

Evolución y optimización de la gestión de los fondos europeos en la Comunidad de Madrid

Enfoque de colaboración profesional

27 de febrero de 2020

Índice de contenidos

1. Contextualización	3
2. Objetivos y alcance	5
3. Enfoque metodológico	8
4. Planificación del proyecto	14
5. Beneficios	16





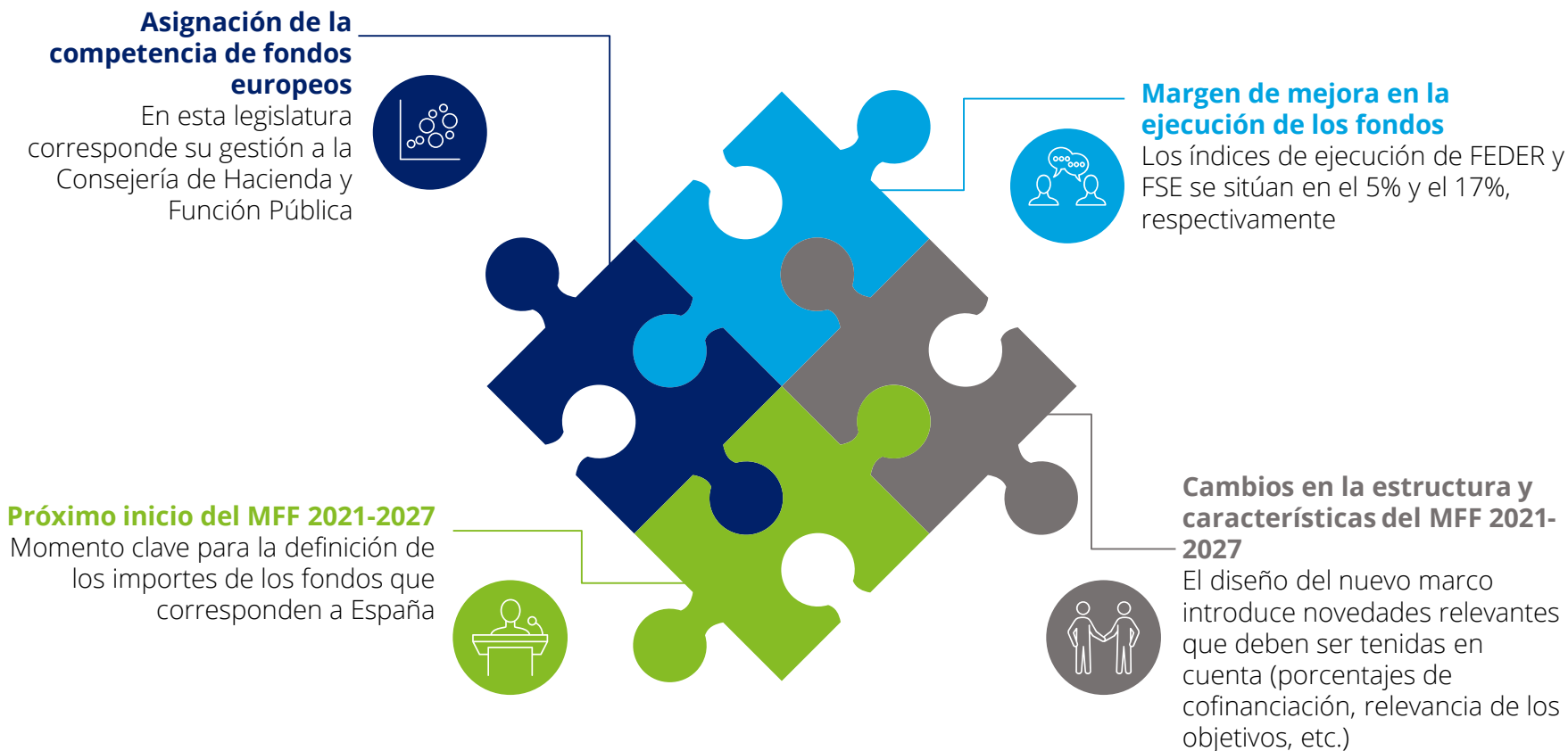
Contextualización

Contextualización

Momento idóneo para un punto de inflexión

La consolidación de la presente legislatura en la Comunidad de Madrid supone un momento adecuado para poner en marcha las actuaciones necesarias de cara a reforzar y evolucionar la gestión de los fondos europeos en la Comunidad de Madrid, de cara a maximizar los beneficios que aportan y contribuir al incremento de su ejecución.

Factores clave de la situación actual de los fondos europeos en la Comunidad de Madrid





Objetivos y alcance

Objetivos y alcance

Objetivos del proyecto

Objetivo principal

66

Potenciar la ejecución de los fondos europeos en distintos ámbitos de la gestión pública en la Comunidad de Madrid

Objetivos clave relacionados

Definir el **alcance del apoyo técnico** a los gestores de fondos de las Consejerías y entidades

Identificar y proponer un **mapa de incentivos** para dichos gestores de cara a optimizar la ejecución de los fondos

Establecer un **argumentario** para la negociación con el Ministerio de Hacienda



Objetivos y alcance

Alcance del proyecto

El presente proyecto se asienta sobre el siguiente alcance:

Alcance material

- Definición del alcance del apoyo técnico a los gestores de fondos.
- Identificación del mapa de incentivos idóneo para los gestores de fondos, de cara a su optimización.
- Elaboración del argumentario para la negociación con el Ministerio de Hacienda

Alcance temporal

- 2 meses de trabajo

Alcance metodológico

- 3 sesiones de reflexión y contraste con la Dirección General de Presupuestos
- Análisis benchmark de 4-6 Administraciones Públicas en relación a los incentivos para maximizar la ejecución de fondos europeos
- Trabajo interno de Deloitte





Enfoque metodológico

Enfoque metodológico

Visión global

A continuación Deloitte presenta una metodología específica para la evolución y optimización de la gestión de los fondos europeos en la Comunidad de Madrid:



Enfoque metodológico

Desarrollo de las fases y actividades

1

Lanzamiento del proyecto

En la primera fase tendrán lugar las actividades de preparación, determinación de los objetivos, delimitación del alcance del proyecto y lanzamiento de éste.

Principales actividades:



Presentación de del equipo de proyecto. Se introducirá al equipo de proyecto, se identificarán responsabilidades de cada uno de sus miembros (dirección del proyecto, equipo técnico, comité de expertos, etc.) y se acordará el modelo de relación entre el equipo de la Dirección General de Presupuestos y Deloitte.



Identificación y petición de documentación básica y fuentes de información para la organización del análisis. Entre otras cuestiones, se solicitará: estadísticas de ejecución de los Programas Operativos, documentación sobre responsables y gestores, bases de datos de contactos, informes y contactos con el Ministerio de Hacienda, etc.



Identificación de interlocutores para las posteriores sesiones de trabajo. De cara al desarrollo de las entrevistas, será necesario disponer del contacto de las siguientes personas: el Subdirector General de Fondos Europeos y Política Regional, equipo de la Subdirección, equipo de gestores de fondos en distintas Consejerías y entidades, etc.



Establecimiento del modelo de gestión y relación del proyecto y la estrategia organizativa mediante la elaboración de un cronograma de las actividades a desarrollar en el proyecto



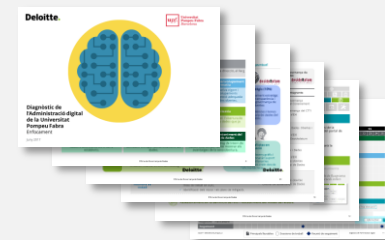
Presentación del proyecto y ejecución del kick-off. Se validarán los siguientes aspectos:

- Objetivos, expectativas y duración del proyecto.
- Alcance, a partir de las tres líneas de trabajo definidas en el alcance material.
- Metodología y planificación.
- Condicionantes y posibles riesgos del proyecto.



Entregables

Kick-off



Cronograma de actividades

Enfoque metodológico

Desarrollo de las fases y actividades

2 Definición del alcance del apoyo técnico necesario

La segunda fase del proyecto está orientada a definir el alcance que la Consejería de Hacienda y Función Pública debe prestar a los distintos gestores de fondos de la Comunidad.

Principales actividades:



Identificación de las necesidades y fuentes de información y métodos de obtención. Deloitte complementará la solicitud inicial de información con la petición de bases de datos e informes de la Dirección General de Presupuestos, así como de aquella que maneje la Subdirección General de Fondos Europeos y Política Regional en coordinación con los gestores de fondos.



Identificación del mapa de gestores. A continuación, Deloitte, en colaboración con el equipo de la Dirección General, llevará a cabo la identificación y diseño del mapa de gestores de fondos de la Comunidad. Para ello, se incluirán tanto aquellos que actualmente prestan estas funciones en distintas Consejerías y entes del Sector Público Institucional, como los que no tienen a día de hoy personal asignado a esta tarea pero sería aconsejable que sí contaran con ella.



Diagnóstico de situación actual: identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Deloitte desarrollará una sesión de trabajo con el equipo de la Dirección General de Presupuestos para detectar, en detalle, cuáles son los principales puntos fuertes y áreas de mejora en relación a la labor que desarrollan los gestores de fondos de cara a maximizar la ejecución de éstos. En concreto, se abordarán, como mínimo, las siguientes cuestiones:

- Formación y grado de conocimiento del funcionamiento de los fondos.
- Coordinación y comunicación.
- Disponibilidad de tiempo y cargas de trabajo.
- Agilidad administrativa y nivel de burocracia.



Definición del alcance del apoyo técnico necesario. Como resultado de todo lo anterior, el equipo consultor, a partir de su experiencia, planteará la propuesta de apoyo que desde la Consejería debe prestarse a los gestores de fondos para optimizar la ejecución de los mismos. Se dará detalle descriptivo de cada uno de los elementos que configuren dicho alcance.

Entregables

Diagnóstico de situación actual



Caracterización del alcance del apoyo a los gestores de fondos



Enfoque metodológico

Desarrollo de las fases y actividades

3

Identificación del mapa de incentivos

A continuación, el equipo consultor desarrollará el llevará a cabo la definición de los incentivos que desde la Comunidad de Madrid podrían ponerse en marcha para motivar a los gestores de fondos y lograr la máxima ejecución posible de los mismos.

Principales actividades:



Análisis benchmark de buenas prácticas en otras Administraciones. En primer lugar, el equipo de Deloitte llevará a cabo un estudio comparativo de los sistemas de incentivos que existan en otras Administraciones Públicas relacionados con los gestores de fondos europeos. En este sentido, el análisis se hará sobre un conjunto de 4-6 Administraciones y sus resultados se plasmarán en una ficha individualizada para cada caso. La estructura y contenido de ésta será validado con el equipo de proyecto de la Dirección General.



Extracción de conclusiones y propuesta de inventario de incentivos. Deloitte organizará una sesión de contraste sobre los resultados del análisis benchmark con la Dirección General de cara a contrastar su idoneidad para la Comunidad de Madrid. Para ello, el equipo consultor aportará su visión sobre los pros y contras de cada uno de ellos. El resultado de la sesión será la generación del inventario de incentivos sobre el que la Comunidad de Madrid trabajará en el futuro para la mejora de la ejecución de los fondos europeos.



Caracterización de los distintos incentivos destinados a los gestores de fondos de la Comunidad de Madrid. Finalmente, a partir del inventario de incentivos, Deloitte abordará la descripción y caracterización de todos ellos, a partir de una ficha individual que recoja, además, sus implicaciones y recomendaciones en torno a su aplicación. Adicionalmente, el equipo consultor elaborará una matriz de priorización de los incentivos en función de dos variables: complejidad en su aplicación e impacto en la mejora de ejecución de los fondos. Todo ello estará dirigido a facilitar la toma de decisiones y la puesta en marcha de los incentivos por parte de la Comunidad de Madrid.



Entregables

Análisis benchmark de buenas prácticas



Mapa de incentivos y descripción de los mismos



Enfoque metodológico

Desarrollo de las fases y actividades

4

Elaboración del argumentario para el Ministerio

Finalmente, a partir del contexto actual de próximo inicio del MFF 2021-2027, el equipo de Deloitte elaborará un argumentario para al Comunidad de Madrid que sirva para la negociación del reparto de fondos europeos por parte del Ministerio de Hacienda en función de las cuantías que a cada país correspondan por acuerdo a nivel europeo.

Principales actividades:



Identificación del contexto actual y elementos clave de entorno. En primer lugar, el equipo de Deloitte y de la Dirección General de Presupuestos abordarán la identificación de los puntos clave que deben ser tenidos en cuenta en el proceso negociador. Para ello, se celebrará una sesión de reflexión con participación de expertos de Deloitte en materia de fondos europeos, a fin de contar con una visión completa del entorno (novedades respecto del MFF anterior, aspectos a tener en cuenta, etc.). A ello se añadirá el conocimiento del equipo de la Dirección General en relación a las conversaciones y relación con el equipo del Ministerio.



Definición de los puntos fuertes y débiles de la situación de la Comunidad de Madrid en materia de fondos europeos. En esta actividad se llevará a cabo la elaboración de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) detallado, que recoja la posición de la Comunidad y su capacidad negociadora en este ámbito. Se tendrán en cuenta las debilidades para poder contrarrestarlas en la siguiente actividad, a través de la potenciación de las fortalezas.



Elaboración del argumentario. Como última actividad del proyecto, el equipo consultor elaborará el argumentario para la negociación con el Ministerio. Dicho documento recogerá los argumentos sobre los que la Comunidad puede defender su posición, teniendo a cuestiones cualitativas y cuantitativas (visión comparada con otras CCAA, indicadores, etc.).

Entregables

DAFO



Argumentario para la negociación con el Ministerio de Hacienda





Planificación del proyecto

Planificación del proyecto

Cronograma

	M1				M2				
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Fase 1 – Lanzamiento del proyecto									
Kick-off	●	📄 Kick-off	📄 Cronograma						
Fase 2 – Definición del alcance del apoyo técnico necesario									
Identificación de las necesidades y fuentes de información y métodos de obtención									
Diagnóstico de situación actual: identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.	●	📄 Diagnóstico							
Identificación del mapa de gestores									
Definición del alcance del apoyo técnico necesario			📄 Alcance del apoyo						
Fase 3 – Identificación del mapa de incentivos									
Análisis benchmark de buenas prácticas en otras Administraciones				📄 Benchmark					
Extracción de conclusiones y propuesta de inventario de incentivos					●				
Caracterización de los distintos incentivos destinados a los gestores de fondos de la Comunidad de Madrid						📄 Mapa de incentivos			
Fase 4 - Elaboración del argumentario para el Ministerio									
Identificación del contexto actual y elementos clave de entorno							●		
Definición de los puntos fuertes y débiles de la situación de la Comunidad en fondos europeos								📄 DAFO	📄
Elaboración del argumentario								📄 Argumentario	📄
Seguimiento del proyecto			◆		◆		◆		◆



Beneficios

Beneficios

Impacto esperado del proyecto

A través de la puesta en marcha del conjunto de actividades que integran el enfoque de Deloitte para el apoyo a la Dirección General de Presupuestos de la Comunidad de Madrid, el objetivo radica en **evolucionar y optimizar de la gestión de los fondos europeos en la Comunidad de Madrid**

En este sentido, este tipo de proyectos suponen un conjunto de beneficios relevantes que contribuyen a una **mejora de la calidad** y ofrecen la **adopción de buenas prácticas en materia de gestión pública**.



Disponer de un **alcance formalizado del apoyo técnico** a los gestores de fondos de la Comunidad de Madrid, que facilite el desarrollo de su trabajo y la optimización de la ejecución de los fondos europeos.



Contar con una **visión comparada de los incentivos** que, en esta materia, ponen en marcha otras Administraciones Públicas.



Elaborar un mapa de incentivos factible e idóneo para la realidad de la Comunidad de Madrid, que repercuta en una motivación de los gestores de fondos.



Identificar los **puntos fuertes y débiles de la posición negociadora** de la Comunidad en relación al reparto de fondos del MFF 2021-2027.



Disponer de un argumentario que permita defender los intereses de la Comunidad de Madrid en materia de fondos europeos frente al Ministerio de Hacienda.



Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas. DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.