

DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y FINANZAS

Decreto FORAL  
Para IMPULSAR La GESTIÓN  
orientada a OBJETIVOS  
Y RESULTADOS

21 de noviembre de 2007



**Gipuzkoako Foru Aldundia**  
**Diputación Foral de Gipuzkoa**

Ogasun eta Finantza Departamentua  
Departamento de Hacienda y Finanzas



## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### A) PUNTO DE PARTIDA:

**Experiencia iniciada en 2000 para impulsar un Sistema de indicadores municipales:**

- Necesidad de ligar los indicadores a los objetivos a alcanzar.
- El sistema de indicadores actual es una herramienta de apoyo, de benchmarking. Pero en la actualidad los indicadores no están integrados en la propia gestión.
- Necesidad de apoyar la implantación de sistemas y herramientas que ayuden a integrar los objetivos y los indicadores en la gestión cotidiana.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### B) PASOS DADOS:

1. Definir un modelo de gestión: Publicación “Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa”.
2. Aprobación de un decreto foral para el desarrollo de planes y proyectos dirigidos a impulsar la gestión orientada a objetivos y resultados.

## GUÍA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

### A) OBJETIVOS DE LA GUÍA:

1. Manual de consulta para el desarrollo de la gestión orientada a objetivos.
2. Superar el modelo exclusivamente presupuestario o financiero: apoyar la cultura de servicio al ciudadano, desde la vertiente del compromiso con los ciudadanos.
3. Integrar los objetivos en la gestión municipal, mediante la utilización de indicadores de medición e informando a la ciudadanía de los niveles de cumplimiento: transparencia y claridad.

## GUÍA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

### B) ENFOQUE:

**Integrar la definición y seguimiento de objetivos en los ciclos de gestión, que son los siguientes:**

1. Fijación de prioridades y objetivos estratégicos: Planes de Legislatura y/o Planes Estratégicos.
2. Un despliegue de dichos objetivos, hasta los niveles operativos, en un proceso anual que incluye la elaboración de los presupuestos.
3. Un control y seguimiento de la gestión durante todo el año.
4. Una rendición de cuentas sobre ejecución presupuestaria y sobre los objetivos alcanzados.
5. Balance público de los resultados del Plan Estratégico o de Legislatura.

## GUÍA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

### C) MÓDULOS:

- 1. Gestión por objetivos:** Visión general. Trata del estado actual de la Gestión por objetivos en las administraciones públicas, y presenta el modelo que la guía sugiere.
- 2. Sistema de indicadores:** Recoge modelos y enfoques que ayudan a identificar y gestionar indicadores, incluyendo el concepto de Cuadro de Mando Integral.
- 3. Planificación Estratégica:** Trata tanto de la Planificación Estratégica municipal, normalmente a largo plazo, como de los Planes de Legislatura, a cuatro años y centrados en la propia Corporación municipal.

## GUÍA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

### C) MÓDULOS:

- 
- 4. Planificación anual y presupuestación:** Trata de la elaboración de los presupuestos incluyendo la fijación de objetivos y planes para el año planificado.

---

  - 5. Control de gestión y rendición de cuentas:** Recoge tanto el seguimiento interno de la gestión como la información al exterior sobre los resultados de dicha gestión.

---

  - 6. Soporte organizativo y de gestión:** Aborda algunos aspectos organizativos que son claves para soportar la gestión por objetivos.

---

## GUÍA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

### D) MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL POR OBJETIVOS





## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### A) OBJETO:

- Aprobar las bases reguladoras de la concesión de subvenciones para fomentar el desarrollo de proyectos dirigidos a impulsar la gestión orientada a objetivos.
- Aprobar la convocatoria correspondiente a 2008.

### B) ENTIDADES BENEFICIARIAS:

- Ayuntamientos y mancomunidades.

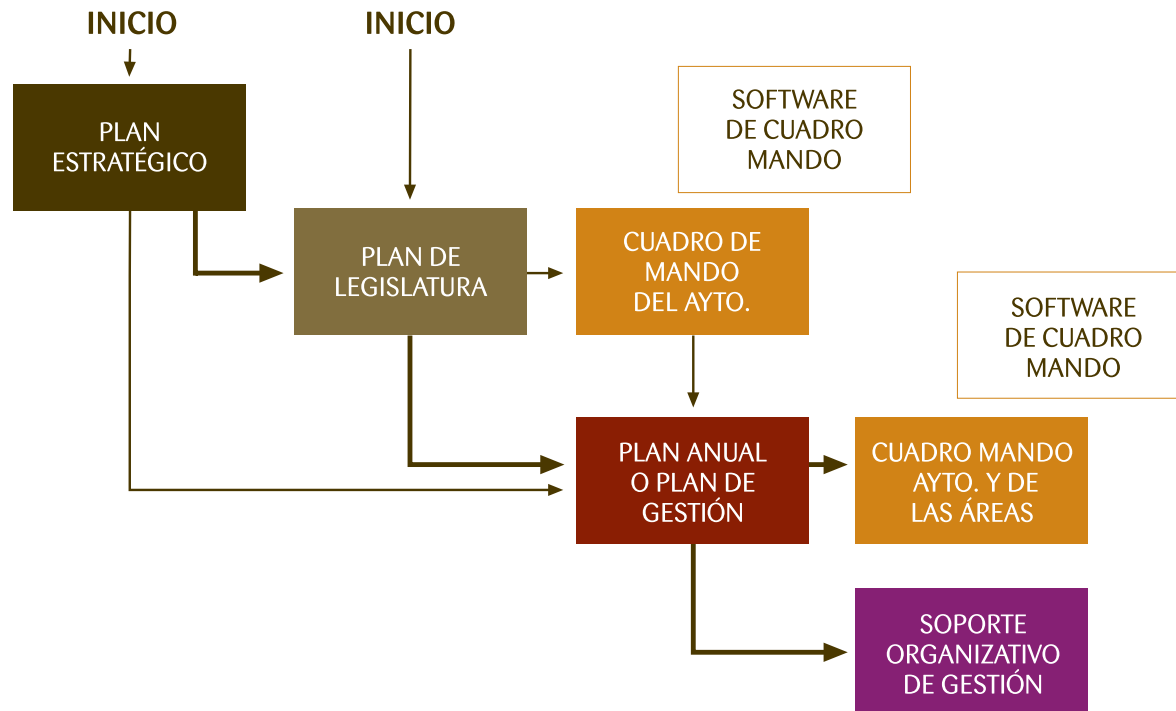
## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### C) ACTUACIONES OBJETO DE SUBVENCIÓN:

1. Plan Estratégico del municipio.
2. Plan de Legislatura.
3. Plan de Gestión anual.
4. Cuadro de Mando Integral.
5. Cuadro de Mando de las Áreas.
6. Software para la gestión de indicadores y planes.
7. Soporte organizativo a la gestión por objetivos.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### D) ITINERARIOS DE DESARROLLO:



## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### E) ORDEN DE PRIORIDAD:

Partiendo de la disponibilidad presupuestaria y de los criterios de valoración el orden de prioridad es:

- Prioridad de los ayuntamientos sobre otros entes locales.
- Según tamaño de población > 5.000 habitantes.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 1 Plan Estratégico, 50%:

- > 10.000 habitantes: máx. 30.000 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 20.000 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 12.500 euros.
- < 1.000 habitantes: máx. 5.000 euros.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 2 Plan de Legislatura, 75%:

- > 10.000 habitantes: máx. 30.000 euros (21.000\*).
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 22.500 euros (16.500\*).
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 15.000 euros (12.000\*).
- < 1.000 habitantes: máx. 6.000 euros (4.500\*).
- Otros entes locales: máx. 6.000 euros.

\* Si previamente se ha subvencionado el Plan Estratégico.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 3 Plan de Gestión Anual, 75%:

- > 10.000 habitantes: máx. 19.500 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 15.000 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 10.500 euros.
- < 1.000 habitantes: máx. 4.500 euros.
- Otros entes locales: máx. 4.500 euros.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 4 Cuadro de Mando Integral, 75%:

- > 10.000 habitantes: máx. 7.500 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 6.000 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 4.500 euros.
- < 1.000 habitantes: máx. 4.500 euros.
- Otros entes locales: máx. 4.500 euros.



## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 5 Cuadro de Mando de las Áreas, 75%:

- > 10.000 habitantes: máx. 9.000 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 6.000 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 4.500 euros.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### 6 Software para la Gestión de Indicadores y Planes, 50%:

- > 10.000 habitantes: máx. 12.500 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 9.000 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 7.500 euros.
- < 1.000 habitantes: máx. 3.000 euros.
- Otros entes locales: máx. 3.000 euros.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### F) CUANTÍA DE LAS AYUDAS:

#### **7** Soporte Organizativo a la Gestión por Objetivos, 50%:

- > 10.000 habitantes: máx. 6.000 euros.
- Entre 5.000 y 10.000: máx. 4.500 euros.
- Entre 1.000 y 5.000: máx. 3.000 euros.
- < 1.000 habitantes: máx. 1.200 euros.
- Otros entes locales: máx. 1.200 euros.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO:

#### 1. SOLICITUDES:

- Cada entidad presentará una única solicitud anual, que podrán incluir uno o varios proyectos.
- 

#### 2. ÓRGANO COMPETENTE PARA LA INSTRUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Servicios de Compromisos Institucionales.
- 

#### 3. CRITERIOS DE VALORACIÓN:

- Ajustarse al itinerario, continuidad con actuaciones subvencionadas anteriormente y valoración de actuaciones anteriores (hasta 40 puntos).
  - Calidad técnica y características de las propuestas, Capacidad potencial de ser referencia y carácter innovador (hasta 60 puntos).
-

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO:

#### 4. RESOLUCIÓN DE LA CONCESIÓN:

- Mediante Orden Foral del Diputado del Dep. de H y F.
- Plazo máximo de resolución: 2 meses desde la finalización del plazo para la presentación de solicitudes.

#### 5. OBLIGACIONES Y COMPROMISOS DE LAS ENTIDADES BENEFICIARIAS:

- Realizar la actuación en el plazo estipulado.
- Cumplimiento de los condiciones y requisitos que se determinen.
- Control financiero previsto en la NF 4/2007.
- Suministrar la información requerida sobre el proyecto.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### CUESTIONES DE PROCEDIMIENTO:

#### 5. OBLIGACIONES Y COMPROMISOS DE LAS ENTIDADES BENEFICIARIAS:

- Autorizar a la DFG la publicación de dicha documentación.
- Difundir la entidad beneficiaria dicha información.
- Participar en las acciones de difusión que se puedan establecer.
- Incorporar el logotipo de la DFG en el material utilizado.

#### 6. PLAZO:

- Las actuaciones deberán concluirse en el plazo de 9 meses.
- **Forma de justificar las subvenciones:** Memoria justificativa, y evaluación y conclusiones(en formato electrónico), facturas, relación de otras subvenciones que hayan financiado la actividad.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### CONVOCATORIA 2008

- **Dotación para 2008:**
  - 485.000 euros.

---

- **Plazo de presentación:**
  - 2 meses desde la entrada en vigor del DF.

---

- **Documentación a entregar:**
  - Solicitud.

---

  - Documentos formales.

---

  - Copia de la oferta presentada por la empresa que vaya a efectuar el trabajo.

## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### CONVOCATORIA 2008

- **Calendario previsto:**

- Aprobación del DF por el Consejo de Diputados: 27 de noviembre.
- Publicación en el BOG: xx de diciembre.
- Plazo presentación de solicitudes: xx de febrero.

- **Conclusión:** Los plazos en esta primera convocatoria están bastante ajustados, sobre todo para los casos en que para la adjudicación de los trabajos se deba acudir al procedimiento de concurso.

- **Recomendación:** el que esté interesado que inicie cuanto antes el proceso de contratación de las asistencias técnicas.



## D.F. GESTIÓN POR OBJETIVOS

### VENTAJAS

- Subvención (entre 50-75%).
- Facilitar la decisión de ayuntamientos que estén pensando en realizar una actuación parecida.
- Incentivar la competencia entre las ofertas de las empresas consultoras y, por tanto, la calidad de las mismas.
- Facilitar el intercambio de experiencias, con la publicación y difusión de los trabajos realizados: repositorio público de planes, jornadas de difusión...



EUSKADIKO UDALEN ELKARTEA  
ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS VASCOS



**Gipuzkoako Foru Aldundia**  
**Diputación Foral de Gipuzkoa**

Ogasun eta Finantza Departamentua  
Departamento de Hacienda y Finanzas