

Propuesta de
metodología de
desarrollo de un
**programa de
revisión de gasto**
(spending review)

Bernabé Escobar Pérez (IP)

Tomás Escobar Rodríguez

Silvia Fresneda Fuentes

Joaquina Laffarga Briones

María del Mar Miras Rodríguez

Daniel Sánchez Toledano

Joaquín Sánchez Toledano

Propuesta de metodología de desarrollo de un **programa de revisión de gasto** (*spending review*)

Bernabé Escobar Pérez¹ (Investigador Principal)

Tomás Escobar Rodríguez²

Silvia Fresneda Fuentes¹

Joaquina Laffarga Briones¹

María del Mar Miras Rodríguez¹

Daniel Sánchez Toledano³

Joaquín Sánchez Toledano³

(1) Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Universidad de Sevilla.

(2) Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones, Universidad de Huelva.

(3) Departamento de Contabilidad y Gestión, Universidad de Málaga.

Este trabajo de investigación ha sido financiado por la Consejería de Hacienda y Financiación Europea de la Junta de Andalucía, a través de una subvención nominativa prevista en la Ley 3/2020, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021.

Edita:

Fundación Pública Andaluza Instituto de Estudios sobre la Hacienda Pública de Andalucía, Medio Propio
Fundación IEHPA

© De la publicación: IEHPA

www.iehpa.es

ISBN: 978-84-09-38098-5

Diseño y maquetación: Lumen Gráfica SL

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Objetivos del proyecto de investigación	11
3. Plan de trabajo y etapas.....	15
4. Propuesta de una Metodología de <i>Spending Review</i>	21
Fase 0. Diagnóstico. Análisis de la situación de partida	24
Fase 1. Compromiso	24
Fase 2. Diseño	25
Fase 3. Ejecución	26
Fase 4. Implantación	28
Fase 5. Evaluación posterior y Retroalimentación	29
5. Consideraciones Finales	31
6. Referencias bibliográficas consultadas.....	35

1

Introducción

1. Introducción

En las últimas décadas las Administraciones Públicas de gran parte de los países europeos han puesto en marcha diferentes políticas con el fin de reducir tanto el nivel de endeudamiento como el déficit público generado en los últimos años. A este respecto, la Unión Europea introdujo leyes para responder de forma rápida y eficaz los efectos negativos de la crisis (Bolgherini, 2015). En toda reforma estructural subyace la idea de la austeridad que tiene como principal consecuencia el desarrollo de una estrategia encaminada a garantizar unas finanzas públicas saneadas. Por ello, la Comisión Europea a través del denominado Pacto de Estabilidad y Crecimiento obliga a los estados miembros a evitar excesivos déficits presupuestarios y mantener la deuda pública en niveles sostenibles. En el caso de España se han trasladado al ordenamiento jurídico todos los requerimientos del Pacto de Estabilidad y Crecimiento mediante la reforma del artículo 135 de la Constitución y su desarrollo en posteriores leyes de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera que han logrado un marco jurídico que constituye el punto de partida de un conjunto de medidas implantadas, tanto en la administración central como en la local y autonómica, tendentes a garantizar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera de todas las Administraciones Públicas.

Esto ha dado lugar a una serie de actuaciones en el seno del denominado proceso de *spending review* (SR) o revisión del gasto público que parte de la premisa de que para sanear las administraciones públicas, hay que pasar de una lógica de medios a una de resultados e implantar definitivamente la cultura del *performance*, por la que ya abogaba la Nueva Gestión Pública (Foschi and Tabliabue, 2012; Buglione *et al.*, 2013; Cabinet Office, 2015).

Los principales objetivos perseguidos por el SR son el aumento de la eficacia y equidad en la actuación del Sector Público, la reducción de los costes administrativos, el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, el aumento de la responsabilidad de quienes prestan los servicios y la introducción de un modelo abierto de gestión.

A este respecto, las actuaciones y medidas tomadas no sólo han tenido como objetivo la reducción del tamaño del Sector Público a través de la eliminación de entes u organismos públicos y de la reestructuración y reordenación territorial de las distintas administraciones, sino que también han estado enfocadas en conseguir aumentar la eficiencia y la eficacia actuando sobre la reducción de los niveles de corrupción, la modernización de estructuras organizativas, el desarrollo del *e-government*, la centralización de compras, el aumento de la calidad en la prestación de servicios y la reducción de duplicidades y redundancias, entre otras.

Sin embargo, se ha evidenciado que no existe una metodología detallada y específica que las Administraciones Públicas puedan aplicar para conseguir el objetivo de reducción del gasto público.

Consciente de esta demanda, el Instituto de Estudios sobre la Hacienda Pública de Andalucía en la II Convocatoria del Plan de Investigación Fundación Pública Andaluza, correspondiente a 2021, dentro de la *Línea de actuación 1. Análisis de la sostenibilidad y la transparencia financiera y estrategias de racionalización del gasto* incluyó el proyecto “Propuesta de metodología de desarrollo de un programa de revisión de gasto y aplicación a un caso piloto: Parque Móvil de la Junta de Andalucía”.

2

Objetivos del proyecto de investigación

2. Objetivos del proyecto de investigación

Este proyecto de investigación se enmarca en el segundo paquete de medidas de reducción y contención del gasto público a través del aumento de la eficacia y la eficiencia señalada en la introducción, concretándose en un doble objetivo de investigación.

En primer lugar, diseñar una metodología de revisión del gasto público o *SR*, identificando las diferentes etapas y tareas a desarrollar, que permita evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de las actuaciones realizadas por las diferentes entidades dependientes de la Junta de Andalucía.

En segundo lugar, validar la propuesta metodológica realizada en el caso concreto del servicio de Parque Móvil de la Junta de Andalucía.

La tarea de revisión del gasto con el fin de conseguir un aumento en la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos supone, con carácter general, la realización de un estudio detallado de los objetivos que persigue la Entidad o el Servicio, la forma en que se organiza y la relación que existe entre los resultados (*output*) y su impacto (*outcome*) con los recursos que se dedican a su prestación (*gastos-inputs*). En concreto, supone el análisis de:

- a. El entorno en el que opera.
- b. La estructura organizativa de la entidad objeto de estudio.
- c. Los objetivos que la entidad pretende conseguir con el desarrollo de su actividad.
- d. Asignación presupuestaria que recibe.
- e. Los sistemas de información para la gestión que utiliza la entidad.
- f. Los productos/servicios que presta a la colectividad.
- g. Las actividades específicas que desarrolla para la prestación de dichos servicios.
- h. El proceso de generación del coste y del valor de los servicios prestados.

El estudio en profundidad de estas cuestiones permite definir claramente los diferentes centros de responsabilidad, determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos, evaluar la idoneidad de la estructura organizativa, así como identificar si algunas de las actividades desarrolladas deben ser eliminadas,

externalizadas y/o rediseñadas. Además, sirve para comprender el proceso de generación del coste del servicio y de todos los factores que intervienen en dicho proceso, con el objetivo de optimizarlos.

Para ello, nos basaremos en el enfoque ABC/ABM (*Activity Based Costing/Activity Based Management*) puesto que, por un lado, permite realizar un análisis de la cadena de valor y su adecuación para la consecución de los objetivos organizativos, así como, por otro, proporcionar una información útil para la gestión basada en los costes de las actividades y procesos que se llevan a cabo para poder prestar los servicios.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costes asociados, podrá ofrecer a la Dirección de la entidad una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como información relevante para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso de creación de valor.

3

Plan de trabajo y etapas

3. Plan de trabajo y etapas

El Plan de Trabajo desarrollado para la consecución de los objetivos de este proyecto comprende la ejecución de tres actividades.

Previo al desarrollo de las actividades recogidas en el mismo, en la primera quincena de julio, se mantuvieron diversas entrevistas con responsables de Parque Móvil de la Junta de Andalucía, para trasladarles la importancia de su participación en el proyecto, informándoles del alcance de la misma y adelantándoles someramente la información que en su momento se les iba a solicitar.

Las tareas y las fechas de ejecución de cada actividad fueron las siguientes:

Actividad 1

Revisión de la literatura sobre experiencias de SR desarrolladas en otros países y Comunidades Autónomas, se ha ejecutado desde el 22 de junio al 31 de julio. El objetivo perseguido ha sido el estudio pormenorizado de las experiencias nacionales e internacionales de SR llevadas a cabo en la práctica en otras Administraciones Públicas, para identificar y conocer las actuaciones realizadas que sirvan de referencia para el diseño de la metodología que vamos a proponer.

Las tareas ejecutadas han sido las siguientes:

- 1.1. Estudio de las diferentes fuentes bibliográficas (del 22 de junio al 30 de junio).
- 1.2. Búsqueda y análisis de experiencias similares (del 1 de julio al 20 de julio).
- 1.3. Informe en el que se resumen las principales actuaciones realizadas en otras experiencias (del 20 de julio al 30 de julio).

Dada la especificidad del proyecto que constituye nuestro encargo, hemos de señalar que no hemos encontrado muchas experiencias comparables, por lo que nos hemos centrado en las que consideramos que presentan cuestiones más aprovechables, cuyo detalle se contiene en el Informe Final completo.

Actividad 2

Diseño de una metodología de revisión del gasto público basada en ABC/ABM (del 1 de julio al 30 de septiembre).

Con esta actividad se ha establecido las cuestiones clave a considerar en cada una de las diferentes fases a seguir en el proceso de revisión del gasto que permita evaluar la eficacia y la eficiencia a través del análisis de las actividades, de los procesos y de sus costes.

- 2.1. Establecimiento de las diferentes etapas (1 de julio al 15 de septiembre). Se identifican las etapas del proceso de revisión de gasto, desde el estudio inicial de la entidad hasta la implantación del modelo y su verificación.
- 2.2. Informe final (1 de septiembre al 30 de septiembre). En el que se describen las etapas de la metodología propuesta para abordar un proceso de revisión de gasto público de una entidad o servicio.

Actividad 3

Aplicación de la Metodología propuesta al Parque Móvil de la Junta de Andalucía (del 13 de julio al 15 de noviembre).

Con su ejecución se ha aplicado la metodología diseñada en la Actividad 2 al caso concreto del Parque Móvil de la Junta de Andalucía, ello nos ha servido para contrastar el modelo propuesto y así identificar mejoras en el mismo. También nos ha permitido extraer información sobre las áreas de mejora, tanto en el servicio de Parque Móvil como en la gestión integral de toda la flota de vehículos de la Junta de Andalucía.

Ahora bien, el desarrollo de esta actividad ha estado condicionado por el acceso que hemos tenido, en tiempo y forma, a la información requerida al Parque Móvil de la Junta de Andalucía y a otras Consejerías y Entidades Públicas dependientes de la Junta de Andalucía.

Para profundizar en el conocimiento del Servicio de Parque Móvil de la Junta de Andalucía se ha recabado información de distinta naturaleza, tal como el Presupuesto, el Decreto en el que se concreta su estructura organizativa, Informes de Fiscalización de la Cámara de Cuentas de Andalucía, Manuales de Procedimiento, Catálogo de Suministros y Servicios Homologados, entre otras. Asimismo, se han realizado varias entrevistas, tanto con personal adscrito al propio Parque Móvil, como a la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y de Desarrollo Sostenible, por ser ésta la que cuenta con casi el 25% de la flota de vehículos de la Junta de Andalucía.

Las tareas ejecutadas en esta actividad han sido las siguientes:

- 3.1. Estudio del entorno y análisis organizativo del Parque Móvil de la Junta de Andalucía (13 de julio al 15 de septiembre).
- 3.2. Entrevistas con los responsables del Parque Móvil (1 de septiembre al 30 de octubre).
- 3.3. Aplicación de la metodología: propuestas de mejora (1 de octubre al 10 de noviembre).

- 3.4. Análisis de los resultados obtenidos y redacción de propuestas de mejora en la metodología propuesta (del 1 de noviembre al 10 de noviembre).
- 3.5. Informe final (del 10 de noviembre al 15 de noviembre). Partiendo de la información obtenida las etapas anteriores se ha redactado el Informe final y el Informe ejecutivo sobre la aplicación de la metodología de revisión del gasto público propuesta al caso del Parque Móvil de la Junta de Andalucía.

4

Propuesta de una Metodología de *Spending Review*

4. Propuesta de una Metodología de *Spending Review*

La metodología propuesta se inspira en el enfoque de gestión basado en actividades (ABM) que hace referencia al uso de la información que se obtiene a través de un método de costes basado en actividades para gestionar las actividades con el doble objetivo de satisfacer las demandas de los usuarios y mejorar los resultados de la entidad. Para ello, es necesario llevar a cabo un análisis pormenorizado de cada actividad al objeto de identificar el valor añadido que genera de cada una de ellas. Como consecuencia de este análisis:

- Se eliminan aquellas actividades que no generen valor, lo que producirá una reducción de costes.
- Se gestionan las actividades que realmente añaden valor para mejorar su eficiencia y eficacia.

Estas acciones se incluyen dentro de lo que se conoce como reingeniería de procesos. Se trata de una técnica de gestión que pretende optimizar la eficiencia de los procesos de negocio.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la metodología que proponemos (Figura 1) tiene como punto de partida las fases del proceso del SR recogidas por Vandierendonck (2014) y Bova et al. (2020) y recoge otras consideraciones comprendidas en la literatura previa.

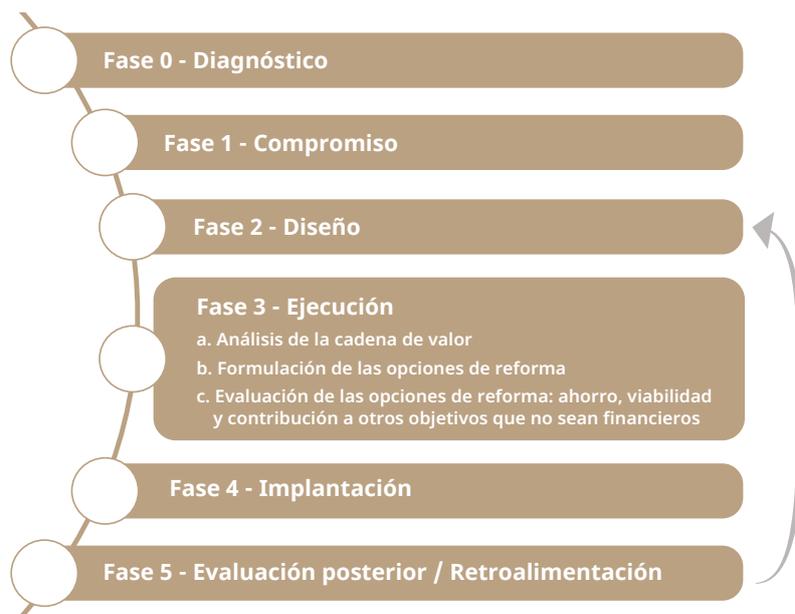


Figura 1: Metodología propuesta para el SR.

Fuente: Elaboración propia basada en Vandierendonck (2014) y Bova et al. (2020).

A continuación, pasamos a presentar el contenido de las diferentes fases del proceso que son:

Fase 0. Diagnóstico. Análisis de la situación de partida

Para poder decidir qué políticas, servicios y/o programas son susceptibles de un proyecto de *SR*, lo primero que debe realizarse es un análisis de la situación de partida.

Para ello se hace imprescindible conocer las características propias del sector o de la política que se está realizando a este respecto. Además, es pertinente analizar la evolución que han sufrido tanto el gasto público en este aspecto, como el número de beneficiarios/as de dicha política.

Fase 1. Compromiso

El lanzamiento de un proyecto de *SR* requiere que se cumplan desde el principio al menos tres condiciones previas. En primer lugar, se debe asegurar y comunicar el compromiso político. En segundo lugar, se ha de formular un mandato claro en términos de enfoque, objetivos, alcance y horizonte temporal.

- ¿Cuáles son los objetivos generales en términos cuantitativos y cualitativos?
- ¿Cuál es el horizonte temporal?
- ¿Dónde se centrarán los mayores esfuerzos?
- ¿Quién lidera el proyecto tanto desde un punto de vista político como operativo?
- ¿Con qué financiación se cuenta para llevar a cabo el proceso de *SR*?

En tercer y último lugar, es necesario destinar al proyecto recursos suficientes y adecuados. En particular, algunos perfiles administrativos de alto nivel deberán ser descargados de algunas o todas sus responsabilidades habituales para que puedan dedicarse al proyecto, siendo también necesario contar en ocasiones con financiación adicional para contratar expertos externos.

Así, la Figura 2 presenta de forma breve los factores claves para el éxito de esta fase, así como los principales riesgos, según Vandierendonck (2014).



Figura 2: Factores clave y principales riesgos de la Fase de Compromiso.

Fuente: Vandierendonck (2014).

Fase 2. Diseño

Durante esta fase se va concretando el mandato general que se ha establecido en la Fase de Compromiso para delimitar el proceso de SR. Los objetivos y directrices de alto nivel deben desglosarse en subproyectos y directrices más detalladas.

Esta cartera de subproyectos constituye la base para la coordinación del proyecto en general. En consecuencia, se debe definir el/la responsable de la coordinación y ejecución de las opciones de reforma, así como dotarle de los recursos necesarios, antes de que pueda comenzar la siguiente fase.

En la Figura 3 se resumen los principales factores claves para el éxito y los principales riesgos de esta fase, según Vandierendonck (2014):

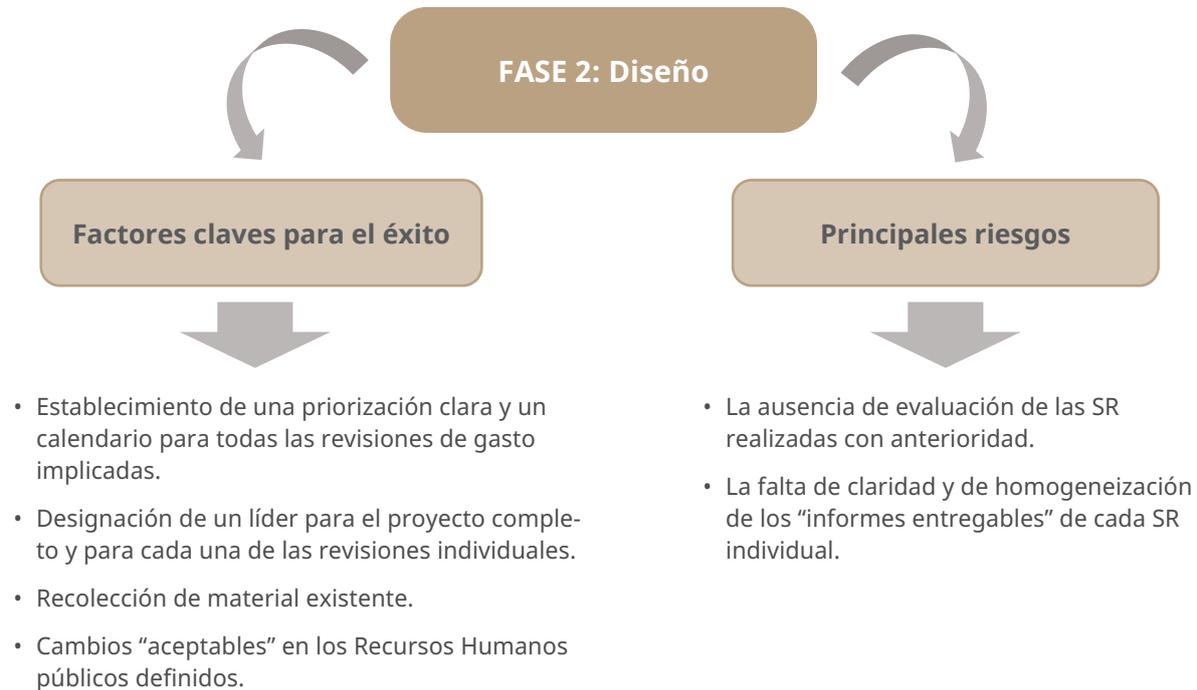


Figura 3: Factores clave y principales riesgos de la Fase de Diseño.

Fuente: Vandierendonck (2014).

Como resultado final de esta fase del *SR* se debe documentar *técnicamente la decisión de implantación* y establecer la hoja de ruta para que dicha implantación pueda llevarse a cabo sin problemas, así como difundir la información necesaria entre las partes implicadas para su conocimiento.

Fase 3. Ejecución

Se trata de la fase central del proceso, donde realmente se llevan a cabo las revisiones de gastos individuales por proyectos o servicios. En ella se debe presentar una propuesta documentada con un conjunto de opciones de reforma/ahorro que permita determinar:

- si existe una buena combinación de oportunidad/viabilidad para llevar a cabo la revisión del gasto,
- en caso afirmativo, cómo cada opción contribuye a los objetivos no financieros,
- cuál es la mejor opción de reforma considerando tanto cuál es su contribución a la consecución de los objetivos, como cuál es la ruta de implantación más adecuada.

Es muy importante involucrar en esta fase a los funcionarios responsables del gasto que se revisa, así como al personal operativo.

La Fase de Ejecución se divide, a su vez, en tres subfases: (1) análisis de la cadena de valor, (2) formulación de las opciones de reforma, evaluación de las opciones de reforma en términos de ahorro, viabilidad y, (3) contribución a los objetivos no financieros (Figura 4).

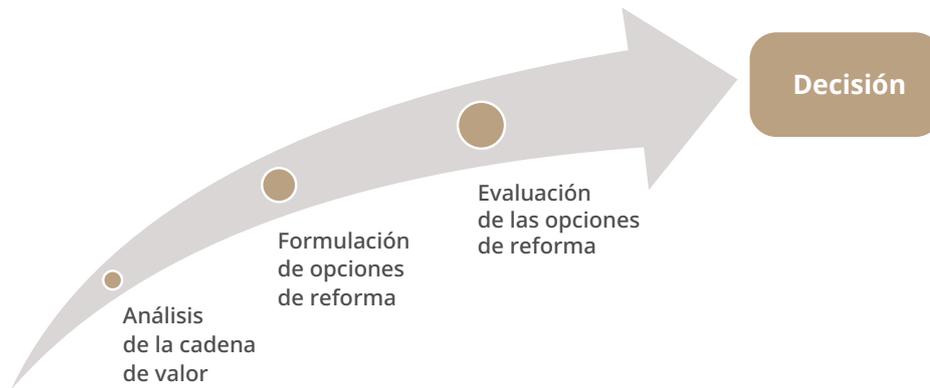


Figura 4: Subfases de la Fase de Ejecución.

Fuente: Elaboración propia basada en Vandierendonck (2014) y Moral-Arce (2018).

Al final de la Fase de Ejecución, se presenta un conjunto de opciones de reforma para su implantación. Estas opciones deben incluir una hoja de ruta con un calendario, flujos de efectivo estimados (incluidos los ahorros esperados y el coste de implantación de las medidas) hasta que se consiga el 100% de los ahorros (si la implantación es progresiva), líder de la fase de implantación, los principales requisitos previos legales, informáticos y de personal, entre otros.

La Fase de Ejecución debe terminar con la priorización de la/s reforma/s (Figura 5) analizadas que permita la toma de decisiones sobre la opción/opciones a implantar en la siguiente fase.

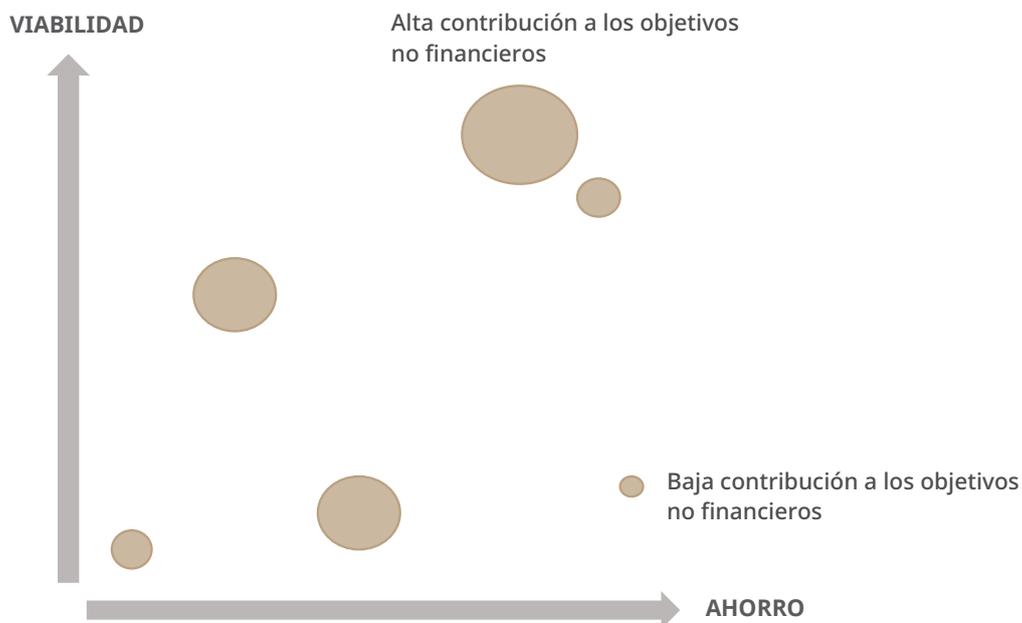
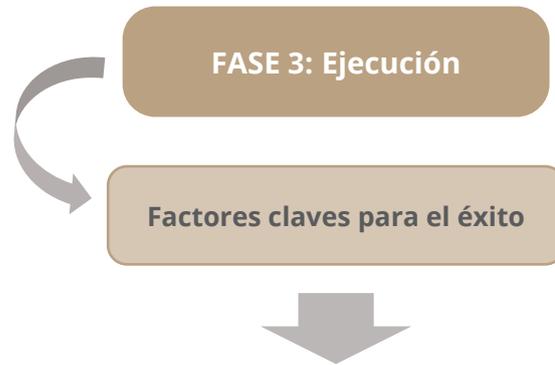


Figura 5: Matriz para la evaluación de las opciones de reforma en función de la viabilidad, ahorro y contribución a los objetivos no financieros.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se presentan de forma resumida los factores claves para el éxito de esta fase, según Vandierendonck (2014).



- Alta coordinación en los distintos grupos de trabajo que deben combinar el conocimiento sobre la administración con las habilidades analíticas y/o organizativas.
- Tener activa una red de líderes y colaboradores en SR.
- Tenerse en cuenta los costes y desafíos de la implantación.
- La realización del análisis considerando: (1) los datos y/o prácticas objetivos y (2) el impacto para los usuarios del servicio.
- Realización de reuniones periódicas con informes públicos sobre las decisiones.

Figura 6: Factores clave de la Fase de Ejecución.

Fuente: Vandierendonck (2014).

Fase 4. Implantación

Aunque esta fase comienza una vez concluida la revisión de gastos, debe irse anticipando durante las fases anteriores. Durante la fase de implantación, las opciones de reforma seleccionadas se materializan en decisiones concretas y comienzan a generarse ahorros.

En la Figura 7 se presenta un resumen de los principales factores clave para el éxito y de los principales riesgos en esta fase, según Vandierendonck (2014).



Figura 7: Factores clave y principales riesgos de la Fase de Implantación.

Fuente: Vandierendonck (2014).

Fase 5. Evaluación posterior y Retroalimentación

Al finalizar la Fase de Implantación, se deben revisar los gastos para evaluar los ahorros reales que se han obtenido y valorar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio. Durante esta evaluación se deben identificar posibles disfunciones para que puedan corregirse antes de que se produzcan distorsiones. En esta etapa del proceso se debe fomentar la transparencia. La publicación periódica del progreso del proceso no solo beneficia la calidad del SR, sino que también contribuye a un mayor apoyo tanto interno como externo.

Una vez evaluada la opción de reforma llevada a cabo, en el caso de que la realidad diste aún bastante de lo esperado, se propondrán una serie de recomendaciones que permitan alcanzar o mejorar la consecución de los objetivos específicos marcados en la Fase de Diseño (retroalimentación) y/o permitan el aprendizaje de cara a futuros procesos de SR.

5

Consideraciones Finales

5. Consideraciones Finales

Una vez finalizado el Proyecto de Investigación consideramos que los dos objetivos planteados inicialmente se han cumplido, ya que hemos diseñado una metodología para implantar un proceso de *SR*, identificando las diferentes etapas y tareas a desarrollar en cada una de ellas, con cuya aplicación se puede evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de las actuaciones realizadas por las diferentes Administraciones Públicas. A su vez, hemos aplicado dicha metodología en el caso concreto del Parque Móvil de la Junta de Andalucía.

El análisis y estudio que hemos analizado de las diversas experiencias nacionales e internacionales de puesta en práctica de proyectos de *SR* en otras Administraciones Públicas nos ha permitido detectar que existe una escasa sistematización y detalle de las diferentes etapas a seguir para su implantación, sobre todo a nivel micro. Además, también hemos observado que son pocas las experiencias que basen la metodología en un enfoque de gestión de costes basado en las actividades (ABC/ABM).

Con relación a la metodología propuesta para la realización de un *SR* hemos propuesto las siguientes seis fases: diagnóstico, compromiso, diseño, ejecución, implantación y evaluación posterior/ retroalimentación.

En todo este proceso creemos que es fundamental el estudio en profundidad del servicio o unidad o producto objeto de la revisión del gasto; lo cual requiere, en primer lugar, que la información esté disponible en cantidad y calidad suficientes y en segundo, que ésta se le suministre al equipo encargado de realizarlo. Partimos de la consideración de que el *SR* constituye un proceso secuencial en el que resulta clave la participación de las todas las partes implicadas, de cara a evitar rechazos posteriores y que requiere un alto nivel de coordinación para que el programa de *SR* acabe con éxito. Por su parte, el proceso se puede abordar bien desde un enfoque *top-down* o bien desde un enfoque *down-top*. Por último, cabe señalar la relevancia del compromiso político con el programa de *SR*, ya que, si no existe la firme voluntad de llevarlo a cabo, es bastante probable que se quede en una mera declaración de intenciones.

El segundo objetivo de este trabajo era la aplicación de la metodología propuesta a Parque Móvil de la Junta de Andalucía, cuyo detalle queda fuera del alcance de este Informe ejecutivo, si bien quedó reflejado en el Informe correspondiente a la Actividad 3 entregado.

Asimismo, la metodología propuesta en la Actividad 2 contempla la opción de incluir la perspectiva de género a la hora de realizar un *SR*, en función de la composición del personal adscrito a la entidad a la que se vaya a aplicar, así como de las actividades y tareas que realice actualmente.

Por último, indicar que con los frutos de este trabajo se ha proporcionado una metodología base que se ha contrastado inicialmente en el Parque Móvil de la Junta de Andalucía y que en un futuro, se podrá ampliar a las diferentes entidades de la Junta de Andalucía para seguir abundando en la introducción de la lógica de gestión y mejora de la eficacia y la eficiencia.

6

Referencias bibliográficas consultadas

6. Referencias bibliográficas consultadas

Allali, H. (2017). Propuesta de un plan de mantenimiento para la flota vehicular Megalog. TFM, Universitat Politècnica de València.

Álvarez-Dardet, C.; Gutiérrez, F. -Editores- (2010). *Contabilidad de Gestión. Profundización en el cálculo del coste y proceso de planificación y control*. Ed. Pirámide. Madrid.

Andriola, L.; Jorizzo, M. (2015). *Metodologie operative per la spending review delle utilities ambientali in azienda*. Ed. ENEA. Roma.

Bolgherini, S. (2015). Crisi e innovazione istituzionale. Le riforme dei governi local in Italia e Spagna. *Società mutamento politic, Rivista Italiana di Sociologia*, 6, 11, 179-196.

Bova, E., Ercoli, R., & Bosch, X. V. (2020). *Spending reviews: some insights from practitioners* (No. 135). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp135_en.pdf.

Bova, E.; Ercoli, R.; Vanden Bosch, X. (2020). *Spending Reviews: Some Insights from Practitioners*. Ed. European Union. https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en Buglione, E.; Gorelli, S.; Marè, M (ed.) (2013): *La spending review nell'esperienza internazionale*. Roma.

Cabinet Office (2015). *Public Bodies 2015*. London: Cabinet Office.

Comisión Europea- Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros -(2018). *Quality of public finances: enhancing ownership in spending reviews*. https://www.consilium.europa.eu/media/34836/com-note_ownership-in-spending-reviews_eg_20180518.pdf.

Consejería de Economía y Hacienda – Región de Murcia (2015). Reforma de los servicios automovilísticos del sector público regional. Resultados de la aplicación del modelo de gestión eficiente con el sistema integral de valoración económica. <https://premiosinnova.f-integra.org/servlet/SI?METHOD=DETALLEEDITANTERIOR2&sit=c,910,m,3846&id=834&idcat=3881>.

Fernández Llera, R. (2009). Fiscalización de la gestión pública en los Órganos de Control Externo de las CCAA, *Presupuesto y Gasto Público*, 57, 135-154.

- Foschi, S.; Tabliabue, S. (2012). Spending Review: nuovi vincoli per le società partecipate in tema de personale. *Azienditalia, Il personale*, 11, 505-514.
- García Sánchez, I.M. (2007). La NGP: evolución y tendencias, *Presupuesto y Gasto Público*, 4, 37-64.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 1, 3-19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, 20, 2/3, 93-110.
- Jones, I.; Martin, S. and Whittington, L. (2015). *Coping with the cuts: lessons from english councils responses to budget reductions*. Public Policy Institute of Wales. December 2015. <https://www.wcpp.org.uk/publication/coping-with-the-cuts-lessons-from-english-councils-responses-to-budget-reductions/>.
- Kaplan, R.S. (1993). En defensa de la gestión basada en el costo por actividades. *Revista Costos y Gestión*, nº 9.
- Kevany, L. (2019). *Incentives for personal Electric Vehicle purchase*. Ed. Climate Change Unit. Irlanda.
- Leeuw, F.L. (1996). "Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Questions and Answers." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (2), 92-102.
- Moral Arce, I. (2018). *Revisiones de gasto con enfoque de género: una aproximación desde la experiencia comparada internacional*. Ed. Programa EUROSociAL. Madrid. <https://eurosociel.eu/biblioteca/doc/revisiones-de-gasto-con-enfoque-de-genero/>.
- Moyado Estrada, F. (2002). Gestión pública y calidad: Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Octubre, 2002.
- Norkiewicz, A. (1994). *Implantación del método ABC en nueve pasos*. ACODI, traducido por Luis Fernández. Madrid.
- Osborne, D.; Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Poole, M.; Mansfield, R.; Martínez-Lucio, M.; Turner, B. (1995). Change and continuities within The Public Sector: Contrasts between Public and Private Sector Managers in Britain and Effects of the «Thatcher Year», *Public Administration*, 73, 271-286.
- PriceWaterhouseCoopers. *Restructuring. Getting back into the black-private sector methods to fix a public sector crisis*. PriceWaterhouseCoopers, <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/restructuring.pdf>.
- Vandierendonck, C. (2014). *Public Spending Reviews: design, conduct, implementation* (No. 525). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2014/pdf/ecp525_en.pdf.
- Viceconsejería de Economía y Hacienda – Junta de Andalucía (2008). Instrucción de 8 de Mayo de 2008 sobre adquisición de vehículos de representación y servicios generales de la Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/apl/cbbhh/file/837>.

Viceconsejería de Hacienda y Administración Pública – Junta de Andalucía (2010). Instrucción de 8 de Septiembre de 2010 por la que se modifica parcialmente la de 8 de Mayo de 2008 sobre adquisición de vehículos de representación y servicios generales, y se establecen otras disposiciones relativas a la actualización de la flota de vehículos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entes instrumentales. https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/servicios/normativa/instrucciones/2010/inst_08-09-10.pdf.

Viceconsejería de Hacienda y Administración Pública – Junta de Andalucía (2013). Instrucción de 10 de Abril de 2013 por la que se modifica la de 8 de Septiembre de 2010 por la que se modifica parcialmente la de 8 de Mayo de 2008, sobre adquisición de vehículos de representación y servicios generales, y se establecen otras disposiciones relativas a la actualización de la flota de vehículos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entes instrumentales. <https://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/economiayhacienda/servicios/normativa/instrucciones/2013/Ultima%20modificaci%C3%B3n%20Instrucci%C3%B3n%20Parque%20M%C3%B3vil-2013.pdf>.

trabajo de inversión
ti
ga
ción

IEHPA

F.P.A. INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE LA
HACIENDA PÚBLICA DE ANDALUCÍA, M.P.