

## ÍNDICE

	<u>Páginas</u>
PRESENTACIÓN .....	11
Capítulo 1. EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS: ¿QUE HAY DE NUEVO, VIEJO?.....	15
1. Un viejo e incuestionable amigo .....	15
2. Altas expectativas, renovados esfuerzos, ¿frustraciones futuras?.....	16
3. Presupuesto por resultados: posibilidades y límites del modelo .....	18
3.1. Validez y relevancia contingente: necesidad de coherencia entre los criterios de decisión y evaluación del gasto con el contexto en que se aplican.....	18
3.2. Gestión estratégica integrada de las políticas de gasto y arraigo institucional del PB.....	19
4. Objetivo, método y contenido .....	20
Capítulo 2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA PRÁCTICA .....	23
1. Introducción.....	23
2. Pervivencia del presupuesto incrementalista .....	24
3. Origen, evolución y avances del presupuesto por resultados en la práctica.....	34
3.1. Orígenes lejanos .....	34
3.2. Iniciativas e instrumentos de reforma presupuestaria a finales del siglo XX...	37
3.2.1. Principales iniciativas.....	37
3.2.2. Experiencias de descentralización de la gestión del gasto en algunos países .....	41
3.2.3. Efectos de la aplicación y uso práctico del PB a finales del siglo XX ..	42
3.3. Expansión y renovación del PB a principios del siglo XXI (primera década): práctica y efectos.....	44
3.3.1. Experiencias de reforma en el Reino Unido: Acuerdos de Servicio Público (PSA), revisiones comprehensivas de gasto (CSR) y Escenarios Presupuestarios (MTBF).....	45
3.3.2. Experiencias de reforma en EE.UU.: la Ley de Modernización de GPRA y el Instrumento de Análisis y Calificación de Programas (PART).....	46
3.3.3. Avances en la Programación del Gasto a Medio Plazo (MTEF) .....	48
3.3.4. Revisiones estratégicas o comprehensivas del gasto.....	49
3.3.5. Estudios empíricos comparados .....	51

	<u>Páginas</u>
3.4. Experiencias de aplicación práctica del PB en los últimos años. . . . .	52
3.4.1. Visión global comparada (OECD Surveys – 2016 y 2019). . . . .	52
3.4.2. Valoración del cumplimiento de condiciones y aplicación de los elementos básicos del PB . . . . .	58
4. Conclusiones. Relevancia y utilidad del PB: ¿problemas de implantación o limitación de su validez universal? . . . . .	70
 Capítulo 3. COHERENCIA DE LOS CRITERIOS DE DECISIÓN Y EVALUACIÓN DEL GASTO PÚBLICO CON EL CONTEXTO. . . . .	 73
1. Introducción. . . . .	73
2. Orientación de los modelos de decisión en la asignación y uso del gasto público y sus sistemas de evaluación . . . . .	74
3.1. Administración tradicional del gasto (modelo burocrático). . . . .	74
3.2. Gestión presupuestaria por resultados (modelo gerencial) . . . . .	75
2.3. Gobernanza en la gestión del gasto público. . . . .	78
3. Coherencia entre los criterios de decisión y evaluación de la gestión del gasto y el rol del gestor público según el entorno. . . . .	82
4. Casos prácticos. . . . .	91
5. Conclusiones . . . . .	111
 Capítulo 4. ARRAIGO DEL PB Y GESTIÓN INTEGRADA DEL GASTO PÚBLICO . . . . .	 113
1. Introducción. . . . .	113
2. Perspectivas básicas para la gestión integrada de las políticas de gasto . . . . .	114
2.1. Introducción . . . . .	114
2.2. Aproximación racional – Integración en cascada (modelo gerencial). . . . .	116
3. Aproximación relacional – Integración en red (modelo de gobernanza) . . . . .	127
3.1. Introducción . . . . .	127
3.2. Más allá de los requisitos formales y técnicos: integración socio-institucional y cultural. . . . .	130
4. Conclusiones . . . . .	136
 Capítulo 5. REFLEXIONES SOBRE UN NUEVO ROL DEL MINISTERIO DE FINANZAS PARA LA REFORMA PRESUPUESTARIA Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS POLÍTICAS DE GASTO. . . . .	 139
1. Introducción. . . . .	139
2. Contexto de reforma presupuestaria y rol del Ministerio de Finanzas. . . . .	141
3. Dirección por diseño. . . . .	144
4. Creación de flexibilidad presupuestaria . . . . .	149
5. Tratamiento sistemático de las negociaciones en la programación del gasto. . . . .	151
5.1. Competición y colaboración en la programación del gasto . . . . .	151

	<i>Páginas</i>
5.2. Orientación de la colaboración hacia la innovación en la gestión estratégica del gasto . . . . .	155
5.2.1. Generando o reforzando la conciencia de interdependencia . . . . .	156
5.2.2. Dirigiendo el proceso de colaboración hacia la innovación . . . . .	157
5.2.3. Aplicando los sistemas de control y evaluación como incentivos a la colaboración. . . . .	159
6. Desarrollo de la capacidad institucional de coordinación . . . . .	163
6.1. Preparación de planes y marcos de gasto “programáticos” . . . . .	163
6.2. Organización y procedimientos para la coordinación . . . . .	165
6.2.1. Distribuir con claridad y consenso las competencias o responsabilidades . . . . .	165
6.2.2. Reforzar y actualizar los sistemas de recogida y transmisión de información . . . . .	165
6.2.3. Diseñar y establecer procesos e instrumentos de consulta y debate para reducir divergencias y búsqueda de intereses comunes . . . . .	166
6.3. Establecimiento o fortalecimiento de una entidad o equipo central para la coordinación y seguimiento de la reforma . . . . .	167
6.4. Experiencias prácticas de fomento de la colaboración para la gestión integrada del gasto . . . . .	168
6.4.1. Estados Unidos . . . . .	169
6.4.2. Nueva Zelanda . . . . .	170
6.4.3. Reino Unido . . . . .	172
6.4.4. Australia . . . . .	172
6.4.5. Holanda . . . . .	172
7. Consideración de la reforma presupuestaria como un proceso adaptativo . . . . .	173
8. Conclusión . . . . .	175
Capítulo 6. CONCLUSIONES FINALES: DE LA COMPETICIÓN A LA COLABORACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GASTO PÚBLICO . . . . .	179
1. Lo que muestra la experiencia práctica . . . . .	179
2. Coherencia del modelo de gestión y de evaluación del gasto con el contexto . . . . .	180
3. Aproximaciones racional y relacional a la gestión estratégica integrada del gasto y su reforma: de la competición a la colaboración . . . . .	182
4. Apuntes para un nuevo rol del MF en la reforma presupuestaria . . . . .	184
5. Nota final: ¿PB, modelo sencillo y de sentido común? . . . . .	187
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	189
Anexo I. PRINCIPALES COMPONENTES DEL PB . . . . .	201
1. Contenido de la memoria de un programa presupuestario . . . . .	201
2. Lógica de la intervención: relación entre los componentes del programa . . . . .	203
3. Marco de información por resultados y sistemas de seguimiento. . . . .	204

	<u>Páginas</u>
4. Asignación racional de los recursos . . . . .	206
5. Sistema integrado de gestión del gasto . . . . .	206
Anexo II. PRESUPUESTO POR CONCEPTOS DE GASTO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 456-A “CALIDAD DEL AGUA”. . . . .	209
Anexo III. INDICADORES PRESENTADOS EN LA MEMORIA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO 456-A EN 2017 “CALIDAD DE LAS AGUAS”. . . . .	221