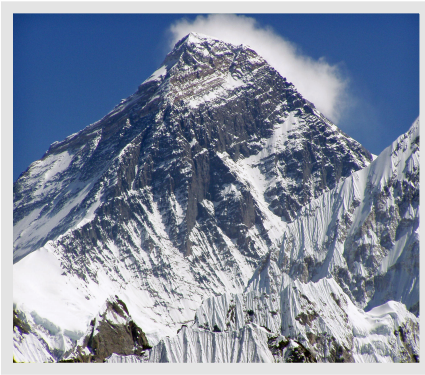
	Fallos típicos	
1 ¿Qué queremos ser?	▪ Iniciativas dispersas sin un propósito general ▪ Centrarse en el recorte de costes sin una perspectiva futura motivadora	▪ **La visión de esta reforma NO puede ser sólo sobre costes, sino también sobre crecimiento**
2 ¿Cómo vamos a llegar?	▪ Planificar para el mejor escenario para transmitir optimismo ▪ Entrar en una espiral sin fin de nuevas reformas que deterioran la credibilidad	▪ **Planear para lo peor y esperar lo mejor** ▪ **Presentar el plan como un todo** ▪ **Mantener el nivel de urgencia y la percepción de "justo"**
3 ¿Cómo lo vamos a hacer?	▪ Ejecutar reformas a través de procesos de gobierno normales que pueden obstruir la velocidad y diluir el impacto	▪ **Lanzar una "Oficina de Reformas" que garantice agilidad, coordinación y velocidad** ▪ **Foco en resultados**
4 ¿Cómo comprome-ternos?	▪ Comunicar sólo los resultados positivos en lugar de el progreso real y las dificultades	▪ **Comunicar con trasparencia y apoyándose en la opinión pública**

¿Qué queremos ser?

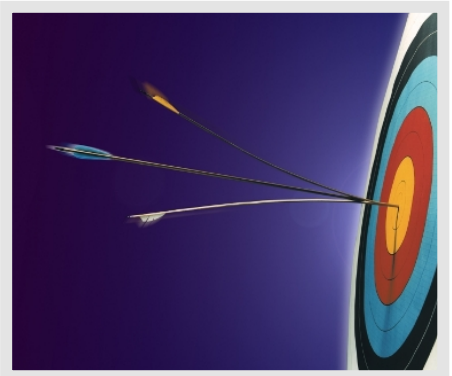
1 Características de una buena visión

Ambiciosa

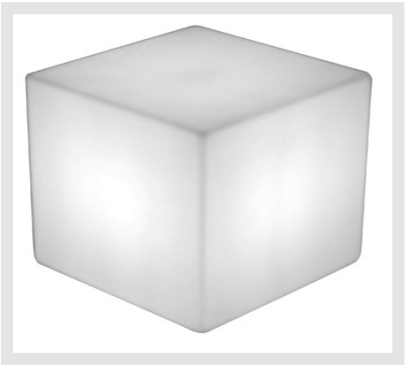
Motivadora



Concreta



Simple



1 Ejemplos internacionales de visión

Francia RGPP

"Tener una administración del siglo XXI e invertir en nuestro futuro"

révision générale des politiques publiques

Reino Unido

"Permitamos que la gente tome la Responsabilidad"

Singapur

"Singapur como un eje mundial, vibrante y robusto, de las industrias del conocimiento"

¿Qué queremos ser?

1 ¿Cuál sería la visión para España?

Visión

Ser la Alemania del Sur

Crear empleo sostenible convirtiéndonos en líders de servicios de alto valor añadido en Europa

Ser la California de Europa

Estructuración de temas:

Resolución de la crisis financiera

Creación de la base para el crecimiento del sector privado y la mejora de la productividad

Asegurar la sostenibilidad y el rendimiento del sector público

2 Características de un buen plan

- Debe estar **preparado** para **el peor escenario**

- Se presente **como un todo**
  - Equilibrar iniciativas a **corto** y **largo** plazo
  - Involucrando **todos los niveles** de la Administración
  - Integrando **recortes** y **crecimiento**

- **Ser "justo"**: Hay que ser equitativo a la hora de pedir "sacrificios"

- El nivel adecuado de **concreción** es clave (*"contrato" por Ministerio)*

- **Ruptura** rápida de **tabúes**

FUENTE: Análisis de McKinsey y entrevistas con expertos

2 Puede hacerse: experiencias internacionales

Francia 2007 - actualidad

- Programa de reforma integral de la Administración
- **Ahorro de 15.000 millones de € (2007-actualidad)**

Nueva Zelanda 1980 - 1990

- Reforma del estado de bienestar y las finanzas públicas
- **Reducción del déficit** 1984-1994 de **-8,4%** del PIB a **+3,0%**
- Crecimiento económico durante el período del 2%

Suecia Década de 1990

- Reforma de las finanzas públicas y el estado de bienestar
- **Reducción del déficit** 1993-1998 de **-11,2%** del PIB a + **1,2%**
- Crecimiento económico durante el período del 3,1%

Canadá Década de 1990

- Reformas estatales con impacto en las finanzas públicas y el estado de bienestar
- **Reducción del déficit** 1993-1994 de **-5,3%** del PIB a **+0,3%**
- Crecimiento económico durante el período del 23,5%

Holanda 1982- 1990

- Reformas en profundidad de las prestaciones sociales (invalidez)
- Lucha contra la inflación y el desempleo a través de cambios en la negociación colectiva
- Expansión del trabajo a tiempo parcial

FUENTE: Análisis de McKinsey

2 Planear para lo peor y esperar lo mejor

"Nunca se debe restar importancia a los efectos de las medidas del programa. Al contrario, recuerda a la gente una y otra vez que esto será duro (...) Además, debes ser completamente honesto cuando comuniques a los mercados financieros. Clarifica las hipótesis y cálculos. No utilices trucos contables (...). De hecho, ***básate siempre en estimaciones conservadoras****. Si, por ejemplo, se estima que el crecimiento económico será del 1,5 por ciento y finalmente es de un 2,5 por ciento, habrás resuelto gran parte de tus problemas de credibilidad "*

Göran Persson, ex- primer ministro sueco

"Nuestro error más grave: No consideramos el peor escenario como punto de partida"

Ex- primer ministro finlandés

¿Cómo vamos a llegar?

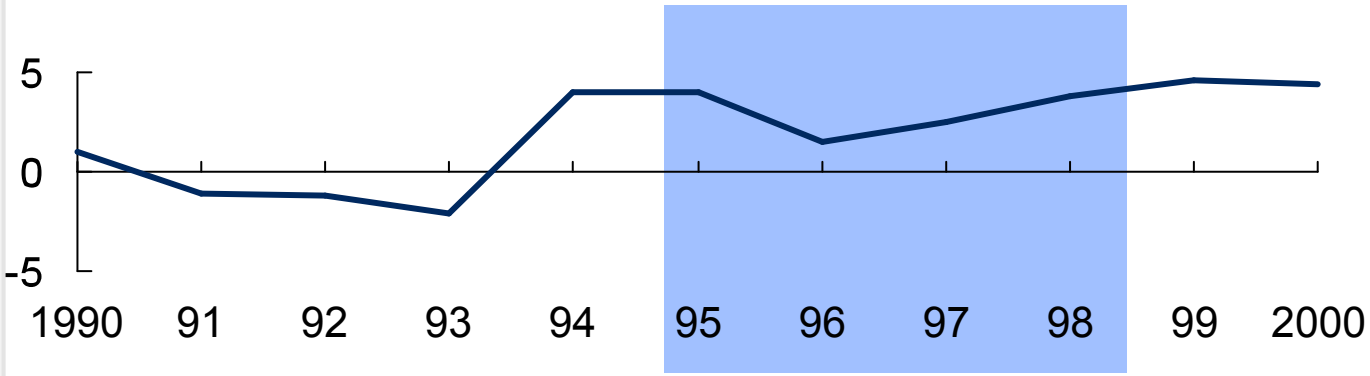
2 A veces hay que empeorar antes de mejorar

Ejemplo de la crisis sueca de principios de los 90

Programa de aplicación del presupuesto, 1994-98

Crecimiento económico

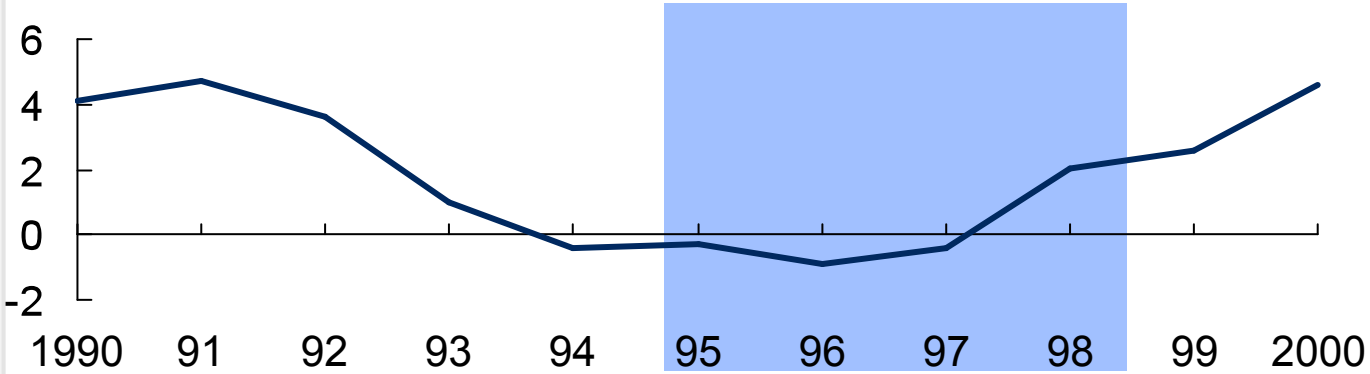
Evolución anual del PIB en %



El PIB se vio afectado negativamente por el programa, pero repuntó de nuevo en 1996

Renta real disponible por hogar

Evolución anual en %



En un primer momento, la renta disponible de los hogares se vio afectada negativamente, pero repuntó de nuevo en 1997

FUENTE: Oficinas gubernamentales suecas; National Institute of Economic Research; Análisis de McKinsey

3 modelos diferentes de gestionar un programa de cambio de Gobierno

Gestión convencional

Gestión centralizada

Participación sociedad civil

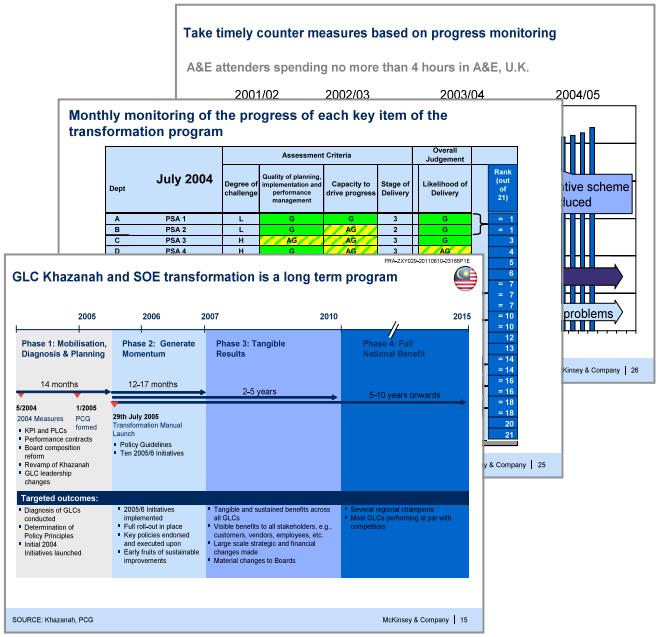
- Nos embarcamos en una **transformación compleja**
  - Hay que ir a un **ritmo acelerado** – se necesitan **catalizadores / facilitadores** con visión transversal
  - Algunas áreas **requerirán el esfuerzo y colaboración de diversos ministerios** (por ejemplo, para la reducción del paro, la del Ministerio de Economía, Educación y Trabajo) o áreas administrativas
  - **Realizar el seguimiento** será una ardua tarea – requerirá grandes dosis de energía y presión.

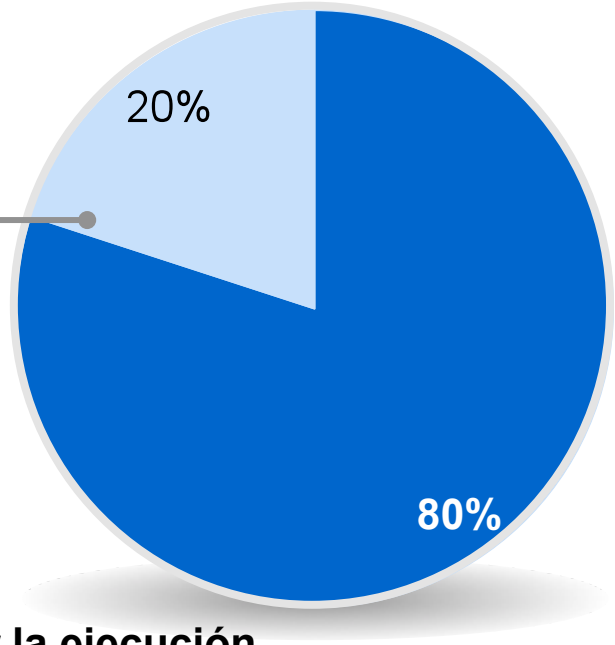
¿Cómo lo vamos a hacer?

3 Enfoque principal de la Oficina de Reformas

Control y seguimiento

- Cálculo y reporte de KPI's
- Adicionalmente, responsable de analizar el impacto trasversal en diferentes sectores y ministerios





Facilitar la ejecución

- Soporte a los ministerios y facilitando coordinando entre Ministerios/ Administraciones
- Aportar metodologías efectivas y capacidades
- Liderar iniciativas específicas interministeriales hasta que puedan ser delegadas

¿Cómo lo vamos a hacer?

3 Características de la Oficina de Reformas

A **Apoyo total** del Presidente

B **Independiente** del resto de Ministerios, con reporte directo al Presidente (o Ministro de Finanzas en el caso sueco como *primus inter pares*)

C **Perfil y estatus sólido** de su máximo responsable

D **Equipo mixto** en la Oficina y en sus principales interlocutores en los Ministerios

- Perfiles **externos** con experiencias en trasformación y gestión del cambio
- Proceso **interno** para identificar talento específico y formarlo

3 Ejemplo internacional: UK PMDU

El ex-Primer Ministro Tony Blair

Director de la Unidad de Desempeño: Michael Barber

Testimonio de Michael Barber

Unidad de Desempeño

- Misión de la garantizar resultados en 20 prioridades del Primer Ministro

Planes de Desempeño y Trayectorias

- Planes con claros cimientos, pilares, objetivos y pasos clave hacia implementación
- Métricas **intermedias** para mostrar trayectoria hacia la consecución de objetivos

Rutinas

- Fuerte participación del Primer Ministro:
  - **Mensual**: Breve nota con grado de avance
  - **Trimestral**: Reunión con cada ministro afectado con foco en implementación
  - **Bianual**: Revisión de principales prioridades y clasificación según probabilidad de éxito, desarrollando el Informe de Desempeño con grado de avance y próximos pasos

FUENTE: Michael Barber: Testimonio para Comité de Presupuestos Testimony del Senado, 29 Oct 2009

¿Cómo comprometernos?

3 Comunicar con trasparencia …

Será un camino difícil…

- Falta de unanimidad en la visión
- Rechazo de medidas concretas del plan
- Retrasos por tramitaciones legislativas
- Dificultades en la implantación

√ *Comunicar*

√ *Comunicar*

√ *Comunicar*

¿Cómo comprometernos?

4 … apoyándose en la opinión pública

Regular transparent public information on the impact of reforms is required to sustain momentum

révision générale des politiques publiques

Example of quarterly performance indicators

Axe	Date de décision	Mesure	Avancement
Une définition des priorités stratégiques de la recherche assortie d'une capacité d'orientation des acteurs renforcée	Avril 2008	Simplification du fonctionnement des unités mixtes de recherche, dans le cadre de l'application des recommandations de la commission d'Aubert	●
	Avril 2008	Clarification de l'organisation des acteurs de la recherche et de leur relation pour rendre lisibles leurs rôles respectifs	●
	Avril 2008	Augmentation progressive de la part de financement sur projet pour la recherche	●
	Avril 2008	Évolution des modalités de définition des priorités nationales de recherche	●
	Avril 2008	Financement effectif des unités de recherche sur leurs performances, y compris pour le financement récurrent	●
	Juin 2008	Le Haut conseil de la science et la technologie (HCST) sera réformé, dans sa composition et dans son fonctionnement, pour devenir l'organe interministériel de référence dans la définition d'une stratégie de recherche. Cet exercice de définition stratégique des priorités de recherche du Gouvernement sera conduit tous les quatre ou cinq ans, sous le pilotage du ministre de la Recherche, en associant toutes les parties prenantes. Pour ce faire, le HCST sera rattaché au Premier ministre	●
	Juin 2008	Pour simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche, les tutelles scientifiques seront limitées à deux, un mandat de gestion unique sera mis en place pour l'hébergeur de chaque unité, les procédures d'achat et les règles financières, fiscales et comptables seront alignées sur le régime le plus simple et le plus efficace	●
	Avril 2008	Proposition aux régions de leur transférer les dispositifs en faveur de la diffusion technologique (à l'exception des incubateurs des universités et des instituts Carnot)	●

"Two years after its launch, the General Review of Public Policies (RGPP) is having an impact (...). In the regions, the number of government offices has fallen from twenty to eight (...). Services to citizens and businesses are being streamlined"

Le Monde, May 2009

"Of 374 decisions on modernization made since 2007, 95% are currently being implemented(...). 75% of these measures are reportedly on target, 20% have been delayed, and 5% are at a standstill."

LaTribune.fr May 2009

"A large number of major reforms have produced results (...). Among the 374 measures, three-quarters have been implemented as planned (compared with 70% at the last review on December 3)."

LesEchos May 2009

Source: France DGME

McKinsey & Company | 25

- ***Informe trimestral publicado*** *por el ministro de Presupuesto y Reformas*
- *Evaluación detallada del avance de cada acción llevada a cabo en cada ministerio*
- ***Informe*** *preparado en base a criterios rigurosos y transparentes (Unidad Especial)*

'Open Day' was an opportunity to obtain input from the public

1 Malaysia Roadmap | 6 NKRAs + 2 Labs | MKRAs | Rakyat Touch points

Media | Bloggers | NGO | Civil Servants

SOURCE: www.transformation.gov.my

McKinsey & Company | 24

- ***Descripción transparente*** *de los objetivos y avance*
- *Tener en cuenta y considerar la reacción del público en general*
- *Evaluación periódica del estado de ánimo e implicación de cada grupo de interés (incluidos los internos)*

FUENTE: Análisis de McKinsey

En resumen

	Fallos típicos	
1 ¿Qué queremos ser?	▪ Iniciativas dispersas sin un propósito general ▪ Centrarse en el recorte de costes sin una perspectiva futura motivadora	▪ **La visión de esta reforma NO puede ser sólo sobre costes, sino también sobre crecimiento**
2 ¿Cómo vamos a llegar?	▪ Planificar para el mejor escenario para transmitir optimismo ▪ Entrar en una espiral sin fin de nuevas reformas que deterioran la credibilidad	▪ **Planear para lo peor y esperar lo mejor** ▪ **Presentar el plan como un todo** ▪ **Mantener el nivel de urgencia y la percepción de "justo"**
3 ¿Cómo lo vamos a hacer?	▪ Ejecutar reformas a través de procesos de gobierno normales que pueden obstruir la velocidad y diluir el impacto	▪ **Lanzar una "Oficina de Reformas" que garantice agilidad, coordinación y velocidad** ▪ **Foco en resultados**
4 ¿Cómo compro-meternos?	▪ Comunicar sólo los resultados positivos en lugar de el progreso real y las dificultades	▪ **Comunicar con trasparencia y apoyándose en la opinión pública**