



# Revisiones de gasto con enfoque de género: una aproximación desde la experiencia comparada internacional

IGNACIO MORAL-ARCE

Serie  
aprendizajes en  
**COHESIÓN SOCIAL**

COLECCIÓN EUROSOCIAL Nº 10







# Revisiones de gasto con enfoque de género: una aproximación desde la experiencia comparada internacional

IGNACIO MORAL-ARCE

Serie  
aprendizajes en  
**COHESIÓN SOCIAL**

COLECCIÓN EUROSOCIAL Nº 10



PROGRAMA FINANCIADO  
POR LA UNIÓN EUROPEA

**Edita:**

Programa EUROsociAL  
C/ Beatriz de Bobadilla, 18  
28040 Madrid (España)  
Tel.: +34 91 591 46 00  
www.eurosociel.eu

**Publicación coordinada por:**



Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

**Con la colaboración de:**



La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Edición no venal.

**ISBN:** 978-84-09-24627-4

**Realización gráfica:**

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Guatemala, abril de 2018



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

# Índice

Prólogo . . . . .	5
Introducción . . . . .	7
Definición de <i>spending review</i> . . . . .	13
Tipos de <i>spending review</i> . . . . .	15
SR estratégico . . . . .	15
SR funcional (táctico u operativo) . . . . .	17
Alcance del <i>spending review</i> . . . . .	19
Fases de análisis en un <i>spending review</i> . . . . .	21
<i>Spending review</i> orientado a género . . . . .	23
Paso 1. Identificación de cuestiones de género: análisis de la situación . . . . .	24
Paso 2. Línea de base: recopilar información del programa . . . . .	25
Paso 3. Realizar el análisis de género de las diferentes fases de la intervención pública . . . . .	26
Paso 4. Obtención de conclusiones, realización de recomendaciones y establecimiento de compromisos . . . . .	31
Comparativa internacional . . . . .	33
SR en países de la OCDE y UE . . . . .	33
SR en Latinoamérica . . . . .	39
Países con óptica de género en los SR . . . . .	39
Conclusiones . . . . .	41
Bibliografía . . . . .	43
Anexo 1: Fases del <i>spending review</i> . . . . .	47
Anexo 2: Principales países con <i>spending review</i> . . . . .	49
Reino Unido . . . . .	49
Holanda . . . . .	50
Canadá . . . . .	51
Francia . . . . .	52
Dinamarca . . . . .	53
Irlanda . . . . .	54
Australia . . . . .	55
Italia . . . . .	56
Alemania . . . . .	57
España . . . . .	58
México . . . . .	59



## Prólogo

Las revisiones de gastos son una herramienta fundamental para dar respuesta a las demandas sociales y dirigirse hacia una eficiencia fiscal que, a su vez, redunde en una mayor cohesión social y crecimiento económico.

Este desafío es aún mayor en un contexto caracterizado por la presencia de factores que pueden no favorecer a la región, como las emergencias sanitarias desatadas a raíz de la pandemia del coronavirus, que ha afectado al estado social y económico de todos los países. Estos acontecimientos obligan a buscar alternativas que se dirigen no solo a recortar gastos, sino también a realizar revisiones de una manera eficiente abriendo espacios fiscales para incluir gastos prioritarios en un contexto de restricciones presupuestarias.

En situaciones de crisis, en donde el contagio entre países se ha dado de manera inmediata y ha afectado las metas de crecimiento de todas las economías, es seguro que las finanzas públicas se verán doblemente presionadas bajo escenarios de ingresos reducidos y gastos caracterizados por políticas sociales e inversiones, con limitaciones financieras sustanciales, que obligarán a los Gobiernos a buscar nuevas estrategias.

En ese sentido, la importancia de la aplicación de herramientas como el *spending review* juega un papel fundamental, y forma parte de los procesos presupuestales de manera sistemática y organizada, con criterios que parten de un diseño flexible pero estratégico, con elementos claves del sistema de revisión del gasto, y con definiciones claras de parámetros.

Estos estudios se tornan todavía más interesantes porque permiten la incorporación de enfoques de género en el análisis presupuestal. En este sentido, países como Paraguay han realizado grandes esfuerzos por incorporar mayor información en materia de género dentro de las actuaciones del Estado.

Con el propósito de identificar fortalezas y debilidades desde la planificación de abordajes en las principales intervenciones, en las evaluaciones de diseño y gestión realizadas por el Ministerio de Hacienda se verifica que se incluya información mínimamente

relacionada con la población a la cual se dirigen, contando con datos de los beneficiarios, desglosándolos por sexo para un análisis más específico en el futuro.

Siguiendo en esta línea, y con la posibilidad de focalizar las intervenciones según la población de mayor incidencia, se inicia el desarrollo de evaluaciones que incluye la perspectiva de género como una de sus prioridades, con el apoyo del programa EUROsocial+ de la Comisión Europea para su realización.

Dada la naturaleza de las revisiones de gasto, y siendo conscientes de que no existe una receta única para llevarlas a cabo, las metodologías aplicadas a través del *spending review* consisten en una evaluación del desempeño de las unidades que se consideran, facilitando la responsabilidad del Gobierno frente a los efectos esperados de sus decisiones de gastos. El principal objetivo del documento es dar inicio al debate acerca de qué estamos haciendo y cómo lo debemos hacer; de lo que gastamos y cuán eficientemente lo estamos haciendo, a fin de contar con una herramienta que nos indique de qué modo podemos mejorar los servicios públicos y la asignación de gastos.

**Teodora Recalde**

*Directora general de Presupuesto  
Ministerio de Hacienda - Paraguay*



## Introducción

La mejora del desempeño del sector público ha adquirido una gran relevancia en un gran número de países dado que, cada vez más, los Gobiernos se enfrentan a demandas crecientes de gasto público, con servicios de mayor calidad, en sociedades cada vez menos dispuestas a incrementar la presión fiscal. Los Gobiernos logran la sostenibilidad fiscal fundamentalmente a través de un aumento de ingresos, cambios en la forma en que se prestan los servicios públicos, reducciones en el gasto de las intervenciones públicas y gestión de la demanda de los gastos. Partiendo de esta estructura, se observa que los recortes generales han sido, y siguen siendo, un método común en la mayoría de los países, que permiten o una reducción del déficit o generar un conjunto de recursos que financie nuevas iniciativas. Sin embargo, este tipo de recortes generales, con un enfoque arbitrario e impredecible, pueden poner en riesgo la sostenibilidad de las decisiones y socavar la excelencia de la gestión pública.

Sin duda, el deseo de mejorar el desempeño del Gobierno no es nuevo. Los Gobiernos siempre han querido obtener resultados positivos del gasto que realizan, así como efectos beneficiosos en todo lo relativo a la regulación. Lo que resulta más novedoso es que, cada vez más, se enfrentan a restricciones crecientes en la vertiente del gasto. Sin dinero nuevo para gastar, se debe prestar más atención a lograr mejores resultados de los fondos existentes.

En la administración tradicional del sector público, el desempeño se ha basado principalmente en garantizar el cumplimiento de las reglas y regulaciones establecidas, controlar los recursos que se tienen y cumplir con la ética del sector público. Sin embargo, este enfoque presenta ciertas lagunas ya que los empleados tienden a centrarse más en el proceso que en los resultados, y existen pocos incentivos —y muy débiles— para usar los fondos de manera eficaz y eficiente con el fin de lograr los objetivos marcados inicialmente.

Junto con el componente de legalidad en la ejecución descrito previamente, otra de las características de los sistemas presupuestales actuales es la rigidez a la hora de realizar cambios significativos en las asignaciones de las diferentes partidas que lo componen. Resulta claro que para lograr más flexibilidad en el presupuesto es necesario considerar la reasignación de recursos como uno de los elementos claves de dicho

presupuesto, asumiendo que a medida que cambian las condiciones y los problemas, tanto regionales, nacionales o sectoriales, la dirección de la estrategia gubernamental, y por lo tanto el presupuesto, debería ser capaz de ajustarse en consecuencia para que los recursos fluyan hacia donde sean más efectivos.

Para tratar de solucionar estos desafíos presupuestarios han surgido nuevas ideas sobre cómo reorganizar y motivar mejor a los servidores públicos para lograr resultados, y varios países han tratado de mejorar su desempeño en el sector público mediante la adopción de una serie de nuevas palancas y enfoques de gestión, presupuesto y estructuras institucionales, destacando entre dichas medidas el presupuesto por resultado (PPR) y la utilización de los *spending review* (SR), también denominadas “revisiones de gasto”.

Los SR generalmente se reconocen como una herramienta útil para mejorar la calidad de las finanzas públicas, que implica la identificación de cambios en las políticas y organizaciones de gasto público existentes que serían más beneficiosas (o menos perjudiciales) a la hora de entregar un bien o servicio público, al tiempo que contribuyen al objetivo de eficiencia mediante ahorros presupuestarios.

Cabe destacar que tales iniciativas ofrecen medios complementarios para apoyar la responsabilidad fiscal mediante la revisión de prioridades en el gasto público existente, y pueden contribuir a una composición del presupuesto más favorable al crecimiento y a la equidad. Sin duda, los SR deberían ser un instrumento que tenga un carácter estructural y recurrente en la asignación del presupuesto, independientemente de la situación fiscal de un Gobierno, pero tienen una especial relevancia en países con altos niveles de gasto público y donde las políticas fiscales sólidas son un elemento clave de interés común. En tiempos de alta deuda pública y bajas tasas de crecimiento económico a largo plazo, resulta necesario garantizar que el dinero de los contribuyentes se use de manera eficaz y eficiente.

La utilización de SR puede modificar de manera relevante la forma en que opera el Gobierno, con un nuevo enfoque basado en el resultado de las intervenciones públicas, y diseñado con dos objetivos fundamentales:

- Excelencia en la gestión: garantizar una buena gestión y una buena relación calidad-coste.
- Credibilidad fiscal: asegurar que el crecimiento general del gasto esté controlado.

En este sentido, los SR suponen un elemento que permite la vinculación de los marcos de gastos a medio plazo con la presupuestación y la planificación del desempeño, mejorando la transparencia y facilitando una mayor priorización de los objetivos del Gobierno. También pueden mejorar la previsibilidad en la financiación y la planificación para lograr objetivos a largo plazo. Sin lugar a dudas, la combinación de un marco de gastos a medio plazo con los SR y la presupuestación por desempeño puede proporcionar

información sobre los objetivos y estrategias políticas, así como el grado en que se cumplen los objetivos, incluidas las consecuencias financieras a largo plazo de las decisiones.

Teniendo en cuenta la poca utilización de esta herramienta, así como la heterogeneidad en su aplicación que han tenido los diferentes países, además de la baja consideración de la perspectiva de género en el diseño de los SR, este documento pretende ofrecer una síntesis sobre la tipología de SR que existe, así como una recapitulación de los países que han empleado estas revisiones de gasto y los diferentes enfoques empleados.

Otro tema a considerar, que se ha mencionado en el párrafo anterior, es la inclusión de la perspectiva de género dentro de este tipo de evaluación. Introducir el componente de género en un SR, denominado SR con perspectiva de género (SRG), permite estimar cómo los programas de gasto impactan sobre las variables de resultado socioeconómico de hombres y mujeres, además de ver cómo afectan a las oportunidades masculinas y femeninas y a aspectos de igualdad por cuestión de género. Un SRG tiene presente las necesidades e intereses de los hombres y las mujeres, que pueden diferir, y ambas ópticas deben tenerse en consideración en los análisis que se van a realizar, lo que implicará la obtención de SR más efectivos, transparentes y que promuevan la igualdad por cuestión de género<sup>1</sup>. Una de las características más importantes del SRG es que presenta un potencial considerable, y su implementación genera gran cantidad de ventajas, como se describen a continuación.

## **Incremento de la eficacia del gasto público**

Incorporar el componente de género en el SR pone la atención en la política de género, y un análisis que tenga en cuenta este hecho contribuye a obtener mejor información sobre cómo se distribuyen los recursos entre las mujeres y hombres que son beneficiarios de la intervención pública. Además el efecto que esta política tiene sobre la población masculina y femenina genera mejor evidencia para la toma de decisiones, lo que permitirá tener una intervención pública más eficaz, ya que la implementación del SRG debe suponer cambios de diseño o implementación de un programa público o modificaciones legislativas.

## **Lograr igualdad y equidad entre géneros**

La igualdad entre hombres y mujeres es un elemento integral del principio de igualdad, y es un principio horizontal que cualquier intervención pública debe tener en

---

<sup>1</sup> Además del SRG existe una amplia literatura sobre la incorporación del género al presupuesto, destacando los trabajos de Budlender y Hewitt (2003); Holmes, Slater y Acker (2014); Stotsky, Kolovich y Kebha (2016); IMF (2017); y OCDE (2017), entre otros.

cuenta<sup>2</sup>. Lograr la igualdad de género implica paridad en las variables de resultados de hombres y mujeres, y para lograr esto, es necesario reconocer y entender que las necesidades, preferencias e intereses de hombres y mujeres pueden diferir, lo que afecta a cómo ambos géneros se pueden beneficiar de las políticas públicas. Incorporar esta óptica de igualdad de género implica que no es posible aceptar una situación en la que se logren los resultados buscados para un sexo y no se obtengan los mismos resultados para el otro. Esto implica que la política con óptica de género garantiza establecer la igualdad de mujeres y hombres como un elemento para la toma de decisiones<sup>3</sup>.

## **Alcanzar una mejor gobernanza**

Las principales características de la buena gobernanza en una intervención pública son: la participación, transparencia, responsabilidad, perspectiva de consenso, igualdad, efectividad, eficiencia, rendición de cuentas y una visión estratégica<sup>4</sup>. La buena gobernanza aumenta cuando se tiene un proceso transparente del desarrollo de una intervención pública con una amplia participación de la comunidad. Para ello, es imprescindible una participación de hombres y mujeres similar en todo este proceso, que permita tener en cuenta diferentes puntos de vista y sensibilidades de los diversos grupos de personas a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de una política.

## **Mejora de la responsabilidad y la transparencia**

Al analizar de una manera más intensa y sistemática cómo se distribuye y ejecuta la intervención pública, el SR con perspectiva de género aumenta tanto la responsabilidad como la transparencia de un programa público.

## **Mayor conocimiento sobre los indicadores y las estadísticas empleadas**

Desarrollando estudios en profundidad de cuestiones específicas de género sobre ciertos programas se aumenta de forma significativa la información sobre las desigualdades de género existentes. Además, la realización de diferentes análisis en el SR con perspectiva de género promueve la disponibilidad de datos desagregados por sexo.

---

2 Entre los trabajos que consideran la igualdad de género y el desarrollo destacan UN Women (2015, 2016) y Banco Mundial (2011).

3 Por ejemplo, en programas del mercado laboral abordar eficazmente las desigualdades dentro del mismo implica considerar la reintegración de las mujeres en el mercado laboral después del permiso de maternidad y la promoción de las mujeres que trabajan en campos técnicos.

4 Es de gran relevancia el trabajo de Naciones Unidas (1997) sobre gobernanza y desarrollo humano sostenible.

## **Aumento de evidencia para una mejor toma de decisiones**

Con un SR con enfoque de género se mejora en gran medida la evidencia disponible, lo que proporciona información importante a los decisores políticos que la utilizan como base en las deliberaciones programáticas y presupuestarias y en los debates sobre rediseño de políticas.

## **Mejora de la intervención pública para apoyar la igualdad de género**

Sobre la base de un análisis detallado de los bienes, servicios públicos y los recursos empleados se pueden tomar decisiones políticas informadas, que mejoran la efectividad y los impactos del gasto público en la igualdad de género, como por ejemplo, la introducción de objetivos específicos de gasto público en programas del mercado laboral para abordar eficazmente las desigualdades en esta área.



## Definición de *spending review*

El *spending review* es un análisis sistemático y profundo de los gastos existentes, denominado escenario base, con el objetivo de detectar mejoras de eficacia en la implementación de las políticas, así como ahorros de eficiencia y oportunidades para reducir gastos de baja prioridad o ineficaces en un esfuerzo coordinado entre diferentes administraciones. Una vez generados los hallazgos de los análisis, estos se deben materializar en propuestas de reformas específicas que deben ser implementadas en el proceso presupuestario.

El gran objetivo del SR es la detección de ahorros de eficiencia y oportunidades para reducir gastos de baja prioridad o ineficaces. Con esta visión, los SR pueden contribuir de manera tangible al logro de los objetivos de consolidación fiscal e incluso pueden liberar espacio fiscal para nuevas prioridades políticas. También ayudan a alinear el gasto real con las prioridades políticas y pueden detectar formas alternativas de alcanzar los objetivos establecidos.

Los SR no deben confundirse con recortes de gasto. A largo plazo, la realización periódica de SR permite apoyar la política macroeconómica anticíclica, con gastos que mejoren el crecimiento o reducciones de impuestos. Sin embargo, estos instrumentos de revisión de gasto tardan más en generar resultados que otro tipo de recortes más generales, como es un recorte porcentual y lineal en los salarios o las pensiones, o el aumento de impuestos.

Por lo tanto, los SR son un instrumento de consolidación estructural y selectiva basada en los gastos reales, y no planificados, centrándose fundamentalmente en revisiones a gran escala dirigidas a varias líneas o políticas de gastos existentes, con el ahorro como objetivo principal. Los ejemplos incluyen la integración de funciones de *back office*, como centrales de compras o unidades de pago en diferentes ministerios, la aclaración de responsabilidades y la racionalización de los recursos correspondientes en una política, como es una política urbana, transporte, etc., o la fusión de agencias estatales con mandatos complementarios o una mejor focalización de los beneficios sociales.





## Tipos de *spending review*

Para poder analizar el gasto de forma correcta, es necesario considerar de forma simultánea no solo el gasto, sino también la política que está financiando y el usuario final al que debe servir en última instancia. Como consecuencia, a la hora de establecer la tipología de SR generalmente se observan dos enfoques: uno estratégico y otro más funcional u operativo. Esto permite que, a la hora de realizar un SR, este se puede centrar en un enfoque o combinar los dos, siempre que el análisis estratégico se realice antes del operativo.

Resulta necesario mencionar que las revisiones de gastos también podrían etiquetarse como revisiones de políticas, ya que pueden recomendar un cambio en el objetivo de una política o población objetivo, o repensar el servicio esperado y el proceso por el cual se entrega.

### SR estratégico

El enfoque estratégico trata sobre la priorización de políticas y la aclaración de responsabilidades. Sobre todo, está destinado a desafiar constructivamente la financiación misma de una política, y está compuesto por:

- Un análisis exhaustivo de todos los programas y gastos en la organización (enfoque en la efectividad del programa) para evaluar:
  - Si cada programa está alineado con las prioridades del Gobierno, si es efectivo y eficiente y si proporciona una buena relación calidad-precio.
  - Si hay formas más efectivas y eficientes para la entrega de cada programa.
- Una identificación de las posibilidades de reasignación: el ejercicio de revisión estratégica tenía un objetivo de reasignación de un determinado porcentaje del presupuesto.

Concretamente, este tipo de SR trata de “despriorizar” una intervención pública que se ha vuelto:

1. Obsoleta, porque la causa que generó la necesidad o problema que trata de resolver ya ha sido abordada, completamente o ampliamente, o porque ya no es un problema prioritario.
2. Redundante o con un impacto marginal limitado en comparación con otras intervenciones ahora financiadas por otros actores (la UE, otra entidad pública, etc.).
3. Ineficaz, porque no se puede observar la causalidad entre la financiación y los resultados, lo que implica que la necesidad o problema público puede no estar siendo solucionado o mitigado.
4. Inconsistente o incluso contraproducente en relación con otras intervenciones públicas.

**Tabla 1. Tipología de evaluaciones en función del nivel y objetivo principal**

Objetivo principal	
<p><b>Análisis:</b> estudio de gestión, estructuras y/o programa para la mejora de eficacia y eficiencia</p>	<p><b>Reasignación:</b> ubicar y/o reducir gastos gubernamentales en intervenciones públicas u organismos</p>
<p>Revisiones tácticas u operativas. Evaluación de programas, políticas y organizaciones</p>	<p><i>Spending reviews</i></p>
	<div style="width: 45%; vertical-align: top;"> <p><b>Revisión funcional</b> <i>Criterio principal:</i> identificar cómo se pueden implementar programas actuales con menos recursos</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finlandia 2005-2015: Productivity Programme</li> <li>• Grecia 2010-2011: Revisión Funcional de Ministerios Centrales</li> </ul> </div> <div style="width: 45%; vertical-align: top;"> <p><b>Revisión estratégica</b> <i>Criterio principal:</i> eficiencia y priorización. Identificación de qué debería (y qué no) hacer el Gobierno</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Australia 2007: Comprehensive Expenditure Review, Strategic Review</li> <li>• Canada 1994: Programme Review, 2009: Strategic Review</li> <li>• Reino Unido 1998: Spending Review</li> </ul> </div>

Fuente: Lau (2011).

Este tipo de análisis permite a las organizaciones identificar no solo intervenciones públicas de menor prioridad y menor rendimiento, sino también la detección de áreas de mejoras para respaldar la excelencia en la gestión contestando diferentes tipos de preguntas:

- ¿Es el programa una prioridad del Gobierno?
- ¿Todavía existe la necesidad social para la cual se diseñó el programa?
- ¿Está el programa logrando los resultados esperados?
- ¿El programa está logrando resultados de manera eficiente?
- ¿Hay oportunidades para reducir la superposición y la duplicación para lograr mayor eficiencia y ahorro?

## SR funcional (táctico u operativo)

El enfoque funcional, también denominado operativo o táctico, se centra en aumentar el valor entregado por cada euro público gastado mediante la optimización de la combinación entre financiación pública y el resultado o impacto. Por lo tanto, trata de ajustar el nivel total de recursos dedicados a una política y/o su reasignación a un nivel desagregado, ya sea en términos de funciones, como, por ejemplo, *back-office* vs. *front-office*, gastos operativos vs. gastos administrativos, o en función de la focalización o destino del mismo (p. ej., un tipo de población).

El supuesto subyacente para realizar este tipo de SR es que el gasto público puede ser más eficiente. Esto significa que se puede generar un servicio similar (resultado para la población objetivo) a un coste más bajo, por ejemplo, simplificando los procesos innecesarios que generan retrasos y/o costes para el usuario.

Al combinar ambos enfoques, estratégico y operativo, las evaluaciones integrales garantizan la excelencia en la gestión y la prestación de servicios para el gasto existente, mientras que el objetivo de reasignación asegura que se mantenga la disciplina fiscal.



## Alcance del *spending review*

Determinar el alcance de un SR es una decisión altamente estratégica. Se recomienda dedicar el suficiente tiempo durante la fase de diseño del SR para que los esfuerzos y recursos en la fase de ejecución e implementación permanezcan enfocados. Los SR ofrecen la oportunidad de superar las clasificaciones presupuestarias existentes (líneas presupuestarias, configuraciones administrativas) que pueden no reflejar adecuadamente la forma en que las políticas e intervenciones públicas están estructuradas y financiadas. Organizar el análisis de acuerdo con una “cadena de gasto” a través de responsabilidades, categorías de recursos e insumos (personal, equipo, transferencias) y usuarios finales ayuda a calcular el impacto de una intervención pública. Mediante este enfoque, se puede lograr una imagen creíble, veraz y consolidada del coste real de las políticas públicas que permite que el gasto real y las prioridades políticas estén mejor alineadas.

Existen múltiples criterios para establecer el alcance de una revisión de gastos. Algunas opciones son de naturaleza técnica (disponibilidad de datos), otras son de naturaleza política (autoridad financiera sobre subsectores del Gobierno) y otras una combinación de ambas (riesgo de implementación). En esa etapa, los responsables de la toma de decisiones deben realizar un conjunto de supuestos, por ejemplo, a la hora de valorar el impacto potencial que puede tener una reforma o detectar problemas e impedimentos importantes desde el principio.

La siguiente tabla proporciona una lista no exhaustiva de posibles criterios y opciones. Estas opciones no son mutuamente excluyentes, y se pueden combinar para determinar el alcance general de la revisión del gasto, pero también su oportunidad. De hecho, el alcance de los SR puede ampliarse paso a paso para beneficiarse de resultados positivos rápidos para generar credibilidad y aprender sobre planes más amplios.

Tabla 2. Ámbito del SR y opciones para la toma de decisiones

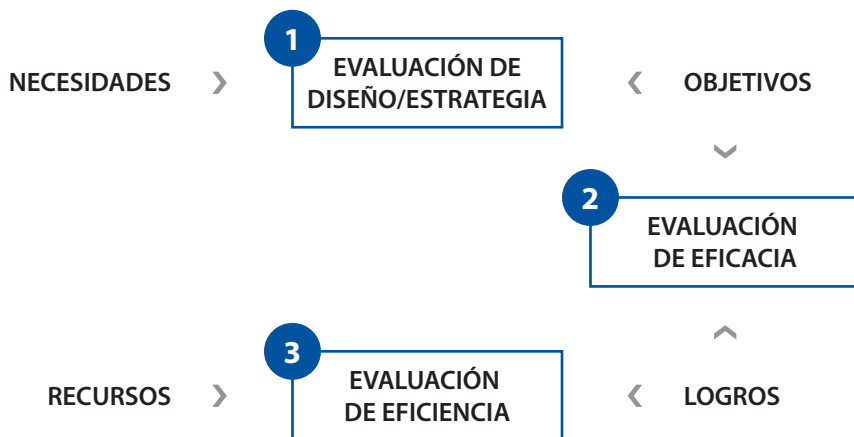
Criterio	Pregunta	Opciones
Nivel de Gobierno	¿Dónde está la autoridad para realizar e implementar el SR?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los niveles de Gobierno</li> <li>• Solo un nivel (central, regional, municipal, seguridad social, agencias públicas)</li> <li>• Solo una muestra de un subsector (agencias en situación deficitaria o que exceden una determinada cuantía)</li> <li>• Partidas fuera de presupuesto (compañías y empresas bajo control público)</li> </ul>
Vertical/horizontal	¿Se opta por revisiones transversales o se considera una clasificación presupuestaria ya existente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical: por unidad administrativa/ organización/clasificación presupuestaria existente (ministerio vertical)</li> <li>• Horizontal: por objetivos de política (empleo juvenil en todos los ministerios afectados), por función (salario de los funcionarios, compras, etc.), potenciales responsabilidades múltiples a nivel transversal</li> </ul>
Tipo	¿Qué tipo de gasto se considera prioritario para realizar la revisión?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos con objetivo de bienestar o costes operativos/ administrativos</li> <li>• Gasto obligatorio por ley o gasto discrecional</li> <li>• Gastos impositivos (beneficios fiscales)</li> </ul>
Impacto potencial	¿Qué impacto potencial se puede obtener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialmente alto impacto positivo en un objetivo (ahorro, equidad, calidad, etc.) e impacto negativo en otros objetivos</li> <li>• Impacto potencial limitado, pero positivo en varios objetivos</li> </ul>
Implementación	¿Qué probabilidad hay de lograr el impacto buscado? ¿A qué coste? ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo alto de implantación o retrasos (debido a complejidad, ruptura en la prestación del servicio, resistencia al cambio)</li> <li>• Alto riesgo de implementación pero alto valor o fundamental para otro tipo de reformas</li> <li>• Bajo riesgo y rápida implementación (resultados rápidos y fáciles)</li> </ul>
Periodicidad	¿Se producen de manera periódica o son algo excepcional? ¿Cada cuánto tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan de forma excepcional o tienen un carácter recurrente/periódico</li> <li>• La periodicidad es anual, bianual, etc.</li> </ul>
Conocimiento previo	¿Se tiene conocimiento previo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de gasto no analizadas recientemente con poca disponibilidad de datos y sin experiencia en análisis</li> <li>• Áreas de gasto con diagnósticos ya existentes, datos o experiencias de análisis y evaluaciones</li> </ul>
Rigidez/flexibilidad	¿Se puede reducir el volumen de coste o coste unitario?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto: gasto asociado a la demanda (beneficios de desempleo)</li> <li>• Bajo: gastos asociados a costes fijos (transporte)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Vandierendonck (2014).

## Fases de análisis en un *spending review*

Como se ha mencionado con anterioridad, el SR es un análisis sistemático y profundo de los gastos existentes, denominado escenario base, mediante la realización de una valoración sobre la orientación estratégica del programa estudiado, además de la eficiencia del gasto con el objetivo de crear espacios fiscales para reasignar prioridades. De forma simplificada, las diferentes fases que componen un análisis integral del SR son las que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Diagrama de etapas en la realización de un *spending review*



La primera etapa, un análisis de estrategia o de diseño del programa, consiste en establecer una priorización de las distintas actividades de la intervención pública estudiada, comparando las necesidades existentes en el sector con la estrategia del programa público, medida a través de sus objetivos.

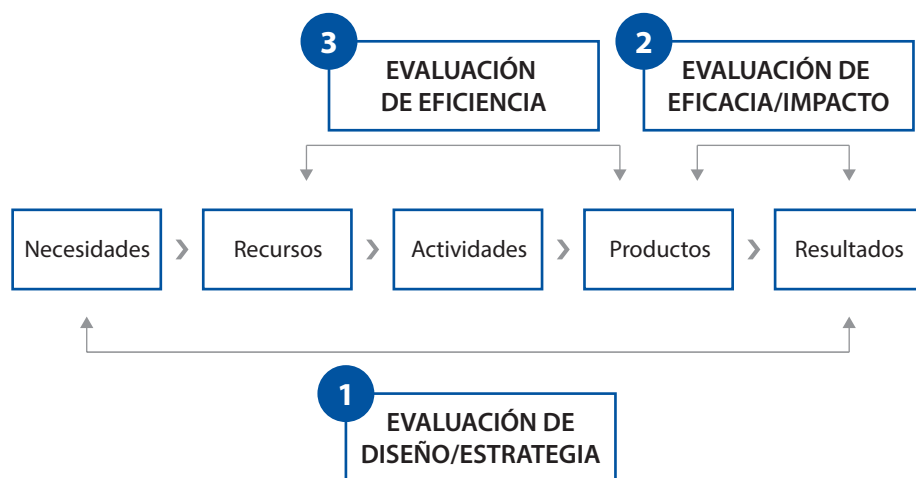
A continuación, en la segunda fase, dado que se trata de un programa que ya se está implementando, se comparan los objetivos planteados inicialmente respecto a los logros reales pasado un tiempo en el que han estado ejecutándose, comparando los resultados esperados con los reales, midiendo la eficacia del programa, entendida como la capacidad que ha tenido de solucionar los problemas. La evaluación de

impacto es un tipo de metodología que permite determinar la eficacia en la realidad en términos de variable de resultado.

Tras comprobar si una política es eficaz, el siguiente paso consiste en un análisis de eficiencia, comparando los recursos empleados en la intervención pública respecto a los productos y servicios que se han obtenido (en la figura “logros”, entendido como la cantidad de productos u *outputs* logrados tras un periodo de implementación del programa).

Además del tipo de evaluaciones y la secuencia que se realizan en un SR, también se puede establecer la fase de la cadena de valor de una intervención pública y asociar los diferentes análisis considerados en el *spending review*.

**Figura 2. Fases de SR dentro de la cadena de valor de una intervención pública**



Una vez indicadas las principales características de un SR, en la siguiente sección se pasa a mostrar los distintos estudios que se pueden hacer con una perspectiva de género.



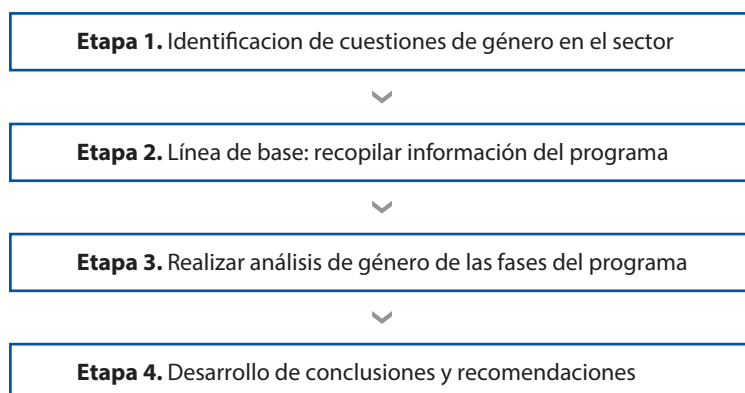
## Spending review orientado a género

La realización de la revisión de gasto con perspectiva de género consiste en un análisis de los programas públicos sobre el modo en que abordan las necesidades de diferentes sexos y distintos grupos sociales. Como resultado de este análisis en el que se incluye el género, se formularán recomendaciones sobre mejoras de los diferentes programas públicos estudiados, logrando así que las intervenciones públicas respondan de manera más precisa a las necesidades por género.

Las principales preguntas subyacentes del análisis de SRG son: ¿qué impacto tienen los programas públicos en la igualdad de género? ¿Reducen las desigualdades entre géneros, las aumentan o se mantienen constantes?

La realización de un SR con perspectiva de género es un enfoque que implica trabajar de manera exhaustiva para integrar las perspectivas de género en todas las etapas del diseño, ejecución y evaluación de una intervención pública. Cuando se va a diseñar e implementar un SRG, es recomendable realizar un conjunto de pasos para llevar a cabo un análisis de forma sistemática, pero que dependiendo del programa o sector estudiado sus detalles pueden variar. La figura 3 presenta las etapas más importantes del análisis SRG, siendo cada una de ellas explicada de forma más detallada a continuación.

**Figura 3. Etapas para realizar un SR con perspectiva de género**



Es importante subrayar que en el SRG no es suficiente mirar a mujeres y hombres, sino que lo que realmente importa es asegurarse de que las necesidades, intereses, prioridades y desafíos de mujeres y hombres en diferentes situaciones sociales condicionadas por características como la edad, nivel económico, origen étnico o nivel educativo se abordan adecuadamente en la formulación y la implementación de políticas. Un punto de partida importante es una buena comprensión de la situación de mujeres y hombres, así como de los diversos grupos que los componen en distintos ámbitos de la vida. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que cuando se hace referencia a “mujeres y hombres” en realidad implica no tomar a las mujeres y los hombres como dos únicas categorías, sino que será necesario desagregar el análisis respecto a otras características como la edad, zona geográfica, nivel económico, estado civil, etc.

A continuación se describen cada una de las etapas indicadas con anterioridad, utilizando como elemento de desarrollo la figura 3.

## **Paso 1. Identificación de cuestiones de género: análisis de la situación**

Como punto de partida para el análisis, la tarea principal es estudiar la situación de mujeres y hombres en aquel sector específico donde la intervención pública revisada pretende actuar. El análisis de la situación tiene como objetivos brindar una buena visión general y profunda de la población objetivo del programa específico, comprender las posibles diferencias en su situación actual, sus necesidades y prioridades y resaltar si existen desigualdades entre mujeres y hombres (o subgrupos de mujeres y hombres) que deben abordarse mediante políticas públicas.

El objetivo en esta fase de identificación son aquellos grupos de personas que presentan un determinado problema o necesidad y que son los beneficiarios potenciales del programa, las cuales pueden ser personas que pertenecen a determinados grupos de edad, profesionales o categorías de edad, nivel de renta o estudios, etc., dependiendo del enfoque del programa.

Es necesario indicar que, con respecto a la identificación de necesidades, hay que diferenciar entre las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres. Las necesidades prácticas de género son aquellas que las mujeres y los hombres identifican en función de sus roles sociales designados por la sociedad. A su vez, las necesidades estratégicas de género dependen de condiciones sociales, económicas y políticas específicas, en las que viven tanto mujeres como hombres. Estas necesidades estratégicas están conectadas a la expansión de oportunidades para mujeres y hombres, lo que les permite controlar sus propias vidas y actividades sociales, y, al hacerlo, desafiar los roles de género existentes y superar las limitaciones de su estatus. Por lo tanto, el programa público destinado a solucionar o mitigar necesidades prácticas no logrará resultados

sostenibles hasta que se tengan en cuenta los intereses estratégicos, del mismo modo que las necesidades estratégicas no pueden satisfacerse sin considerar las necesidades prácticas.

Para analizar la situación del grupo objetivo es importante recopilar y analizar tanta información relevante como sea posible. Por ejemplo, si se está analizando el mercado laboral, se centrará en la situación de las mujeres y los hombres empleados y desempleados, en qué profesiones trabajan, sectores de actividad, salarios, etc.

Para esta etapa del SRG se utilizan tanto datos cuantitativos como información cualitativa como, por ejemplo, desde la óptica cuantitativa, información de gestión del organismo responsable del programa, desagregados por sexo, y desde institutos de estadística oficiales, informes o trabajos de investigación, así como otras fuentes. Por lo que se refiere a la información cualitativa, es posible obtener información contactando con personas que conocen bien el sector, beneficiarios, proveedores de servicios, contratistas, o incluso organizar grupos focales con mujeres y hombres seleccionados para obtener más información sobre su situación.

Algunas preguntas clave para comprender los principales problemas y preocupaciones desde una perspectiva de género son:

- ¿Cuál es la situación de mujeres y hombres (y subgrupos de mujeres y hombres) en el sector analizado?
- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades, prioridades? ¿Hay diferencias entre mujeres y hombres que deberían tenerse en cuenta?
- ¿Cuáles son las desigualdades existentes entre mujeres y hombres (o subgrupos de mujeres y hombres)?
- Participación en la toma de decisiones (en la vida política, social y económica).
- Roles y normas de género.
- ¿Cuáles son los principales desafíos con respecto a la igualdad de género en el sector?

Una vez realizado el análisis de la información disponible, se pueden identificar los principales problemas de género, es decir, las desigualdades existentes entre mujeres y hombres o los desafíos específicos en función del género que el programa público analizado puede abordar. En este contexto, se pueden definir objetivos generales de cómo la intervención pública podría contribuir a mejorar la igualdad entre mujeres y hombres en un sector o área específica.

## **Paso 2. Línea de base: recopilar información del programa**

Esta sección se centra en la fase de diseño de estrategia del programa estudiado y su implementación en la realidad, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos del programa? ¿Cuáles son los objetivos específicos en materia de género?
- ¿Se incluyen objetivos específicos con respecto a lograr la igualdad de género u objetivos específicamente orientados a mejorar la situación de mujeres u hombres?
- ¿Cuáles son las principales actividades dentro del programa?
- ¿Cuánto presupuesto hay disponible para el programa y en sus distintas actividades? ¿Qué porcentaje de la financiación proviene del presupuesto nacional, regional o local u otras fuentes?
- ¿Qué datos están disponibles sobre el programa, especialmente el grupo objetivo y los beneficiarios? ¿Están desagregados por sexo?
- ¿Quién es el responsable del diseño del programa? ¿Y de la implementación? ¿Hay varias instituciones implementando el programa? ¿Se incluye al Instituto de la Mujer (o similares) para el diseño y otras fases?

Esta fase es de gran relevancia y utilidad para el trabajo posterior, ya que permitirá tener una buena visión general y facilitará el siguiente análisis.

### **Paso 3. Realizar el análisis de género de las diferentes fases de la intervención pública**

Teniendo en cuenta las fases anteriores sobre la descripción general del programa y la información recopilada sobre la situación del grupo objetivo y los problemas de género identificados, la siguiente fase consiste en realizar un análisis del programa desde una perspectiva de género utilizando diferentes instrumentos analíticos considerando la secuencia de la cadena de valor descrita en la figura 2<sup>5</sup>.

#### **Abordar las desigualdades y desafíos existentes con respecto a la igualdad de género**

El primer aspecto es evaluar en qué medida el programa —por ejemplo, en sus objetivos y actividades— aborda las desigualdades de género, así como posiblemente las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres identificadas previamente. Por lo tanto, estudia el diseño del programa desde la fase de detección del problema hasta la generación de la estrategia, objetivos y acciones para lograrlos, incorporando una óptica de género.

---

5 Si el programa es grande, es posible que no se puedan analizar todos los subprogramas y actividades a la vez, por lo que habrá que centrarse en aquellos subprogramas o actividades a los que se asigna una gran parte del presupuesto.

## **Análisis de la decisión sobre la implementación de programas**

No solo es relevante la población objetivo de la intervención pública, sino también el órgano decisor de la política estudiada, dado que hombres y mujeres presentan sensibilidades e intereses diferentes, lo que puede afectar al diseño de la intervención pública. Aquí, resulta necesario realizar las siguientes preguntas:

- ¿Quién influye en la toma de decisiones sobre la provisión de los bienes y servicios, así como de las condiciones de suministro?
- ¿Cuántas mujeres y hombres están involucrados y en qué nivel?
- ¿Las organizaciones y los grupos representativos de los intereses de mujeres y hombres tienen acceso para proporcionar información a quienes toman las decisiones?

## **Análisis de las asignaciones presupuestarias**

Una vez establecido la implementación de una intervención pública para solucionar un determinado problema o necesidad, la siguiente cuestión consiste en determinar los recursos necesarios para abordar dicho problema. Para ello, los elementos a analizar los veremos a continuación.

### **Análisis de incidencia del gasto público desglosado por sexo**

Un elemento principal del análisis del gasto público es estudiar el coste del programa y sus actividades. Según la información sobre los costes de los servicios públicos y cuántas personas lo usan se puede hacer un análisis de incidencia. Este análisis se basa en el cálculo del coste unitario de los servicios y el número de usuarios de un servicio específico, obtenido como el gasto total de un servicio específico dividido entre el número de unidades a las que se ha prestado el servicio, es decir, el total de beneficiarios. A continuación, se multiplica este coste unitario por el número de mujeres u hombres que han sido beneficiarios del servicio, lo ofrece el coste de los servicios prestados a mujeres u hombres, y permite obtener la incidencia del gasto público desglosado por sexo.

### **Evaluación de la adecuación de las asignaciones presupuestarias**

Otra alternativa es valorar si las asignaciones presupuestarias son adecuadas para implementar el programa de manera sensible al género. Esto implica analizar las diferentes necesidades de mujeres y hombres y ver si el programa está respondiendo a estas al proporcionar servicios específicos. Las preguntas a contestar son:

- ¿El presupuesto disponible es adecuado para implementar el programa en vista de la cantidad de personas en el grupo objetivo?

- ¿El presupuesto disponible es suficiente para proporcionar servicios y actividades que respondan a las diferentes necesidades de mujeres y hombres?
- ¿Se proporcionan bienes y servicios específicos a grupos de mujeres y hombres para responder a sus necesidades específicas?
- ¿Cómo se han desarrollado las asignaciones presupuestarias para el programa?  
¿Existen desviaciones relevantes?

### **Estimación de costes de personal**

Para tener una imagen completa de la parte de recursos del programa evaluado, puede ser interesante incluir explícitamente un análisis de los gastos de personal. Esto tiene como objetivo analizar la desagregación del coste de personal por mujeres y hombres.

La base de esta estimación de los costes de personal son los datos presupuestarios sobre el gasto en personal, así como la información sobre mujeres y hombres que trabajan en el área del programa respectivo. Tal análisis puede incluir los siguientes aspectos:

- Costes salariales totales de los empleados directamente involucrados en las actividades del programa.
- Empleo y salario, desglosado por mujeres y hombres según los diferentes niveles de las categorías de personal.

Este análisis del presupuesto asignado a ciertos programas, servicios y personal puede hacerse para un año determinado o extenderse a un análisis comparativo que refleje la evolución histórica, o por zonas geográficas, del programa durante varios años.

### **Análisis de beneficiarios y usuarios de servicios públicos y actividades**

A continuación, tras haber implementado el programa, se analizan los beneficiarios del programa. Un primer paso es determinar el número de mujeres y hombres entre los beneficiarios de las actividades del programa, siendo necesario un mayor nivel de desagregación: no solo mostrar el número de mujeres y hombres, sino también incluir la mayor cantidad de datos posible sobre ellos desglosados por edad, nivel de ingresos, nivel educativo, etc. Ciertamente, no será posible tener datos sobre todas estas dimensiones, pero siempre es importante reflejar qué grupos de mujeres y hombres son relevantes con respecto a las actividades del programa analizadas y qué información está disponible o se puede obtener.

Para las diferentes actividades de una intervención pública, puede ser útil realizar las siguientes preguntas a la hora de analizar a los beneficiarios:

- ¿Cuántas mujeres y hombres (y subgrupos de mujeres y hombres) se benefician de las actividades?
- ¿Se ofrecen servicios específicos para mujeres y hombres?
- ¿Las mujeres y los hombres hacen un uso diferente de los servicios que tiene el programa? Si es así, ¿cuáles son las posibles causas? ¿Existen obstáculos potenciales para usar los servicios?
- ¿Quién no está utilizando los servicios y por qué?

Si el programa no tiene beneficiarios directos, por ejemplo, porque está enfocado en inversiones, brindando subsidios a instituciones o construyendo infraestructuras, la pregunta a realizar se centra en determinar quiénes son sus beneficiarios indirectos; por ejemplo, cuando un centro de personas mayores está subsidiado, la pregunta que uno se debe plantear consiste en determinar quiénes son las personas mayores que usan las instalaciones analizando cuántas mujeres y hombres están solo en el centro de día, residen permanentemente, tipos de enfermedades que padecen, servicios que reciben, etc.

### **Análisis de calidad (satisfacción) de usuarios femeninos y masculinos de los bienes y servicios públicos suministrados**

Otro aspecto a evaluar es el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto a la calidad y cantidad de actividades y servicios que reciben. Existen diferentes métodos que permiten obtener información sobre la opinión de los beneficiarios, como son los cuestionarios o grupos focales. Si se organizan grupos focales u otros métodos participativos, es importante asegurarse de que las mujeres y los hombres puedan expresar sus opiniones por igual, por lo que podría ser útil considerar la organización de grupos exclusivamente femeninos. Los métodos participativos también pueden ayudar a analizar si los bienes y servicios ofrecidos por la intervención pública satisfacen las diferentes necesidades e intereses de mujeres y hombres, y si existe la necesidad de ofrecer servicios específicos diferenciados por género para solucionar o reducir esas necesidades específicas. Algunas de las preguntas a plantear son:

- ¿En qué medida están satisfechas las mujeres con la calidad de los servicios ofrecidos? ¿Y cómo de satisfechos están los hombres?
- ¿La cantidad de servicios ofrecidos es suficiente para satisfacer la demanda?
- ¿Los servicios tienen en cuenta las diferentes necesidades e intereses de las mujeres?
- ¿Cómo los diferentes roles y las distintas obligaciones de mujeres y hombres o las normas tradicionales influyen en las posibilidades de acceso y uso de estos servicios públicos?

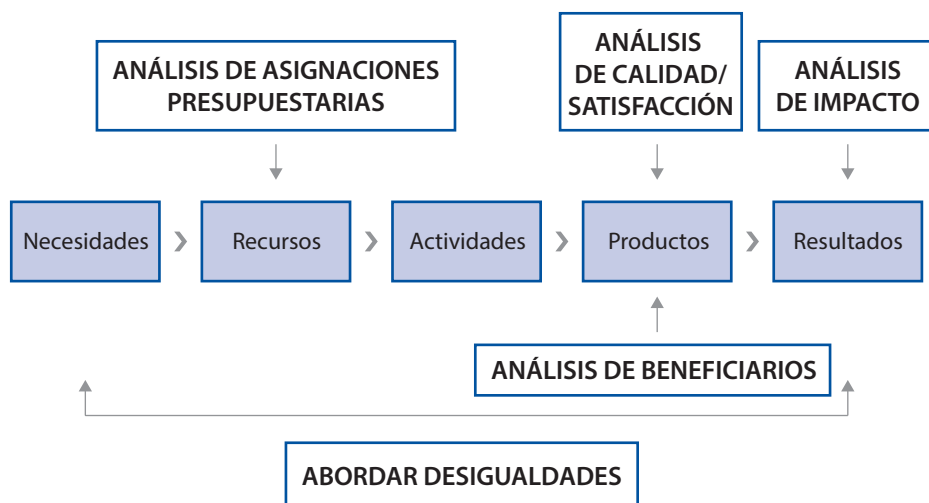
## Análisis del impacto de las actividades del programa público en la igualdad de género

Sin lugar a dudas, una de las fases más importante cuando se realiza un SRG es determinar el efecto o impacto de los programas públicos en función del género y si se logra la igualdad entre hombres y mujeres en la variable de resultado analizada. Algunas de las preguntas que pueden ser relevantes son:

- ¿Cuál es el impacto de las actividades públicas en el bienestar (medido mediante empleo, renta, salud, etc.) de mujeres y hombres?
- ¿La intervención pública está cambiando los roles, las normas y los estereotipos de género existentes? ¿Cómo están cambiando?
- ¿Cuál es el impacto de las diferentes actividades del programa público sobre la distribución del trabajo no remunerado entre mujeres y hombres?
- ¿Las actividades tienen un impacto en las posibilidades de mujeres y hombres de participar en el ámbito político, económico y social?

Considerando los diferentes tipos de estudios descritos previamente en la cadena de valor de una intervención pública descrita en la figura 2, se pueden posicionar los diferentes análisis con perspectiva de género de la siguiente manera:

**Figura 4. Análisis con perspectiva de género en función de la etapa de la cadena de valor de una intervención pública**



Una vez generado los hallazgos de las diferentes evaluaciones realizadas, el siguiente paso consistirá en proponer una serie de recomendaciones, además de un calendario de implementación de dichas recomendaciones. Finalmente, será necesario establecer



una serie de compromisos adquiridos por los organismos analizados que permitan implementar las recomendaciones propuestas.

#### **Paso 4. Obtención de conclusiones, realización de recomendaciones y establecimiento de compromisos**

Teniendo en cuenta el trabajo realizado en los pasos anteriores, se generarán unos resultados o hallazgos de las diferentes evaluaciones, lo que implicará proponer una serie de recomendaciones que aborden diferentes aspectos para mejorar la igualdad de género dentro del programa estudiado. Estos pueden considerar diferentes áreas de la política pública, como modificaciones en los objetivos de la estrategia y que se puedan abordar específicamente las principales desigualdades de género, o establecer qué objetivos de igualdad de género deben incluirse en el programa. Independientemente de la propuesta de mejora, es importante plantear las recomendaciones de la manera más concreta posible.

Además, las actividades, los indicadores de desempeño o las asignaciones presupuestarias son un área relevante para generar recomendaciones. Con respecto a las actividades del programa, las recomendaciones pueden abordar algunas de estas preguntas:

- ¿Cómo se puede garantizar el acceso equitativo de mujeres y hombres a diferentes actividades?
- ¿Cómo se pueden orientar los servicios de manera más precisa para que puedan llegar a algunos grupos de mujeres y hombres?
- ¿Qué cambios en las actividades son necesarios para cumplir mejor con los objetivos de igualdad de género y satisfacer mejor las necesidades, intereses y prioridades de mujeres y hombres?
- ¿Se recomiendan actividades adicionales para abordar específicamente a mujeres y hombres?
- ¿Cómo asegurarse de que las perspectivas de género estén integradas en la implementación del programa?
- ¿Qué oportunidades existen para utilizar métodos participativos que involucren a mujeres y hombres para mejorar la planificación y la implementación del programa con perspectiva de género?

Con respecto al componente presupuestario o a los indicadores que miden el progreso en el logro de objetivos, se podrían plantear las siguientes preguntas.

- ¿Qué cambios en las asignaciones presupuestarias dentro del programa (por ejemplo, cambios entre fondos para diferentes actividades del programa) son necesarios para cumplir mejor los objetivos de igualdad de género?

- ¿Qué indicadores son apropiados para medir el progreso en el logro de los objetivos?

Las recomendaciones también pueden abordar la recopilación de datos y la presentación de estadísticas, proponiendo cambios en las fuentes de información empleadas, los datos recopilados, la necesidad de nueva información o disponer de datos cualitativos adicionales<sup>6</sup>.

Finalmente, es posible que, de acuerdo con la evidencia reunida en los diferentes estudios realizados en el SRG, existan situaciones en las que, en lugar de proponer una única recomendación, sea posible implementar diferentes alternativas para la intervención pública analizada. Sin lugar a dudas, para una mejor toma de decisiones políticas, es beneficioso desarrollar recomendaciones que incluyan diferentes opciones.

Como último paso, una vez establecidas las recomendaciones, es necesario identificar a los gestores públicos o instituciones que serán responsables de la implementación de las recomendaciones. En esta etapa, no solo es importante identificar los cambios a los programas y presupuestos necesarios, sino también determinar quién será el responsable de efectuar las diferentes recomendaciones. Para lograr que los resultados se traduzcan en cambios, las preguntas que deben realizarse son las siguientes:

- ¿Cuáles son las recomendaciones que se han implementado?
- Si no se implementaron, ¿por qué no?
- ¿Se han alcanzado los objetivos de igualdad de género (y los indicadores objetivo)?  
¿Ha habido progreso en esta dirección?

---

<sup>6</sup> Si hay poca evidencia disponible, las recomendaciones pueden abordar la necesidad de más estudios en profundidad para explorar las dimensiones de género en el programa.

## Comparativa internacional

Desde la crisis financiera mundial, el uso de la revisión del gasto se ha incrementado considerablemente, especialmente en los países de la OCDE, ya que los SR tienen como principales objetivos el dar al Gobierno un mejor control sobre el nivel del gasto existente y mejorar la priorización de este. Los países con más experiencia en el uso de estas herramientas han demostrado que los SR pueden ayudar a los Gobiernos a la hora de mejorar la priorización del gasto y encontrar un espacio fiscal para las nuevas prioridades del mismo. Debido a esto, y considerando el difícil contexto fiscal al que se enfrentan muchos Gobiernos, los SR se muestran como una herramienta de gran valor, particularmente si se combina de forma permanente y periódica con el proceso presupuestario.

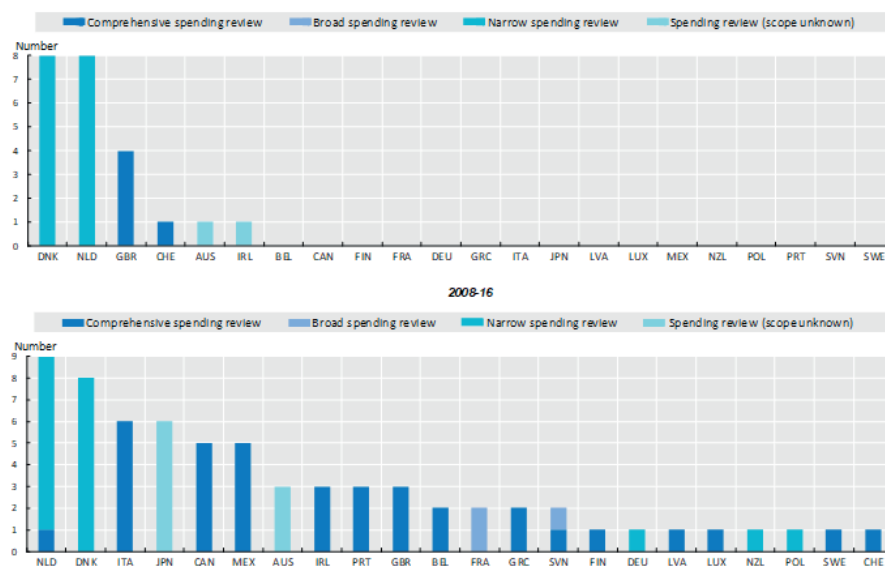
### SR en países de la OCDE y UE

Según el informe de la OCDE, en 2016, 23 países de la OCDE informaron que utilizaron la revisión del gasto, en comparación con los 16 que la habían empleado en 2011, mientras que otros 5 países están considerando esta herramienta para uso futuro (Austria, Estonia, Israel, Noruega y Turquía).

De los países que han implementado un SR hasta la fecha, más del 70% han realizado múltiples revisiones que pueden incorporarse a los procesos presupuestarios para reformulaciones, además de usarse como una respuesta *ad hoc* a las presiones fiscales.

Históricamente existen dos modelos de revisión de gastos: revisiones anuales específicas, como las implementadas en Holanda y Dinamarca, y revisiones exhaustivas cíclicas, con el ejemplo claro de Reino Unido. Un SR específico se enfoca en una lista concreta de temas de revisión decididos con anterioridad. Por el contrario, una revisión exhaustiva del gasto no está limitada por ninguna de estas listas *ex ante* de temas de revisión, y su objetivo es estudiar el gasto en mayor profundidad. Sin embargo, una revisión exhaustiva de los gastos no trata literalmente de examinar todo. Analizando las diferentes revisiones de gasto realizadas hasta ahora, los SR con un ámbito más amplio son los más utilizados.

Figura 5. Frecuencia y ámbito de *spending review*. Periodos 2000-2007 y 2008-2016



Source: OECD (2016), Performance Budgeting Survey, OECD, Paris. Data covers the period 2008 until 4<sup>th</sup> March 2016. Only OECD countries that have undertaken spending review are shown. The United States has undertaken spending review but did not provide its data.

Cuando se analizan los diferentes tipos de SR que se han implementado, resulta de gran relevancia la valoración del modelo de gobernanza de la revisión del gasto, que determina cómo y cuándo cada institución participa en un SR. Con respecto a los roles y responsabilidades en el proceso de revisión de gastos, la supervisión política firme y la dirección del proceso son fundamentales. El enfoque más común es que el SR esté dirigido principalmente por la autoridad presupuestaria central (Bélgica, Canadá, Francia, Finlandia, Irlanda, Letonia, México y el Reino Unido). Un número menor de países optan por una revisión dirigida por la oficina de presidencia o del primer ministro, como Italia. Finalmente, otros países tienden a tener un modelo mixto de gobernanza del SR, donde varios actores gubernamentales tienen responsabilidades importantes.

La figura anterior muestra que, hasta el año 2007, muy pocos países realizaban SR de manera habitual. Solamente Dinamarca, Holanda (con un ámbito bastante reducido), Reino Unido, Australia e Irlanda utilizaban este instrumento de revisión de gasto. Sin embargo, desde la crisis se ha generalizado la utilización de los SR en bastantes países como medida para la generación de espacios fiscales. No solo se ha incrementado el número de países que realizan SR, sino también el número de SR realizados en cada uno de ellos. Para el periodo 2008-2016, aquellos países que ya efectuaban SR más focalizados continúan empleando la misma aproximación, mientras

que los países que realizan por primera vez este tipo de evaluación tienen un enfoque más amplio.

En términos de alcance, las políticas que se analizan con mayor frecuencia son los activos del sector público y temas relativos a capital a nivel central (empresas estatales, infraestructura), subsidios (subsidios sociales, beneficios de vivienda), atención médica, educación y cultura, y en menor medida funciones de apoyo como compras y adquisiciones o sistemas informáticos, nuevas tecnologías y TIC.

También, en función del volumen de gasto evaluado en el SR, se puede observar que los Estados se pueden dividir en tres grupos:

- Países que participaron en SR centrados en áreas o actividades políticas específicas que representan un alcance limitado (<5% del gasto del Gobierno general), como el caso de Alemania.
- Países que estuvieron involucrados en revisiones de gastos centrados en áreas políticas específicas dentro de políticas “importantes” (por ejemplo, atención médica, educación, subsidios sociales, inversión de capital), que representan más del 30% del gasto del Gobierno general, como Portugal.
- Países que optaron por un alcance muy amplio que se extiende a través de múltiples áreas de la política, que generalmente representan una mayoría del gasto del Gobierno general como España, Italia o Francia.

La delimitación del alcance parece estar impulsada no solo por las necesidades nacionales, sino también por la asignación institucional de competencias a través de los diferentes niveles de Gobierno y por el grado de experiencia.

A continuación, se ofrece un cuadro que presenta las características principales de los SR implementados por los países que tienen más experiencia en este ámbito, lo que permite establecer una comparativa internacional.

No solo se han realizado revisiones de gasto en países de la OCDE en los últimos años; en naciones de la Europa del Este como Eslovenia, Macedonia, Georgia o Bulgaria también han comenzado a implementar SR con un amplio abanico de enfoques y tipologías.

Además del continente europeo y los países de la OCDE, otras zonas geográficas como el continente africano o asiático muestran experiencias en la revisión del gasto público. Por lo que se refiere al primero, países como Zimbawe, Kenia y Congo se han sumado a esta práctica de análisis integral del gasto público, mientras que en el continente asiático, Tayikistán o Myanmar son ejemplos a mencionar entre otros casos de la región.

Tabla 3. Comparativa de SR en diferentes países

País	Nombre SR	Ámbito (sector revisado o nivel Gobierno)	Nivel de revisión (política horizontal, programa sectorial)	Año / periodicidad	Objetivo	Tipo	Gobernanza
Australia	Australian Strategic Review	Todo el Gobierno central	Políticas horizontales y programas sectoriales	Desde 2008. Anual	Ahorro y priorización	Estratégico	Comité SR (Gobierno) y comités mixtos
	Australian Comprehensive Expenditure Review	Gobierno central	Selección <i>ad hoc</i> políticas horizontales y programas sectoriales	<i>Ad hoc</i>	Ahorro y priorización	Estratégico y eficiencia	
Canadá	Canadian Program Review (1994)	Todos los departamentos y organizaciones que reportan a ministro o Parlamento	Políticas horizontales y programas sectoriales	1994. Periódico	Ahorro y priorización	Sobre todo estratégico	Ministerio realiza informe y Finanzas monitorea. PM decide
Dinamarca	Denmark Spending Review	Selección <i>ad hoc</i> en áreas de gasto de Administración central	Políticas horizontales y programas sectoriales	Desde década de los ochenta. Anual: 10-15 por año (hasta 34)	Ahorro y priorización	Eficiencia y estratégico	Finanzas hace SR. PM decide
Finlandia	Finland Productivity Programme	Gastos de todos los niveles de Gobierno (central, regional)	Programas sectoriales y organizaciones	Dos fases: 2005-2011, 2012-2015	Ahorro y priorización	Eficiencia y estratégico	Ministerio realiza SR. Finanzas decide

País	Nombre SR	Ámbito (sector revisado o nivel Gobierno)	Nivel de revisión (política horizontal, programa sectorial)	Año / periodicidad	Objetivo	Tipo	Gobernanza
Holanda	Comprehensive Expenditure Review	Gobierno central y Seguridad Social	20 elementos diferentes	2010. Anual	Ahorro y priorización	Sobre todo estratégico	Comité interdepartamental en SR
	Netherlands Interdepartmental Policy Review	Gastos de Gobierno central	Políticas horizontales y programas sectoriales	Desde mediados de los ochenta	Ahorro y priorización	Estratégico	
Reino Unido	United Kingdom Spending Review	Gobierno central	Políticas horizontales y programas sectoriales	Bianual 2010-2019	Ahorro	Estratégico y eficiencia	HM Tesoro hace análisis. Gobierno decide
	Gershon Efficiency Review	Ministerio de Gasto incluido salud y transferencia a Gobierno subnacional	Políticas horizontales y programas sectoriales	2004	Ahorro y priorización	Estratégico y eficiencia	
Italia	Spending Review 2012	Todos los niveles de Gobierno	Selección <i>ad hoc</i> de áreas de presupuesto y programas sectoriales	2013	Ahorro	Sobre todo eficiencia	Ministerio de Finanzas realiza. Gobierno decide
Irlanda	Special Group on Public and Expenditure Programmes	Gobierno central	Sobre todo programas sectoriales	2008	Ahorro y priorización	Estratégico y eficiencia	Finanzas guía grupos de trabajo. Gobierno decide

País	Nombre SR	Ámbito (sector revisado o nivel Gobierno)	Nivel de revisión (política horizontal, programa sectorial)	Año / periodicidad	Objetivo	Tipo	Gobernanza
	Comprehensive Expenditure Report	Gobierno central	Políticas horizontales y programas	2012. Bianual	Ahorro y priorización	Sobre todo estratégico	Finanzas realiza SR
Francia	Public Action Modernization (MAP) 2012-actualidad	Gobierno general	Políticas horizontales y programas sectoriales	2012	Ahorro	Sobre todo estratégico	Finanzas realiza
	General Review of Public Policies RGPP 2007-2012	Gobierno central, agencias, sobre todo costes operativos	Políticas horizontales y programas sectoriales	2007. Bianual	Ahorro	Estratégico y eficiencia	Realización SR conjunta. Gobierno decide
España	Comission for the Reform of the Public Administration (CORA)	Gobierno central. Regiones se pueden adherir	Principalmente políticas horizontales	2012-2015	Ahorro	Estratégico	Ministerio de Hacienda
	Spending Review	Gobierno central y regiones	Selección <i>ad hoc</i> de conceptos presupuestales y programas sectoriales	2018. Anual	Ahorro y priorización	Estratégico y eficiencia	Autoridad independiente realiza SR. Gobierno decide
Alemania	SR im Bundeshaushalt Abschlussbericht der AG	Gobierno central	Selección <i>ad hoc</i> de políticas: medioambiente, energía, etc.	2015. Anual	Ahorro y priorización	Estratégico y eficiencia	Comité conjunto. Gobierno decide

Fuente: elaboración propia a partir de Lau (2011) y Vandierendonck (2014).



Se puede observar que la gran mayoría de revisiones de gasto están centradas a nivel de la Administración central, siendo escasos los SR a nivel regional o municipal. Además, en la mayoría de países se empiezan a implementar en la primera década del 2000, salvo excepciones como Dinamarca, Holanda y Canadá. Por lo que respecta al enfoque, parece que la óptica estratégica y la de eficiencia son ampliamente aplicadas, sin existir una opción claramente preferida y buscando en ambos casos sobre todo el ahorro. En el área de gobernanza, el Ministerio de Hacienda/Finanzas suele ser el organismo ejecutor de estas revisiones, contando a veces con la ayuda de los ministerios verticales, y la decisión final sobre las medidas a implementar se toma a nivel de Gobierno.

## **SR en Latinoamérica**

De manera similar a lo que ocurre en el resto del mundo, los SR no han sido un instrumento habitualmente empleado en los países de Latinoamérica. Aunque es una región que ha mostrado una clara predisposición a profundizar en la presupuestación plurianual basada en resultados (PPR), este instrumento de revisión integral del gasto no ha sido incorporado a los procesos presupuestarios.

En los últimos años, organizaciones internacionales, como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han impulsado la realización de este tipo de ejercicios en la región, destacando las revisiones realizadas en Honduras en 2013, México y Colombia en 2016 o Perú y Brasil en 2017, como los ejemplos más reseñables en esta práctica de evaluación.

## **Países con óptica de género en los SR**

Así como se tiene una gran experiencia en la incorporación de la óptica de género en el diseño, implementación y evaluación de los presupuestos, como es el caso de Austria, Finlandia, Suecia o Noruega a nivel central, o el caso de la región de Andalucía en España, la implementación de un SR con perspectiva de género, de la manera descrita en este documento, todavía no se ha implementado en ningún país, lo que supone, sin lugar a dudas, una oportunidad de mejora para los Gobiernos debido a todas las ventajas que puede suponer este tipo de enfoque en los análisis.



## Conclusiones

Este trabajo muestra la necesidad de utilizar los SR como herramienta de mejora en la gestión pública y la diferente tipología de revisiones de gasto público, estratégico y operacional, así como los diferentes alcances de esta herramienta. Se observa que no existe una utilización consolidada de los SR, salvo algunas excepciones de países anglosajones y, solo a lo largo de la última década, se ha producido una expansión en el uso de las revisiones de gasto, debido sobre todo a la existencia de déficits presupuestarios. Por otro lado, este documento también muestra las ventajas que supone incorporar la perspectiva de género a la realización de un SR, logrando de este modo intervenciones públicas más eficaces, un incremento de la calidad de los servicios y bienes públicos que recibe la población, así como programas que sean más transparentes y que promuevan la igualdad por cuestión de género, ya que ahora se puede observar cómo las intervenciones públicas impactan sobre las variables de resultados de hombres y mujeres y cómo se evoluciona en temas de oportunidad por cuestión de género. En este documento también se muestra una revisión internacional de los SR en los diferentes continentes, reflejando una laguna en la incorporación de la óptica de género en la implementación de esta herramienta de evaluación de gasto público.



## Bibliografía

- AIReF (2019). *Spending review. Estudio 1: Estrategia y procedimiento en la concesión de subvenciones*. Madrid, España: AIReF.
- AIReF (2019). *Spending review. Estudio 2: Medicamentos dispensados a través de receta médica*. Madrid, España: AIReF.
- Bacache-Beauvallet, M. et al. Quelle stratégie pour les dépenses publiques? *Notes du Conseil d'Analyse Economique 2017/7*, 43, 1-12.
- Banco Mundial (2011). *Gender equality and development world development. Report 2012*. Washington DC: World Bank.
- Banco Mundial (2013). *Honduras. Análisis del gasto público: Hacia el restablecimiento de la consolidación fiscal*. Washington DC: World Bank.
- Banco Mundial (2013). *Tajikistan policy notes on public expenditures*. Washington DC: World Bank.
- Banco Mundial (2014). *Sudan - State-level public expenditure review. Meeting the challenges of poverty reduction and basic service delivery*. Poverty Reduction and Economic Management Unit. Africa Region. World Bank.
- Banco Mundial (2014). *Kenya public expenditure review: Decision time: Spend more or spend smart?* World Bank.
- Banco Mundial (2015). *Myanmar public expenditure review 2015: Realigning the union budget to Myanmar's development priorities*. World Bank.
- Banco Mundial (2015). *FYR Macedonia public expenditure review. Fiscal policy for growth. Report no. 93913*. World Bank.
- Banco Mundial (2016). *Estados Unidos Mexicanos: México - revisión del gasto público*. Sección de América Latina y El Caribe. World Bank.
- Banco Mundial (2016). *Colombia. Implementación de revisión de gasto en el sector de inclusión social y reconciliación*. Grupo del Banco Mundial. Práctica global de buen gobierno. World Bank.
- Banco Mundial (2017). *Georgia public expenditure review: Building a sustainable future*. World Bank.
- Banco Mundial (2017). *Zimbabwe public expenditure review 2017*. World Bank.
- Banco Mundial (2017). *Perú: Revisión del gasto público*. Unidad de Gestión de los países Bolivia, Chile, Perú y Venezuela. América Latina y El Caribe. World Bank.
- Banco Mundial (2017). *A fair adjustment: Efficiency and equity of public spending in Brazil. Brazil public expenditure review*. World Bank.
- Banco Mundial (2018). *Spending review manual: Bulgaria*. World Bank.

- Banco Mundial (2018). *Design and implementation of spending reviews in Colombia: A case study and recommendations (complete note)*. World Bank.
- Barrett, C. (noviembre de 2011). Australian expenditure and strategic reviews. Presentation to *OECD network on performance and results*. París.
- Birchall, J. y Fontana, M. (2015). *The gender dimensions of expenditure and revenue policy and systems*. Brighton, Reino Unido: Bridge.
- Brugnon, G. (2013). *Public engagement practices in spending review processes of the UK, Italy and France*. Master thesis in Management Engineering. Politecnico di Milano, Milán.
- Budlender, D. (2015). *Participation in public finance reform and gender*. Budget brief no. 31. International Budget Partnership.
- Budlender, D. y Hewitt, D. (2003). *Engendering budgets: a practitioner's guide to understanding and implementing gender-responsive budgets*. Londres: The Commonwealth Secretariat.
- Comisión Europea (2008). *The effectiveness and efficiency of public spending, European economy/Economic papers no. 301*. Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- Comisión Europea (2012). *The quality of public expenditures in the EU. Occasional paper no. 125*. Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- Comisión Europea (2014). *Assessment of the 2014 national reform programme and stability programme for Spain. Commission staff working document no. 410*.
- Departamento de Gasto Público y Reforma en Reino Unido (2011). *Comprehensive expenditure report 2012-2014*.
- Departamento de Gasto Público y Reforma (2018). *Spending review 2018. Understanding the funding needs in Higher Education: Education and skills vote*. Gobierno de Irlanda.
- Downs, R. (22 de junio de 2015). Spending reviews: Efficiency, performance and “fiscal” space. Visit of Norwegian Productivity Commission.
- Enns, D. y Ascoli, J. (9 de noviembre de 2011). Canada: Renewal of the expenditure management system, strategic reviews, and lessons learned. 7<sup>th</sup> annual meeting of OECD Senior Budget Officials. Network on performance and results. OECD Conference Centre, París.
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Republic of Slovenia: Establishing a spending review process. Technical assistance report - Establishing a spending review process*. Washington DC: International Monetary Fund.
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Portugal: Rethinking the State - Selected expenditure reform options*. IMF Country Report. Washington DC: International Monetary Fund.
- Fondo Monetario Internacional (2017). *Gender budgeting in G7 countries*. Washington DC: International Monetary Fund.
- Gavin, T. (2018). *Spending review 2018. Policing civilianisation in Ireland: Lessons from international practice*. Department of Public Expenditure and Reform. Gobierno de Irlanda.
- Gobierno de Canadá (2008). *The budget plan 2008: Responsible leadership*. Ottawa, Ontario: Public Works and Government Services Canada.
- Gobierno de Canadá (2009). *Canada's economic action plan: Budget 2009*. Ottawa, Ontario: Public Works and Government Services Canada.
- Gobierno de Canadá (2010). *Canada's economic action plan. Year 2: Budget 2010*. Ottawa, Ontario: Public Works and Government Services Canada.
- Gobierno de Canadá (2011). *A low-tax plan for jobs and growth*. Ottawa, Ontario: Public Works and Government Services Canada.

- Gobierno de España (2013). *Reform of the Public Administrations. Comisión para la reforma de las Administraciones públicas.*
- Gobierno de Irlanda (2012). *Comprehensive expenditure report 2012-14.*
- HM Tesoro Británico (2010). *The spending review framework, Cm 7872.* Londres: The Stationery Office.
- HM Tesoro Británico (2010). *Spending review 2010.* HM Treasury.
- HM Tesoro Británico (2013). *Spending round 2013.* HM Treasury.
- Holmes, R., Slater, R., Acker, A. y Berozvsckaja, A. (2014). *Gender-responsive budgeting in fragile and conflict-affected states: A review.* Londres: Overseas Development Institute.
- Inspección General de las Finanzas y de Asuntos Sociales - Francia (2012). *Cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques partenariales.*
- Inspection Générale de l'Administration, Inspection Générale des Finances e Inspection Générale des Affaires Sociales (2012). *Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat.*
- Izquierdo, A., Pessino, C. y Vuletin, G. (2018). *Better spending for better lives: how Latin American and the Caribbean can do more with less.* Inter-American Development Bank.
- Kaan, D. (2011). Value for money - Country assessment of Denmark. 32<sup>nd</sup> annual meeting of OECD Working Party of Senior Budget Officials.
- Kabel, D. (2010). Fiscal consolidation in the Netherlands. Presentation to the OECD Senior Budget Officials.
- Lau, E. (2011). Proposal for analysis of spending reviews. Organisation for Economic Co-operation and Development. 7<sup>th</sup> annual meeting of SBO network on performance and results.
- Ministerio de Finanzas Alemán (2015). *Spending reviews im Bundeshaushalt.* Bundesministerium der Finanzen, Gobierno Federal de Alemania.
- Ministerio de Finanzas Holandés (2010). *Budget practices in the Netherlands.* Inspectorate of the Budget.
- Naciones Unidas (1997). *Governance for sustainable human development.* Documento de trabajo. United Nations Development Programme.
- OECD (2011). *Typology and implementation of spending reviews: Discussion paper.* París: OECD.
- OECD (2017). *Gender budgeting in OECD countries.* París: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- Oficina Nacional de Auditoria (2007). *The Efficiency Programme: A second review of progress.* Londres: The Stationery Office.
- Oficina Nacional de Auditoria Finlandesa (VTV) (2010). *Productivity Programme – preparation and management.* Finnish National Audit Office.
- Pekonen, P. (2011). Lessons from the Finnish Productivity Programme. Presentation to the 7<sup>th</sup> annual meeting of OECD Senior Budget Officials.
- Primat, H. (2011). *Cinq ans de revue générale des politiques publiques (RGPP): un échec politique et administratif.* París: Terra Nova.
- Ragioneria Generale dello Stato (2012). La spesa per il pubblico impiego. *Rapporto sulla spesa delle Amministrazioni centrali dello Stato.* Ministero dell'Economia e delle Finanze.
- República de Francia (2007). *Révision générale des politiques publiques: Guide méthodologique.* République Française.
- República de Francia (2009). RGPP: 2ème rapport d'Etape au président de la république. République Française. Recuperado de [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/modernisation\\_de\\_la\\_fp/rgpp/RE2\\_RGPP\\_130509.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/modernisation_de_la_fp/rgpp/RE2_RGPP_130509.pdf)

- Robinson, M. (2012). Aggregate expenditure ceilings and allocative efficiency. *OECD Journal on Budgeting*, 2012(3).
- Robinson, M. (2013). Spending reviews. 34<sup>th</sup> annual meeting of OECD Senior Budget Officials, OECD Working Party of Senior Budget Officials. OECD ref GOV/PGC/SBO (2013)6.
- Secretaría del Tesoro (2008). *Strategic reviews*. TBS Treasury Board Secretariat.
- Stotsky, J., Kolovich, L. y Kebha, S. (2016). *Sub-Saharan Africa: A survey of gender budgeting efforts*. Washington DC: International Monetary Fund.
- Suyker, W. (2013). *Public policy evaluation: the Dutch experience*. Workshop Public Policy Evaluation of the Conseil d'Analyse Economique.
- UN Women (2015). *Progress of the world's women 2015-2016: Transforming economies, realizing rights*. Nueva York: UN Women.
- UN Women (2016). *Leave no one behind: a call to action for gender equality and women's economic empowerment*. Report of the UN Secretary-General's High-Level Panel on Women's Economic Empowerment.
- Van den Berg, P. (noviembre de 2011). Spending reviews. Presentation to OECD Performance Forum. París.
- Vandierendonck, C. (2014). *Public spending reviews: design, conduct, implementation*. *Economic papers* 525. European Commission.
- Wanna, J., Kelly, J. y Forster, J. (2001). *Managing public expenditure in Australia*. Sydney: Allen & Unwin.
- Wheatley, M., Maddox, B. y Bishop, T. (2019). *The 2019 spending review: How to run it well*. Institute for Government.



## Anexo 1. Fases del *spending review*

El SR consta de cinco fases —la cuarta es transversal—, las cuales se describen a continuación:

**Fase 0.** Compromiso: las condiciones para el lanzamiento del proyecto están aseguradas y el mandato general del SR está definido y respaldado a alto nivel.

- Decisión “hacer” / “no hacer” un SR: el proyecto puede comenzar si se cumplen ciertas condiciones.
- Decisión de mandato macro: el enfoque (estratégico/operacional o táctico) y los objetivos principales de la revisión del gasto se formulan y se cuantifican potencialmente (por ejemplo, la cantidad de ahorro fijada como meta).

**Fase 1.** Diseño: el mandato general se desglosa a nivel de SR individuales, cada uno de ellos formando un proyecto independiente.

- Decisión de micromandatos: cada mandato individual se valida (incluidos objetivos, líder, calendario, etc.).
- Entregables o productos: se define el resultado estándar esperado de cada revisión de gastos.

**Fase 2.** Ejecución: los SR individuales tienen lugar; cada uno de ellos construye una situación objetivo con opciones de reforma (incluidos los ahorros estimados y los escenarios de implementación) para cerrar la brecha de la situación existente (escenario base). Esta es la fase central de la hoja de ruta del SR.

- Decisión de opciones de reforma: al final de esta fase los resultados de cada revisión de gastos se presentan para la decisión de implementación. Se selecciona una opción de reforma que genera el mejor retorno-impacto/coste-riesgo-tiempo.

**Fase 3.** Implementación: las opciones de reforma seleccionadas se implementan en la realidad. Se materializan cambios en la legislación, procedimientos, organizaciones, etc.

**Fase 4. Gobernanza, coordinación y evaluación (transversal):** se realiza un seguimiento y se informa del progreso de todas las revisiones de gastos individuales y del proyecto consolidado.

En las fases de diseño y de implementación, los SR, para que tengan éxito, deben seguir las mejores prácticas que se detallan a continuación:

1. Un mandato estratégico claro que especifique los objetivos (que posiblemente incluyan objetivos cuantificados), el alcance (una parte significativa del gasto del Gobierno general en varias políticas) y un centro de coordinación.
2. El uso de pilotos para desarrollar experiencia.
3. La provisión de recursos adecuados y acceso a información y datos.
4. El empleo de directrices para la coherencia en la producción de diagnósticos, líneas de base, opciones de reforma y hojas de ruta de implementación.
5. La utilización de análisis basados en hechos que generen evidencias mediante la vinculación del gasto a través de las estructuras presupuestarias y administrativas con los resultados de las políticas.

## Anexo 2. Principales países con *spending review*

### Reino Unido

El primer SR en este país es la Revisión de Eficiencia de Gershon de 2004, que consistió en un análisis de eficiencia *ad hoc* de gran alcance, y que constituyó la revisión de gastos británica más sustancial a la hora de identificar medidas de ahorro.

La Revisión Integral de Gastos (RSE) 2010 del Reino Unido fue una revisión destinada a lograr grandes reducciones en el gasto público con fines de consolidación fiscal. La revisión integral de gastos de ese año consistió en establecer límites máximos de gastos desglosados para ahorrar 81.000 millones de libras en 4 años (desde 2011-2012 hasta 2014-2015), haciendo que la participación del gasto público en el PIB vuelva al nivel del año 2006.

Como reflejo de esto, la RSE fue en gran medida una combinación de análisis de eficiencia y una revisión estratégica. Además, el SR no estaba limitado por ninguna lista previa de temas de revisión de gastos y cubrió casi todos los gastos del Gobierno —presupuestos, obligatorios y transferencias al Gobierno subnacional— así como los gastos tributarios. El proceso de RSE fue principalmente de *botton-up*, en el que la principal fuente de opciones de ahorro estaba originada en los Ministerios de Gasto (“departamentos” en la terminología del Reino Unido). Estos debían realizar sus propias revisiones de gastos de manera interna y luego realizar una presentación formal que detallara las opciones de ahorro al Tesoro. Después de recibir las presentaciones departamentales, los funcionarios del Tesoro también mostraban sus propias opciones de ahorro. Todo el proceso fue presidido por el Comité de Gabinete de Gastos Públicos (PEX) del Ministerio del Tesoro.

La metodología para generar esos ahorros consistió en reducir o detener políticas/proyectos/organismos seleccionados y aumentar la eficiencia de aquellos que se consideró que había que mantener. Las decisiones se implementan a medida que son aprobadas por el canciller y se reflejan en los planes presupuestarios. Por primera vez en la experiencia británica el alcance es casi completo ya que se incluyen las transferencias

a los Gobiernos subnacionales, los gastos de corrientes y de capital, así como los gastos fiscales. Entre las medidas anunciadas en 2010 se encuentran recortes de asistencia social, congelación de los salarios del sector público, reducción del costo del servicio de la deuda y gastos mantenidos o incrementados para políticas prioritarias seleccionadas o que mejoran el crecimiento (escuelas, transporte, familias con bajos ingresos, economía baja en carbono, etc.).

En términos de gobernanza, el nuevo Comité de Gastos Públicos del Gabinete (PEX) y el primer ministro, viceministro, canciller y secretario principal del Tesoro están a cargo de la coordinación y la toma de decisiones. También los agentes públicos y el público en general fueron invitados a enviar sus ideas de ahorro a través del sitio web Spending Challenge. Se creó un Grupo de Reforma y Eficiencia (ERG) para detectar e implementar reformas de eficiencia en asociación con el Tesoro y los Ministerios de Gasto.

## Holanda

El SR holandés inicialmente funcionó bajo un mecanismo anual, pero recientemente se trasladó a un sistema más periódico y completo. Desde 1981 hasta hace poco, el procedimiento era anual y selectivo, con 10 a 15 revisiones interdepartamentales realizadas cada año. Sin embargo, el número de revisiones disminuyó sistemáticamente y durante la primera década del 2000 se realizaron entre 3 y 5 cada año.

El procedimiento holandés se revitalizó durante la reciente crisis fiscal y una serie de grupos de trabajo llevaron a cabo una revisión exhaustiva de todos los principales programas de gasto en el sector público.

La revisión integral de gastos de los Países Bajos de 2010 examinó 20 temas, y fue principalmente una revisión estratégica. Cada revisión de un tema fue realizada por un grupo de trabajo, con términos de referencia y procesos uniformes establecidos por el Ministerio de Finanzas y acordados por el gabinete. Los grupos de trabajo de revisión están compuestos por representantes del Ministerio de Gasto y representantes del Ministerio de Finanzas (MOF). De hecho, la intensa participación de los funcionarios de MOF con fuertes habilidades políticas y un conocimiento detallado de la inspección de presupuesto en el desarrollo de medidas concretas de ahorro ha sido esencial para el éxito de la revisión del gasto. Durante el CER de 2010, se requirió que cada grupo de trabajo de revisión desarrollara opciones capaces de ofrecer al menos una reducción del 20% en el gasto —a lo largo de un periodo de 4 años— en el programa que era objeto de revisión. Estas opciones se presentaron posteriormente al liderazgo político para la toma de una decisión.

El procedimiento de SR en los Países Bajos incluye las siguientes características básicas:

- Primero, las revisiones de gastos son realizadas por grupos de trabajo de funcionarios de varios ministerios y expertos externos bajo la presidencia de personas prominentes que no son responsables de las políticas actuales.
- Segundo, todos los SR están respaldados por una unidad del Ministerio de Finanzas que proporciona la secretaría de todos los grupos de trabajo.
- Tercero, los SR deben incluir opciones de reforma basadas en una evaluación de la política actual, y las opciones de reforma deben conducir a ahorros (con una opción obligatoria de <20%), y no existe derecho de veto en los grupos de trabajo sobre ninguna opción de política propuesta.
- Cuarto, el sistema general de revisión de gastos es supervisado por un comité de altos funcionarios de los ministerios centrales (Oficina del Primer Ministro, Finanzas, Asuntos Económicos, Ministerio del Interior y Relaciones del Reino), y la toma de decisiones sobre las recomendaciones en los informes debe ser integrado en el proceso presupuestario.

## Canadá

Canadá ha tenido un exitoso proceso de revisión de gastos que tuvo lugar en dos rondas en los presupuestos de 1995 y 1996, que tenían como objetivo explícito la consolidación fiscal para controlar los altos déficits y reducir la deuda. Se establecieron objetivos de ahorro claros para agencias específicas: hasta el 50% en el caso del Ministerio de Transporte, y entre el 15 y el 25% para la mayoría de los otros ministerios, siendo todo el proceso supervisado por un subcomité del gabinete del Gobierno.

Recientemente, el Gobierno federal canadiense llevó a cabo una denominada revisión estratégica (SR) durante cuatro ciclos de preparación del presupuesto de 2007-2008 a 2010-2011. En 2011-2012 fue reemplazado por un proceso de revisión estratégica y operativa (SOR). Las revisiones son administradas por la Secretaría del Tesoro y se realizan como parte de la doble función de la Secretaría de la Junta del Tesoro (TBS). El proceso se aplica a todos los gastos directos del programa y los costes operativos de los programas; y los resultados de la revisión se incorporan al proceso del presupuesto anual. Las revisiones estratégicas tienen tres objetivos clave: asegurar la entrega eficiente y efectiva de los programas departamentales, que los programas de gastos departamentales se alineen con las responsabilidades centrales del Gobierno federal y que los gastos departamentales estén alineados con las prioridades clave del Gobierno. Todas las revisiones deben identificar opciones para reestructurar y rediseñar el programa, y al menos el 5% del gasto total debe ser “liberado” para la reasignación de recursos.

El objetivo presupuestario primario era crear espacio fiscal adicional para nuevas prioridades de gasto, y el Gobierno reasignó todos los ahorros a nuevas iniciativas de gasto durante los 4 años del proceso de SR. En consonancia con esto, durante los años del SR se permitió a los Ministerios de Gastos presentar opciones para nuevos gastos financiados por ahorros, que se denominaron “propuestas de reinversión”. En 2011, bajo el SOR,

el enfoque cambió hacia la consolidación fiscal y la reducción gradual del gasto agregado, y ya no se permitió a las agencias presentar propuestas de reinversión.

El proceso SR/SOR fue en gran parte un proceso de revisiones de agencias, es decir, revisiones ministerio por ministerio para identificar opciones de ahorro. Mientras que el SR tenía como objetivo revisar todos los ministerios durante un ciclo de 4 años, el SOR fue una revisión integral mucho más intensiva, en la que todas las agencias fueron cubiertas en un solo año en preparación para una consolidación fiscal sustancial en el presupuesto de 2012. Estas revisiones son esencialmente descentralizadas (de abajo hacia arriba), con cada agencia ejerciendo su propia revisión y desarrollando sus propias opciones de ahorro, sin la participación directa de los miembros del personal del TBS.

Tanto los procesos SOR como los SR han sido supervisados a nivel político por un subcomité del gabinete, mientras que desde una óptica burocrática, la Secretaría de la Junta del Tesoro (TBS) ha liderado el proceso.

## Francia

En 2007 Francia inicia el SR «Révision Générale des Politiques Publiques» (RGPP) con tres requisitos: 1) una organización administrativa más simple y eficiente, 2) poner en valor el trabajo de los servidores públicos y 3) disminuir el nivel de gasto público, es decir, el propósito del RGPP es desarrollar los mejores servicios públicos posibles al tiempo que disminuye el gasto público.

El RGPP se centró en los costes operativos del Gobierno, incluido los de personal. Por lo que se refiere a la cobertura, es más específica y estrecha que otros tipos de SR y, en consecuencia, las reducciones de costos logradas por el RGPP fueron más limitadas que en países como Reino Unido.

El enfoque adoptado por el Gobierno francés fue un enfoque de arriba hacia abajo que involucró a funcionarios de los niveles más altos y que permitía una gran velocidad de implementación. Las reformas se desarrollaron, presentaron y decidieron al más alto nivel, y los ministerios competentes fueron responsables de la implementación de las reformas relacionadas con su departamento.

El RGPP ha tenido dos rondas: desde mediados de 2007 hasta 2009, y desde ese año hasta 2012. Cada ronda constaba de dos fases: la fase de diagnóstico y la fase de implementación. Durante la primera fase del diagnóstico, se analizaron las políticas públicas y 27 equipos de expertos, tanto del sector público como privado, propusieron escenarios de reforma al Comité de Suivi (Comité de Seguimiento). Este Comité de Seguimiento fue copresidido por el secretario general y el director de la Oficina del Primer Ministro, y

estaba compuesto por el ministro de Hacienda, los ministros involucrados en los escenarios de reforma, el presidente de la Junta de BNP Paribas y representantes de la Asamblea Nacional y del Senado. Los escenarios de reforma fueron decididos en última instancia por el Comité de Modernizaciones de Políticas Públicas (CMPP).

Durante todo el proceso del RGPP, la Dirección General de la Modernización del Estado (DGME) estableció que el ministro de Finanzas tuviera un papel de apoyo. En este contexto, la DGME aportó la metodología de los equipos de auditoría, los recursos de análisis y una gran experiencia para ayudar a revisar las políticas existentes, considerar posibles escenarios de transformación y preparar planes de acción. Este trabajo permitió al Comité de Monitoreo preparar decisiones, que posteriormente fueron adjudicadas por el presidente de la república y aprobadas durante el CMPP. La DGME también fue responsable de garantizar que las decisiones de reforma se realizaran en la práctica, y que el logro de resultados, la realización de mejoras en la eficacia, la calidad y la eficiencia del servicio público estuvieran garantizados.

## Dinamarca

Desde mediados de los años ochenta, Dinamarca ha tenido un sistema de revisiones de gastos conocido como “estudios especiales” que sigue funcionando a día de hoy. Los estudios especiales son parte del proceso habitual de preparación del presupuesto anual, aunque ha habido algunos años en que no se han realizado. En principio, los estudios especiales pueden recomendar aumentos en la financiación de los programas existentes, aunque en la práctica esto es bastante extraño y el foco habitual está en las medidas de ahorro.

Por lo general, se han llevado a cabo de 10 a 15 estudios especiales cada año, aunque esto ha aumentado significativamente en los últimos tiempos. Históricamente, el enfoque principal del proceso de estudios especiales ha sido aumentar el espacio fiscal para nuevas prioridades de gasto. Sin embargo, en la actualidad el enfoque se ha desplazado más hacia la reducción del gasto agregado con fines de consolidación fiscal. Esto ha llevado a un aumento tanto en el número de estudios especiales como en el valor del gasto que cubren, llegando a analizar áreas como defensa y gasto policial.

La mayoría de los estudios especiales son revisiones de agencias o análisis de programas, y el enfoque principal ha sido, a lo largo de los años, el ahorro de eficiencia en lugar de un enfoque de ahorro estratégico.

Los estudios especiales generalmente son realizados por grupos de trabajo conjuntos de Hacienda/Ministerio de Gasto, con términos formales de referencia aprobados por el gabinete. Los grupos de trabajo presentan opciones de ahorro al Ministro de Hacienda y al Comité Económico del gabinete. En principio, estas recomendaciones

deberían basarse en el consenso entre el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Gastos involucrado, pero si no se puede llegar a un consenso, se pueden presentar recomendaciones por separado. Finalmente, el Comité toma la decisión final sobre las medidas de ahorro que se adoptaran en el presupuesto.

Los procesos actuales de revisión de gastos en Dinamarca son bastante informales, y no existen procesos de revisión estandarizados que permitan guiar la selección de temas, la realización de revisiones individuales, las preguntas sobre quién debe participar en el proceso o cómo se deben formular o difundir las recomendaciones que surgen de la revisión. Esto significa que los analistas de presupuestos individuales, dentro del Ministerio de Finanzas, tienen un alto grado de discreción en relación con el tema y la realización de cada revisión. Las recomendaciones de las revisiones de gastos se incorporan al proceso presupuestario de manera *ad hoc*. En la práctica, los analistas de presupuesto se inspiran en revisiones anteriores y existe cierta similitud en la forma en que se organizan y realizan las revisiones.

Los temas para las revisiones de gastos generalmente son establecidos por el Ministerio de Finanzas por sugerencia de los oficiales del gabinete y la aprobación del Comité Económico. La identificación de posibles temas para revisión se produce durante la fase inicial de preparación del presupuesto a medida que los analistas de presupuesto realicen sus escaneos iniciales. Si hay evidencia de que un programa o departamento en particular está experimentando una presión al alza en los límites de gasto, entonces los analistas pueden nominarlo para una posible revisión. Después de una investigación interna en el Ministerio de Finanzas y un diálogo con los ministerios involucrados, se elabora una lista de revisiones de gastos propuestas y se presenta al Comité Económico del gabinete. Por lo tanto, la selección de los temas de revisión no tiene la intención de garantizar una cobertura integral de todos los principales programas de gastos durante un periodo de tiempo determinado.

Finalmente, cabe señalar que en Dinamarca los SR suelen ser revisiones “verticales” que se centran habitualmente en un programa específico y en cuestiones de eficiencia, para controlar el gasto dentro de los límites presupuestarios, por lo que este sistema no se centra en revisiones de políticas interdepartamentales ni tiene la intención de proporcionar opciones para cambios de políticas de gran alcance.

## **Irlanda**

En diciembre de 2011, se publicó el primer informe integral de gastos 2012-2014, como resultado de la revisión integral de gastos (CRE) que se realizó en Irlanda con los objetivos de: 1) cumplir con los objetivos generales de consolidación fiscal en términos de gasto y objetivos de reducción de déficit; 2) alinear el gasto con las prioridades gubernamentales; y 3) considerar nuevas formas de lograr los objetivos del



Gobierno, estableciendo límites máximos de gasto plurianuales durante 3 años (2012-2014).

El proceso fue esencialmente una revisión de abajo hacia arriba, en la cual el Grupo Especial solicitó a cada Ministerio de Gastos que le presentara un “documento de evaluación” que describiera las opciones de ahorro (junto con un análisis de los impactos de estas opciones en los productos y resultados). Los informes de gastos representaron un examen, línea por línea, del espectro de los servicios públicos diseñados para reenfocar la entrega y lograr una mejor relación calidad-precio. Cada Ministerio de Gastos tenía la responsabilidad principal de evaluar todos los programas presupuestarios de los que eran responsables, incluidos los programas implementados por agencias gubernamentales, y establecer acuerdos administrativos internos para garantizar la entrega de los informes de gastos dentro de un marco de tiempo bastante limitado. Se desarrolló un enfoque estándar como ayuda para la priorización e implicó la evaluación de cada programa con respecto a tres pruebas: a) justificación, objetivos y relevancia, b) efectividad y c) eficiencia. El propósito del documento de evaluación era dar a los ministerios competentes la oportunidad de describir las posibles opciones de ahorro y los impactos en los productos y resultados. Paralelamente a este proceso, el grupo solicitó al Ministerio de Finanzas que preparara independientemente sus propios documentos de evaluación con opciones para gastos y reducciones de personal. Los documentos de evaluación fueron considerados por el grupo antes de las reuniones con los equipos de gestión de cada Ministerio de Línea. Posteriormente, el grupo produjo sus propias opciones de ahorro, haciendo uso de toda la información así obtenida.

Con el objetivo de desarrollar su capacidad interna y evitar la dependencia externa a la hora de realizar los análisis, en 2011 el Gobierno creó, estableció y dotó de personal especializado al Departamento de Gastos y Reforma Pública con la responsabilidad de realizar los análisis de gastos y la gestión del proceso de revisión de los mismos. Después de esto, el Gobierno estableció un proceso continuo de revisión de gastos similar al sistema del Reino Unido, siendo un proceso de revisión de abajo hacia arriba basado en revisiones de agencias.

## Australia

Australia realizó lo que se denominan “revisiones comprensivas de gasto” (*comprehensive spending review*) durante 3 ciclos presupuestarios en el periodo 2008-2010. Sin embargo, el primer esfuerzo para establecer un mecanismo de evaluación permanente para apoyar la toma de decisiones presupuestarias se produjo como parte de las reformas de gestión y presupuesto (PMB) en 1989. Así pues, el Ministerio de Finanzas presentó el Programa de Evaluación de Programas (PEP), que requería que todos los ministros que ejecutaban gasto establecieran un sistema regular y continuo de

evaluación de programas al planificar todas las intervenciones para su evaluación durante un periodo de 3 años. Un departamento del Ministerio de Finanzas estableció la metodología que debía ser adoptada, y un representante de Finanzas se incorporó al comité directivo y estuvo involucrado en el equipo de revisión. Sin embargo, este no fue un proceso administrado de manera centralizada y las evaluaciones fueron seleccionadas, conducidas y utilizadas por el Ministerio de Línea, detectándose problemas de implementación.

En abril de 2007, el Gobierno se comprometió a establecer un marco mejorado para la revisión estratégica de los programas gubernamentales. Esto incluyó el establecimiento de un equipo dentro del Ministerio de Finanzas y Desregulación para llevar a cabo revisiones estratégicas de las principales políticas y áreas de gasto a través de programas y/o iniciativas significativas del Gobierno australiano. Este equipo forma parte del Departamento de Finanzas y es responsable de administrar el proceso y de brindar apoyo a los líderes del equipo de revisión. El propósito de la revisión estratégica es: a) identificar opciones para mejorar la eficiencia y la eficacia de los programas de gastos y su alineación con las prioridades políticas, es decir, su idoneidad; b) identificar oportunidades de ahorro (o evitar aumentos de costos no presupuestados) para contribuir a la sostenibilidad del presupuesto; y c) ayudar a que los recursos se reasignen para abordar mejor las prioridades de política e identificar posibles duplicaciones.

Desde un punto de gobernanza, el Departamento de Finanzas y Desregulación (y Tesorería en el caso de los gastos tributarios) lidera y gestiona las revisiones en estrecha relación con el ministerio responsable, y los temas de revisión son identificados por el propio ministro de Finanzas, quien luego solicita al gabinete (o un subcomité del gabinete) que acepte las revisiones propuestas, y cada revisión se realiza durante alrededor de 4-6 meses por 4 miembros del equipo.

## Italia

Dada la estricta restricción de tiempo a la que se enfrentaba el nuevo Gobierno en 2011, el SR fue una revisión del gasto funcional o una revisión del gasto de eficiencia, tratando de aumentar la eficiencia de la Administración pública y limitar las ineficiencias en un periodo de tiempo relativamente corto.

En 2012, el Consejo de Ministros examinó un informe denominado *Elementos para una revisión del gasto público* (Informe Giarda), presentado por el ministro de Relaciones Parlamentarias y Programa de Gobierno. El informe analizó las partidas de gasto público y, el mismo día, se aprobó el decreto llamado Intervenciones Urgentes para la Revisión de Gasto.

Los SR, implementados en el periodo 2013-2015, consideraron áreas de gastos administrados en el presupuesto del Estado, por lo que no se tienen en cuenta gastos de las autoridades locales y las regiones, o los programas de transferencias del Gobierno a favor del sistema de autonomía.

El SR italiano se trataba principalmente de revisiones centradas en la eficiencia, con un enfoque “comprensivo”, en el que se analizan diferentes partidas presupuestarias relativas a gasto, y siguió una dirección de arriba hacia abajo donde un comité especial y algunos expertos externos lideraron la revisión. Además, un comité de ministros fue el responsable de la revisión del gasto de los ministerios seleccionados (Interior, Educación, Justicia, Defensa y Asuntos Regionales), que se realizó en varias fases y con diferentes resultados.

## Alemania

A partir de 2015 las revisiones de gastos se han convertido en una parte integral del proceso interno del Gobierno para preparar el presupuesto federal. Se utilizan con el propósito de reevaluar las prioridades y revisar la efectividad y eficiencia de las medidas y programas financiados por el Gobierno federal. Esto ayuda a mejorar el rendimiento de los recursos presupuestarios asignados.

Los SR se realizan conjuntamente por el Ministerio Federal de Finanzas y los ministerios competentes, y la estructura organizativa de una revisión de gastos tiene dos niveles. Primero, el proceso es administrado por un comité directivo a nivel de viceministros. Segundo, el comité directivo designa grupos de trabajo separados para cada tema de revisión de gastos y les asigna sus tareas específicas. Los grupos de trabajo también pueden aprovechar la experiencia de ciertos agentes relevantes invitados, como representantes del Tribunal de Cuentas Federal y las autoridades de autorización presupuestaria, así como científicos y otros expertos.

En un proceso abierto sin un resultado predeterminado, los grupos de trabajo revisan los efectos de una medida, programa o política, divididos en tres pasos:

- En primer lugar, el grupo de trabajo analiza las actividades relevantes, los marcos de políticas y los objetivos del Gobierno en el área de política específica. En el caso de los programas más antiguos y de larga ejecución, es particularmente importante analizar si los objetivos aún están actualizados.
- En segundo lugar, el grupo de trabajo utiliza indicadores relevantes y adecuados para medir el logro de los objetivos de la política. El grupo de trabajo puede recurrir a datos de varias fuentes, y en algunos casos, se dispone de una gran cantidad de información de los ministerios competentes o de las autoridades ejecutoras, pudiéndose usar datos de la Oficina Federal de Estadística o de la comunidad científica.

- En tercer lugar, el grupo de trabajo evalúa las tendencias en los indicadores seleccionados a lo largo del tiempo. Las preguntas clave incluyen: ¿es efectiva la medida de política? ¿Se pueden identificar las relaciones de causa y efecto entre la medida de política financiada y los resultados que muestran los datos? ¿Son proporcionales los costes y beneficios de la medida de política? ¿Se pueden alcanzar los objetivos a menor coste?

Los grupos de trabajo presentan sus informes al comité directivo, que pueden expresar opiniones y propuestas contradictorias. El comité directivo toma nota de los informes, forma una opinión y presenta propuestas al gabinete federal. Sobre la base de estas propuestas, el gabinete federal decide cómo se deben incorporar los hallazgos en el proceso de preparación del presupuesto.

El primer ciclo de revisión tuvo lugar en 2015-2016. Con el fin de obtener experiencia con este nuevo instrumento, las revisiones de gastos se centraron en dos programas de financiación pequeños y estrechamente definidos. El segundo ciclo de revisión en 2016-2017 se centró en la financiación de programas en los campos de la política energética y climática y la política de vivienda, dos áreas de especial importancia por sus implicaciones políticas y fiscales en las que participaron un total de seis ministerios.

## España

En la actualización del Plan Presupuestario del año 2016 remitido a la Comisión Europea se recogió el compromiso por parte del Gobierno español de llevar a cabo un proceso de revisión del gasto en el conjunto de las Administraciones públicas con objeto de mejorar su eficiencia. La realización de dicho análisis se encargó a la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF), siendo un proceso de revisión del gasto con carácter plurianual, que abarcaría 3 años, e identificando como primera área de trabajo la revisión del gasto en subvenciones<sup>7</sup>, presentando resultados en 2019.

Este ejercicio de revisión español intentaba tener el máximo nivel de participación y la implicación activa desde el principio, tanto de las regiones como de la Administración central. En el sentido anterior, se convocó a representantes de las regiones para debatir sobre posibles líneas de subvenciones o de gasto sin contraprestación que podrían ser objeto de análisis.

Los proyectos estudiados en este primer SR se dividen en: la evaluación de estrategia y procedimiento; medicamentos dispensados a través de receta médica (farmacia extrahospitalaria); políticas activas de empleo; becas de educación universitaria;

---

<sup>7</sup> El ámbito de estudio del primer SR fueron las líneas de subvenciones, entendiendo por subvención cualquier salida de fondos sin contraprestación directa o en condiciones distintas a las de mercado en el caso de préstamos.

promoción, talento y empleabilidad en I+D+i; fortalecimiento de la competitividad empresarial; y Sociedad Estatal Correos y Telégrafos.

Para la implementación, existen tantos grupos de trabajos como líneas analizadas, incorporando a las regiones cuando eran responsables en cierto grado de la política. En este caso particular fueron dos grupos de trabajo, uno para la revisión de gasto en medicamentos dispensados a través de receta médica y otro que se centraría en las políticas activas de empleo.

Los resultados de los informes individuales, y el general, con los principales hallazgos y recomendaciones, se presentan al Ministerio de Hacienda, el cual es propietario del SR y quien decida sobre la implementación que se debe realizar de las diferentes recomendaciones propuestas por la AIREF.

## México

La revisión de gasto de 2016 se preparó bajo la solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). El estudio, centrado en la eficiencia, la equidad y el impacto del gasto público en sectores seleccionados, se diseñó para informar del proceso de consolidación fiscal de México.

El estudio está organizado en dos secciones: la primera se centra en la gestión del gasto público global y temas transversales de la política de gasto, examinando el marco fiscal, así como elementos de descentralización fiscal, el sistema de evaluación del desempeño y la gestión de recursos humanos en la Administración pública. En la segunda sección se estudia el gasto público a nivel sectorial, centrándose en las áreas con implicaciones fiscales significativas: salud y educación; asistencia social y programas del mercado laboral; subsidios para el desarrollo rural, vivienda y apoyo a pequeñas empresas; infraestructura en agua y saneamiento; y seguridad pública.

Este trabajo analiza estos temas y sectores diversos, siendo su objetivo proporcionar una base sólida para el desarrollo de las medidas de política a corto plazo, las reformas fiscales a medio plazo y las estrategias a largo plazo requeridas para alinear la dinámica del gasto de México de acuerdo con sus objetivos de desarrollo más amplios.







**EUROSOCIAL** es un programa financiado por la Unión Europea que, a lo largo de sus 10 años de trayectoria, ha venido ofreciendo un espacio para el aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de Europa y América Latina. EUROsociAL tiene como fin contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, mediante la transferencia del conocimiento de las mejores prácticas, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la implementación de políticas públicas. Su acción parte desde la convicción de que la cohesión social debe ser considerada como fin en sí misma y, al mismo tiempo, como medio para reducir brechas porque la desigualdad (económica, territorial, social, de género) constituye un freno a la consecución de cualquier Objetivo de Desarrollo Sostenible. EUROsociAL cuenta con una innovadora metodología para implementar la cooperación internacional, partiendo de un diálogo institucional horizontal, flexible, complementario y recíproco, focalizando su acción en las áreas de políticas sociales, gobernanza democrática y equidad de género.

[www.eurosocial.eu](http://www.eurosocial.eu)



EUROsociAL+ es un consorcio liderado por:

