

Centros de Servicios Compartidos

Cambiar estructuras para optimizar

Estimación de la capacidad de ahorro
de la Administración General del Estado
mediante la implementación de CSC

Crecimiento Inteligente



Modernización de las
Administraciones Públicas

Claves para transformar la
Administración



Índice

Introducción	3
El necesario proceso de transformación	4
Centros de Servicios Compartidos: Una herramienta para abordar la transformación	5
¿Cuánto ahorraría la Administración General del Estado?	8
PwC y la transformación de la Administración Pública	10
Contactos	11

Introducción

La Administración General del Estado (AGE) puede ahorrar más de 1.000 millones de euros al año si pone en marcha Centros de Servicios Compartidos (CSC) en la gestión de sus gastos. Este ahorro se puede lograr de manera rápida y sin menoscabo de la calidad de los servicios o sin que se resienta el funcionamiento de la maquinaria administrativa. Basta con ajustar la estructura de algunos departamentos clave e implementar modelos que centralicen y racionalicen los recursos disponibles.

Teniendo en cuenta el contexto económico en el que estamos a principios de 2012, urge una transformación de la Administración que modifique la manera de gastar y que establezca prácticas eficientes. Además de impulsar reformas estructurales, es necesario acometer inmediatamente iniciativas para frenar la escalada del déficit actual. Medidas ágiles con un impacto relevante como la creación de CSC pueden contribuir en gran medida a la sostenibilidad de las cuentas públicas.

Por nuestra experiencia, tanto en España como en el resto del mundo, sabemos que **implementar de manera adecuada este tipo de Centros es una vía tangible para ahorrar** sin reducir la calidad, las prestaciones o los estándares que los ciudadanos merecen. Es más, además del ahorro, estos mecanismos implican mejoras en los procesos y en el funcionamiento de las organizaciones.

Desde el punto de vista normativo, **la puesta en marcha de CSC no requiere gran complejidad**, ya que se trata de una actuación interna de cada Administración Pública con personalidad jurídica propia. En cualquier caso, conviene tener en cuenta que la búsqueda de la eficiencia, la mejora de los procesos y servicios y la optimización del uso de los recursos, son compromisos de la Administración, como recoge el artículo 4 de la Ley 6/1977 de 14 de abril de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

En PwC hemos hecho un ejercicio de estimación que nos revela cifras muy útiles para entender la magnitud de los beneficios que la AGE puede conseguir de manera rápida. Dada la situación del resto de Administraciones Públicas, consideramos que sería posible extrapolar esta práctica a las Comunidades Autónomas y a los Entes Locales, donde también es factible generar importantes ahorros.

Hemos identificado el potencial y los principales campos en los que se pueden generar ahorros. El siguiente paso es acometer el cambio y dar pasos reales.

El necesario proceso de transformación

España atraviesa un momento muy complejo desde el punto de vista económico. Con casi cinco millones de desempleados, lo que supone una tasa de paro superior al 21%, y una crisis cuyo final no se atisba, el país se enfrenta a una etapa de ajustes duros que exigirá reformas relevantes. Este entorno es especialmente grave si ponemos el foco en la situación de las finanzas públicas.

La transformación de la Administración pasa por repensar cómo funciona, cómo gasta y cómo trabaja la Administración Pública.

La deuda de las Administraciones Pùblicas a finales de 2010 representaba un 61% de nuestro PIB. En cuanto al déficit, el Programa de Estabilidad presentado por España ante la Unión Europea contempla un ajuste muy

riguroso en los próximos años. El objetivo es alcanzar un 2,1% en 2014. La magnitud del reto se aprecia al comprobar que en 2010 se llegó al 9,2%, que la previsión oficial para 2011 era llegar al 6% (finalmente alcanzó el 8%) y que en 2012 hay que lograr bajar hasta el 4,4% (en 2009 se registró un 11,1%). Las cifras revelan tanto la gravedad de la situación, como las dificultades para alcanzar el límite al que nos hemos comprometido y la lentitud con la que se recortan los gastos.

En un escenario tan difícil y en el que las perspectivas de futuro indican que no habrá crecimiento a corto plazo, **es preciso reducir con urgencia el déficit y hacer un uso más eficiente de los fondos públicos para equilibrar las cuentas.**

En este contexto, **el desafío de la Administración es reestructurar y optimizar costes sin menoscabar la**

calidad en la prestación de los servicios. Para poder afrontar este reto con garantías, la Administración General del Estado tiene que abordar un profundo proceso de transformación que afecte, entre otros ámbitos, a la gestión interna de sus procesos y a la prestación de los servicios. El objetivo es conseguir mayor transparencia, racionalización y eficiencia dando una respuesta satisfactoria a las demandas de los ciudadanos y de las empresas.

El Sector Pùblico tiene ante sí el reto de **reducir el déficit de manera urgente, pero también es precisa una transformación de sus estructuras**, sus procesos y su manera de responder unos ciudadanos que exigen servicios y respuestas transparentes. Es necesario repensar cómo funciona, como gasta y cómo trabaja la Administración Pública.



Centros de Servicios Compartidos: Una herramienta para abordar la transformación

El proceso de transformación de la Administración Pública debe ser acometido con una visión estratégica y sostenible de los servicios y procesos a transformar, huyendo del enfoque actual de silos de información y procesos. Se trata de pasar de un modelo de oferta a un modelo de demanda liderado por la ciudadanía, es decir, **colocando en el centro al ciudadano** y no a la propia estructura administrativa. El cumplimiento de los objetivos de servicio de la Administración sólo podrá ser sostenible y de calidad si se aborda un modelo de gestión y organización eficiente y se establecen los mecanismos

para un **uso racional y responsable de los recursos**.

Una de las mejores herramientas de las que dispone la Administración para llevar a cabo una optimización de costes que contribuya al proceso de transformación es la implantación de **Centros de Servicios Compartidos**. Se trata de dotarse de unidades que gestionen y cuenten con recursos propios para prestar una cartera de servicios a múltiples organizaciones bajo niveles de servicio y costes acordados.

La diferencia con las funciones o servicios de soporte actuales de los diferentes organismos y departamentos de la Administración General del Estado radica en que los **Centros de Servicios Compartidos están completamente orientados al servicio al usuario y regulan la relación con éste mediante acuerdos de niveles de servicio**.

Este enfoque permite prestar servicios de mayor calidad a un coste sensiblemente inferior porque la gestión se realiza por parte de una organización especializada desde un punto de vista global y no funcional. Además, se

allana la estructura organizativa y se dimensiona en función de las necesidades de los ciudadanos, lo que evita malos hábitos o disfunciones como las que existen actualmente. Adicionalmente, los CSC tienen la **capacidad de incorporar fórmulas de colaboración público-privada y aportan transparencia**.

Principales beneficios de los Centros de Servicios Compartidos

- Enfoque de demanda y visión *e-government*. Mayor calidad de los servicios prestados a la ciudadanía y empresas, lo que permite liberar recursos para que la Administración Pública se focalice en las actividades de mayor valor.
- Reducción de costes mediante economías de escala, eliminación de funciones duplicadas y redundancias en recursos e infraestructuras. Además, suponen menores costes de aprovisionamiento y mantenimiento de sistemas de información.
- Mayor productividad de los recursos mediante un uso más intensivo de los mismos.
- Mejora de los servicios

Los Centros de Servicios Compartidos de segunda generación logran una media de ahorro en costes operativos de un 46%.

internos y del control, así como una mayor estandarización de los procesos, mejorándose la consistencia de la información y la transparencia.

El estudio de PwC “**Centros de Servicios Compartidos: La Segunda Generación**” (mayo 2011) aborda el impacto en las organizaciones que supone contar con CSC. El trabajo, que analiza 486 centros implantados, concluye que los beneficios en términos de ahorro de costes y aumento de la eficiencia son evidentes.

El informe indica que los principales objetivos para poner en marcha Centros de Servicios Compartidos son **la normalización, la**

reducción de costes, las mejoras en la calidad y transparencia, así como una mayor agilidad y flexibilidad en la prestación de los servicios.

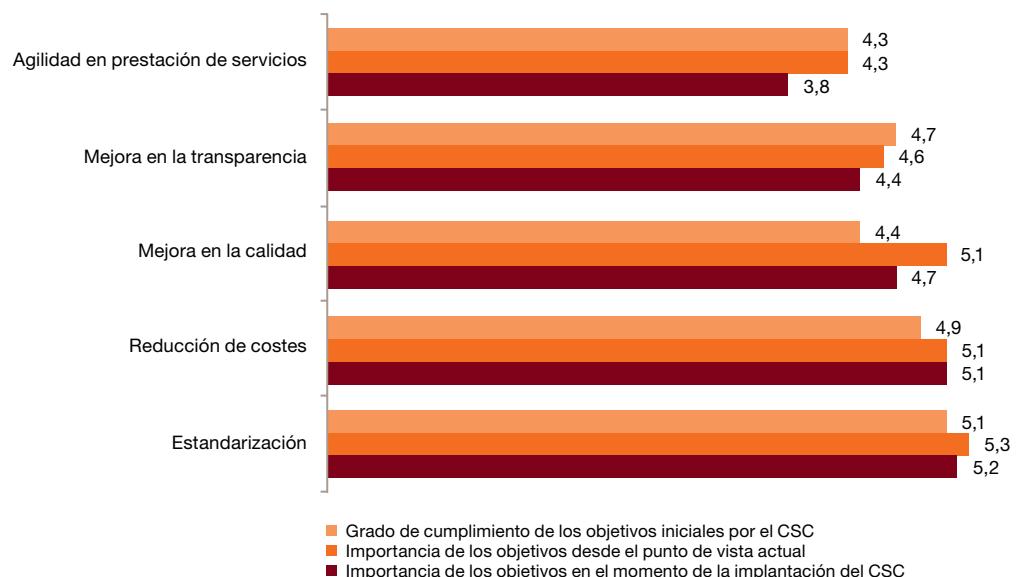
Además, una vez implantados este tipo de unidades, el informe confirma que en las organizaciones en las que se implementaron se cumplen todos los objetivos fijados al inicio y, en algunos casos, se exceden ampliamente las expectativas iniciales, como es el caso de la mejora de la transparencia y rapidez del servicio.

Aquellas organizaciones cuyos CSC están en el nivel más alto de madurez (segunda generación) **pueden llegar a alcanzar, como media, un 46% de**

reducción de costes operativos. En más de un 80% de los casos analizados, el retorno de la inversión necesaria para evolucionar desde las unidades de soporte interno hasta los Centros de Servicios Compartidos se genera en un periodo inferior a tres años.

Desde la perspectiva jurídica, **la puesta en marcha de CSC no es algo especialmente complejo**, ya que se trata de una actuación de organización interna de cada Administración con personalidad jurídica propia, lo que se recoge en los artículos 11, 12 y siguientes de la Ley 30/1992 de régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del procedimiento administrativo común.

Compración entre la importancia dada a los objetivos de CSC antes de su creación y grado de cumplimiento



Fuente: Informe PwC Centros de Servicios Compartidos. La segunda generación.



En el caso de la Administración General del Estado y al tratarse de un supuesto de coordinación de competencias y organización interna, bastaría para su puesta en funcionamiento con un Real Decreto del Consejo de Ministros (artículo 61 de la Ley 6/1977). Es en esta misma Ley en la que se recoge el compromiso de la

Administración de búsqueda de la eficiencia, la mejora de los procesos y servicios, así como de la optimización del uso de los recursos.

En todo caso, el rango normativo dependerá de la decisión que se adopte para su implantación. En este sentido y en caso de que fuese necesaria la creación de un organismo público con personalidad jurídica y patrimonio propios, el instrumento normativo debería ser una Ley para el Estado.

Uno de los Centros de Servicios Compartidos con más de éxito donde se están generando importantes ahorros y eficiencias son las llamadas **Centrales de Compras y Adquisiciones**.

En el proyecto de “Compra estratégica y proceso de transformación de compras de la Ciudad de Roma” desarrollado recientemente por PwC, la estimación de ahorro derivada oscila entre un 10% y un 15%.

Centro de Servicios Compartidos Plan de ahorro de la ciudad de Roma

Plan Estratégico para la racionalización de compras de bienes y servicios

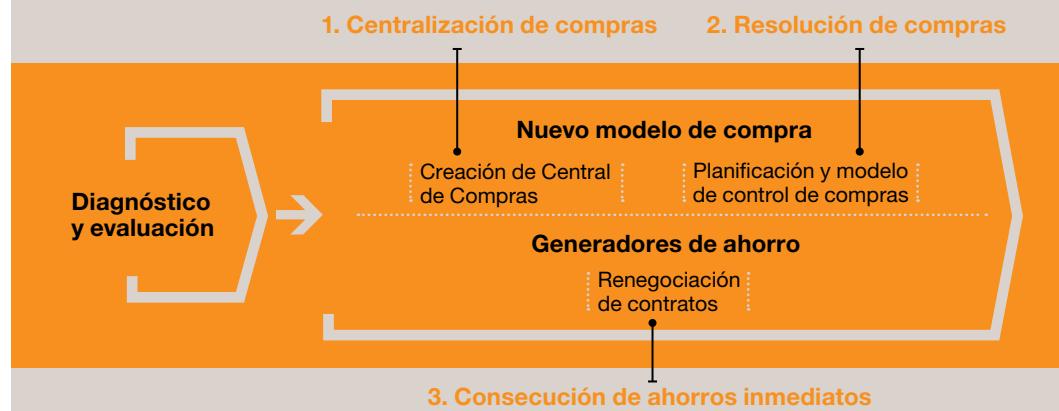
En 2010, la ciudad de Roma tenía una deuda acumulada de más de 11.200 millones de euros, una situación insostenible para una institución con un presupuesto anual de 4.800 millones de euros, 50 empresas públicas y 25.000 empleados. Para hacer frente a la crisis financiera, el Ayuntamiento puso en marcha un Plan Estratégico de racionalización de compras y contratación de servicios. La institución ha contado con PwC tanto para el diseño del plan como para su implementación en los próximos cuatro años.

En un primer paso, PwC diseño un plan orientado a centralizar procesos mediante una Central de Compras y a la puesta en marcha de medidas de recorte de gastos que lograron un ahorro de **300 millones de euros en sólo 10 meses**.

A continuación se licitó un concurso para elegir un socio estratégico que implementase el Plan Estratégico en cuatro años (en curso).

El Ayuntamiento de Roma volvió a contar con PwC.

Enfoque metodológico



El diagnóstico detectó fallos y carencias

- Incremento del 50% del gasto en los últimos cinco años (2.500 millones de euros).
- Alta fragmentación y falta de supervisión central.
- Disparidad de precios de diferentes unidades municipales al comprar los mismos productos.
- Sistema de control del gasto, pero de planificación de demanda.
- Ausencia de sistemas de información en los procesos de compras.



1. Centralización de compras

- Diseño de nuevo modelo de compras.
- Reglas y procedimiento de compras.
- Sistemas de información.
- Diseño de un plan de gasto con 65 iniciativas a implementar en un periodo de dos años.

La centralización se materializó con la creación de una Central de Compras (50 profesionales para gestión de unos 750 millones de euros).



2. Resolución de compras

- Modelo de monitorización y resolución de compras estructurado en dos ámbitos.
- 1. Gastos Planificados: Balance e indicación de tipo de gastos.
- 2. Gestión de gastos: Sistema de monitorización para garantizar un rendimiento adecuado.

El modelo de monitorización y planificación permitió **identificar de manera clara, inteligente y coordinada las principales partidas del gasto**.



3. Consecución de ahorros inmediatos

- El enfoque estratégico de PwC permitió **ahorros inmediatos** mediante la renegociación de contratos que no eran razonables.
- **La renegociación de contratos** “obligatorios” requirió varias palancas.
 - Reducción de precios y alineación con precios de mercado.
 - Revisión de nivel de servicio y modelos de suministro.
 - Estandarización de bienes y servicios.
 - Gestión de la demanda.
 - Revisión de políticas internas.
 - Redefinición de modelos de monitorización de contratos y mejora del control de calidad.

¿Cuánto ahorraría la Administración General del Estado?

A la luz de nuestra experiencia en otras organizaciones y a partir de información pública, hemos calculado cuánto se ahorraría la AGE si se ponen en marcha este tipo de mecanismos en la gestión las principales partidas de gastos.

La Administración General del Estado puede ahorrar algo más de 1.000 millones de euros anuales si implementa Centros de Servicios Compartidos.

Consideramos que la AGE puede ahorrar algo más de 1.000 millones de euros si implementa CSC. La puesta en marcha en la gestión del gasto creciente supondría un ahorro de 240 millones; en el ámbito de las Tecnologías de la Información (450 millones) o en el campo de los Recursos Humanos (200 millones). A estas cifras, habría que añadir que, si se actúa sobre la gestión económico-financiera, se podría alcanzar un ahorro de entre el 20 y el 40% del gasto dedicado a esta función.

Gasto corriente en bienes y servicios

Si tomamos como base el presupuesto de 2011 de la AGE en gasto corriente en bienes y servicios para material, suministro y otros,

que asciende a 2.399 millones de Euros, y extrapolamos los coeficientes de media de reducción de costes que la experiencia de otros proyectos constatan, **el ahorro estimado podría superar los 240 millones anuales.** Esta cifra no tiene en cuenta el coste de los recursos humanos dedicados a la gestión de estas compras, que también se reduciría notablemente.

En este ámbito, la Central de Compras y Adquisiciones debería superar las limitaciones y carencias del modelo actual basado en un Servicio Central de Suministros. Se trata de ir más allá y ampliar tanto cualitativa como cuantitativamente sus capacidades para que actúe realmente como vehículo de concentración de las compras y adquisiciones de la Administración Pública.

Además, conviene tener en cuenta que los beneficios van más allá de un ahorro de coste por incremento de escala, puesto que posibilita:

- La simplificación y reducción de tiempos de compras.
- Un mayor control y grado de estandarización de las peticiones.
- La disponibilidad y no necesidad de asumir técnicos especializados.
- La mejora de los pliegos y calidad de los productos.

- La relación con nuevos proveedores más competitivos.

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Otro ámbito de impacto a la hora de implantar Centros de Servicios Compartidos es el relativo a la Gestión de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En este caso, los ahorros se generan principalmente mediante la planificación estratégica y conjunta para dar respuestas a necesidades de distintas unidades y para la búsqueda de sinergias e interdependencias. Este ejercicio implica la racionalización de las infraestructuras y servicios que da lugar a procesos como la consolidación de CPDs; virtualización de servidores; centralización de compras de licencias, equipos o soportes; pago por uso de recursos ajenos u otras alternativas al mantenimiento en propiedad de sistemas, equipos o software.

En este campo son varias las Comunidades Autónomas que ya están trabajando en esta línea, como la Generalitat de Catalunya o el Gobierno Vasco. En línea con la experiencia de PwC en estos proyectos y en diferentes estudios realizados en el ámbito de la Administración

Una Central de Compras en la gestión del gasto corriente podría ahorrar unos 240 millones de euros al año.

La reducción de costes en el ámbito de las tecnologías de la información podría alcanzar los 450 millones de euros al año.

en varios países, el ahorro anual estimado al establecer un Centro de Servicios Compartidos TIC estaría entre el 20% y el 25% del gasto total de un ejercicio.

Teniendo en cuenta que el gasto de la Administración General del Estado en todo lo relacionado con Tecnologías de la Información y Comunicación superó los 1.900 millones de euros en 2009, **el ahorro anual estimado podría alcanzar los 450 millones de euros.**

Gestión de Recursos Humanos y Nómina

Otro de los ámbitos de impacto en el ahorro es el relacionado con la implantación de Centros de Servicios Compartidos para la Gestión de Recursos Humanos y la Nómina. Esta función dispone de un volumen considerable de recursos y cuenta principalmente con procesos sistemáticos de marcado carácter operativo y administrativo, por lo que se trata de una actividad susceptible de ser realizada

con una gran eficiencia por parte de un Centro de Servicios Compartidos. Con una estructura centralizada se reducirían costes gracias a la homogeneización de procedimientos, sinergias, implantación de mejores prácticas y la gestión con tecnologías de la información específicas para RRHH, así como la implantación de nuevas políticas en esta materia.

Además, un CSC en este campo permitiría implantar experiencias de éxito de otras organizaciones, así como una nueva función de RRHH basada en nuevas políticas de selección, contratación, desarrollo, formación, administración de personal, soporte al empleado o gestión del absentismo.

Teniendo en cuenta el volumen de empleados

Centralizar la gestión de Recursos Humanos permitiría un ahorro superior a los 200 millones al año.

Implementar un CSC en el campo de la gestión económico-financiera puede suponer hasta un 40% de ahorro del gasto anual.

públicos de la AGE, así como sus características y el número de profesionales necesarios para gestionar este ámbito, en PwC estimamos que la implantación de un Centro de Servicios compartidos de RRHH **implicaría un ahorro estimado del 25%, es decir, en torno a 200 millones de euros anuales.**

Gestión Económico-financiera

Teniendo en cuenta nuestra experiencia como firma, consideramos que la función económico-financiera es un servicio o proceso ofrecido por el 75% de los Centros de Servicios Compartidos, lo que pone de manifiesto que se trata

de un área especialmente relevante en la que es posible y recomendable profundizar en los mecanismos de centralización.

Implantar CSC en este campo implica mejoras asociadas a la reducción de costes, pero también a la optimización global de la función financiera. Según nuestra experiencia en proyectos de esta naturaleza, se estima que el ahorro de incorporar la función económico-financiera en un CSC **supone un ahorro de entre un 20-40% anual**, al que se añadirían las mejoras derivadas de un mayor nivel de control y gestión.

PwC y la transformación de la Administración Pública

Nuestro profundo conocimiento del sector público, nuestra óptica multidisciplinar y nuestro carácter global nos permiten ofrecer **soluciones que funcionan y abordan el proceso de transformación que la Administración necesita para asegurar su sostenibilidad.**

Entendemos las necesidades cada vez más complejas del sector público, construimos equipos con profesionales de diferentes ámbitos y contamos con la experiencia de una red con presencia global. Nuestro trabajo con Administraciones Públicas de todos los niveles y en todo el mundo nos proporciona conocimientos y experiencias de primer orden.

Contar con PwC es contar con un equipo de consultores, abogados y expertos contables con dilatada experiencia en el campo de la Administración Pública. Contar con PwC significa trabajar con el aliado necesario para tomar la dirección correcta a la hora de diseñar o implementar un proceso de cambio.

En PwC construimos relaciones para crear valor. Nuestra colaboración con las Administraciones Públicas se basa en la profesionalidad y la independencia, dos variables que nos permiten prestar el servicio adecuado que cada organización necesita.

Contactos

Contactos Sector Público de PwC

José Antonio Peláez

Socio responsable de Sector Público de PwC
Tel.: +34 915 684 158
jose.pelaez@es.pwc.com

Rafael García Anguita

Socio de Sector Público de PwC
Tel.: +34 915 684 436
rafael.garciaa@es.pwc.com

Ignacio Leiva

Socio de Sector Público de PwC
Tel.: +34 946 025 006
ignacio.leiva@es.pwc.com

Patricio de Antonio

Socio de Sector Público de PwC
Tel.: +34 915 684 471
patricio.de_antonio@es.pwc.com

Arancha Bengoechea

Socia de Sector Público de PwC
Tel.: +34 915 684 336
arancha.bengoechea@es.pwc.com

Rafael Sanmartín

Socio de PwC
Tel.: +34 963 032 014
rafael.sanmartin@es.pwc.com

Maryam Luzárraga

Socia de Sector Público de PwC
Tel.: +34 944 795 000
maryam.luzarraga.monasterio@es.pwc.com

Manuel Márquez

Socio de Sector Público PwC
Tel.: +34 915 684 159
manuel.marquez@es.pwc.com

Pablo Macías

Socio de Sector Público de PwC
Tel.: + 34 915 685 105
pablo.macias.bou@es.pwc.com

Oscar Navazo

Socio de Sector Público de PwC
Tel.: + 34 915 684 004
oscar.navazo.ruiz@es.pwc.com

Contactos Sector Público de PwC en la red de oficinas

Laureano Cabrero

Director de PwC
Cantabria
Tel.: +34 942 318 160
laureano.cabrero@es.pwc.com

Jacinto Cañete

Socio de PwC
Andalucía
Tel.: +34 954 981 324
jacinto.canete@es.pwc.com

Rosana Codoner

Directora de PwC
Levante
Tel.: +34 963 032 019
rosana.codoner.santamans@es.pwc.com

Pablo López

Socio de PwC
Cataluña
Tel.: +34 932 532 022
pablo.lopez.romero@es.pwc.com

Miguel Miaja

Director de PwC
Castilla-La Mancha
Tel.: +34 915 685 306
miguel.miaja.fol@es.pwc.com

María Isabel Morillo

Directora de PwC
Castilla y León
Tel.: +34 915 684 478
maribel.morillo@es.pwc.com

Juan Carlos Ramos

Socio de PwC
Galicia
Tel.: +34 981 177 560
juan.carlos.ramos@es.pwc.com

Ignacio Riesgo

Director de PwC
Asturias
Tel.: +34 915 685 747
ignacio.riesgo@es.pwc.com

Pilar Rodríguez

Directora de PwC
Extremadura
Tel.: +34 954 981 388
pilar.rodriguez.lopez@es.pwc.com

Javier Sesé

Director de PwC
Aragón y La Rioja
Tel.: +34 976 796 108
javier.sese@es.pwc.com

Joaquín Triadú

Socio de PwC
Cataluña
Tel.: +34 932 537 108
joaquim.triadu@es.pwc.com

Pilar Valerio

Socia de PwC
Canarias
Tel.: +34 922 531 435 (TF), 928 385 995 (GC)
pilar.valerio@es.pwc.com

Virginia Verger

Socia de PwC
Islas Baleares
Tel.: +34 971 425 550
virginia.verger@es.pwc.com

Javier Urizarbarrena

Socio de PwC
País Vasco y Navarra
Tel.: +34 944 288 901
javier.urizarbarrena.bernardo@es.pwc.com



pwc

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.