
PROYECTO LIP 18:

“MAPA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS”

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA



MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Contenido

ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL TEXTO	0
PROYECTO 18. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	1
1.1 Identificación del problema	3 ¹
1.2 Causas directas e indirectas del problema central:	3
1.3 Consecuencias directas e indirectas del problema central:	3
OBJETIVO DEL PROYECTO.....	2
2.1 Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas	4 ²
2.2 Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos	4
2.3 Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la administración/dirección por objetivos APO/DPO y las fichas de procesos	4
2.4 Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.	4
2.5 Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos..	4
PLAN DE TRABAJO	4
3 CRONOGRAMA.....	5
4.1 Recursos humanos	5 ⁴
4.2 Recursos económicos.....	6
4.3 Otros recursos necesarios.....	6
RECURSOS NECESARIOS.....	5
5.1 Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas	6 ⁵
5.2 Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos	6
5.3 Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la DPO y las fichas de procesos	6
5.4 Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.	7
5.5 Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos..	7
RESULTADOS	6
6 MAPA DE RENDICIÓN DE CUENTAS	7

6.1 Instituciones que participan en la rendición de cuentas:.....	10
6.1.1..... La Administración General del Estado	11
6.1.2..... Los organismos públicos vinculados o dependientes de la Administración General del Estado, a saber:.....	11
6.2 Conjunto de datos.....	12
6.3 Espacio de visualización.....	12
6.4 Normas relativas a la rendición de cuentas.....	12
6.4.1..... • Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.	12
6.4.2 • Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas, y Ley 7/1988, de 5 de abril, de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas.	12
6.4.3... • Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.....	13
6.4.4.. • Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno	13
6.4.5.. • Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado.....	13
IDEAS PARA UNA GUÍA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y FICHAS DE	
7.1 Guía práctica	14
7.1.1..... Introducción	14
7.1.2..... Elección del documento	14
7.2 Consideraciones adicionales.....	15
7.2.1..... Esquema general utilizado en la AGE	15
7.2.2... Puntos fuertes a considerar a la hora de implantar la APO/DPO	16
7.2.3..... Debilidades de la APO/DPO	16
7.3 La APO/DPO como instrumento para la rendición de cuentas	17
7.3.2..... Referencias de APO/DPO en la AGE	17
PROCESOS.....	14
8 CREACIÓN DEL ESPACIO DE DATOS PARA LA CUMPLIMENTACIÓN Y ORDENACIÓN DE LA INFORMACIÓN DERIVADA DE LA DPO Y LAS FICHAS DE PROCESOS.....	18
9 DISEÑO DEL MODELO DE GOBERNANZA PARA PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE SU CUMPLIMIENTO.....	18
10 FUNCIONALIDADES DE LA HERRAMIENTA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS QUE PERMITA CONSULTAR EL ESTADO DE EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS.	19
ANEXO: GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE APO/DPO.....	21

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Visibilidad de los diferentes esquemas	8
Ilustración 2 Esquema de política pública como resultante de fuerzas.....	8
Ilustración 3 Ámbito de la evaluación de políticas públicas	9
Ilustración 4 Ámbito de la rendición de cuentas	9
Ilustración 5 Ámbito del seguimiento de la APO/DPO	10
Ilustración 6. Evaluación	10
Ilustración 7. Presentación de la Guía. 4 de marzo de 2024.	14

ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL TEXTO

AGE	Administración General del Estado
APO/DPO	Administración por objetivos / Dirección por objetivos; MBO en ingles
DG	Dirección General
DPO	Dirección por objetivos; MBO en ingles
GB	GB es la abreviatura de "gigabyte", una medida de datos que equivale aproximadamente a mil millones de bytes.11 ago 2021
INVENTE	Inventario de entidades del sector público estatal, autonómico y local
MBO	Management by objectives: APO/DPO
MinTDF	Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OLAP	Un cubo OLAP, OnLine Analytical Processing o procesamiento Analítico en Línea, término acuñado por Edgar Frank Codd de EF Codd & Associates, encargado por Arbor Software (en la actualidad Hyperion Solutions), es una base de datos multidimensional, en la cual el almacenamiento físico de los datos se realiza en un vector multidimensional. Los cubos OLAP se pueden considerar como una ampliación de las dos dimensiones de una hoja de cálculo.
SEFP	Secretaría de Estado de Función Pública
SG	Subdirección General
SGAD	Secretaría General de Administración Digital
TDF	Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

PROYECTO 18. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

Mapa de la rendición de cuentas

1. Descripción	Ordenar el conjunto de instrumentos de planificación por objetivos de la Administración General del Estado en un espacio que permita consultar su evolución a efectos de fortalecer la cultura del control de eficacia y de una adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía.
----------------	--

2. Equipo	Raúl Oliván, Presidente de la Fundación Hexagonal LAB. Ignacio García Fenoll, Subdirector General de Coordinación de la Innovación, Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Cristina Elías Méndez, Profesora de Derecho Constitucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Cristina Ares Castro-Conde, Profesora de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Santiago de Compostela. Dolors Canals, Profesora titular de Derecho Administrativo en la Universidad de Girona Roberto Fernández, Síndico mayor de la Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias. María Bustelo, Profesora de Ciencia Política y de la Administración, Universidad Complutense. Javier Rico, Subdirector General de la Unidad de Rendición de Cuentas. Presidencia del Gobierno. Luis Miller, Sociólogo; Investigador científico del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). José María Jiménez, Analista de sistemas, Dirección General de Gobernanza Pública, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. Adolfo Ortega, Inspector General de Servicios, Dirección General de Gobernanza Pública, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, coordinador. Alicia Álvarez, vocal asesora, Secretaría General de Administración Digital, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, coordinadora.
-----------	---

3. OBJETIVOS

Recomendación de la OCDE sobre Gobierno Abierto (2017)

4. POSIBLES RESULTADOS
Mapa de rendición de cuentas Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la administración/dirección por objetivos APO/DPO y las fichas de procesos Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.

OBJETIVO DEL PROYECTO

La rendición de cuentas, al menos en España, ha tenido tradicionalmente un sentido económico-financiero, de lo cual dan buena prueba las dos primeras acepciones de este concepto en el Diccionario panhispánico del español jurídico . Sin embargo, la rendición de cuentas abarca ese enfoque económico-financiero, pero también cualesquiera otros que resulten de interés para transparentar la gestión pública y facilitar el control democrático, tanto por los órganos competentes como por la propia ciudadanía.

La rendición de cuentas es una exigencia ética y un deber democrático, así como una demanda ciudadana a satisfacer. Por oposición, la deficiente o ausente rendición de cuentas debe conllevar responsabilidades para el gestor público, con las consecuencias que en cada caso se deriven.

Por tanto, la rendición de cuentas es una relación entre actores que informan y justifican sus actuaciones, de una parte, y actores que evalúan y poseen capacidad de sancionar, de otra¹, con independencia del carácter del control y del foro donde se realice la fiscalización. Asimismo, la rendición de cuentas impacta en la calidad de los servicios que se prestan y en la confianza de los ciudadanos.

Desde el punto de vista operativo, la rendición de cuentas debe contar con adecuados instrumentos y soportes para la gestión y difusión de toda la información que lleva asociada². El mapa de rendición de cuentas y las herramientas telemáticas son los instrumentos para lograr este objetivo.

Este documento se apoya, también, en el trabajo previo de definición teórica y aplicación práctica desplegado desde la Unidad de Rendición de Cuentas (RdC) del Gobierno a lo largo, ya, de varios años

¹ Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. Mark Bovens. European Law Journal, Vol. 13, No. 4, July 2007, pp. 447–468.

² Twenty-five years of accountability research in public administration: Authorship, themes, methods, and future trends. Ixchel Pérez-Durán. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain International Review of Administrative Sciences 1–17 © The Author(s) 2023

Existe una necesidad de identificar de forma sistemática el mapa de los distintos mecanismos de rendición de cuentas existentes y de planificación estratégica y operativa desarrollada por la AGE, valorando la posibilidad de incluir, o no, otras fuentes como puedan ser el Tribunal de Cuentas, las Cortes, agencias o autoridades independientes, etcétera.

Este documento pretende, también, modestamente, contribuir a potenciar que la AGE y sus organismos “piensen” en términos estratégicos u operativos (o en términos de dirección por objetivos), y la puesta a disposición de la ciudadanía y la sociedad de los objetivos establecidos y el cumplimiento u obtención de dichos objetivos. Para ello se plantean cuestiones como:

- La creación de un espacio (repositorio) común que aloje, centralice y ofrezca en un portal común el conjunto de datos, etc. generados en términos de dirección por objetivos o planificación estratégica u operativa.
- El diseño de un esquema de gobernanza de dicho espacio o sistema de monitorización del cumplimiento de objetivos
- La construcción de herramientas que contribuyan a que la AGE y sus organismos estructuren su funcionamiento en términos de dirección por objetivos y resultados.

Identificación del problema

La rendición de cuentas en la Administración General del Estado se ve lastrada por diferentes motivos relacionados con la gestión de la información relativa a su actividad:

Causas directas e indirectas del problema central:

- Multiplicidad de fuentes de información
- Ausencia de estándares o inaplicación de los existentes a la información producida
- Ausencia de datos en algunas de las actividades
- Exceso de información en formatos no reutilizables

Consecuencias directas e indirectas del problema central:

- Dificultades para el ejercicio por parte de la sociedad y la ciudadanía de los derechos amparados por la normativa de transparencia y buen gobierno.
- Dificultades para el cumplimiento de obligaciones en la entrega de información a organismos internacionales
- Escaso valor añadido en la reutilización público/privada de los datos abiertos

PLAN DE TRABAJO

Actividades a desarrollar en el marco del Proyecto:

Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas

- Responsable: Contratación externa de la Dirección General del Dato, de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial.
- Fechas estimadas: 2024-junio 2025

Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos

- Responsable: Dirección General de Gobernanza Pública
- Fechas estimadas: julio-septiembre de 2024

Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la administración/dirección por objetivos APO/DPO y las fichas de procesos

- Responsable: Contratación externa de la SGAD (conjuntamente con la actividad 5)
- Fechas estimadas: 2024-junio 2026

Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.

- Responsable: SEFP
- Fechas estimadas: 2024 – septiembre 2026

Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos.

- Responsable: Contratación externa de la SGAD (conjuntamente con la actividad 3)
- Fechas estimadas: 2024 – junio 2026

CRONOGRAMA

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Semestre 2, 2024					Semestre 1, 2025					Semestre 2, 2025					Semestre 1, 2026					Semestre 2, 2026										
			J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		
Mapa de rendición de cuentas	217 días	dom 01/09/24																															
Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos	66 días	lun 01/07/24																															
Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la DPO y las fichas de procesos	478 días	dom 01/09/24																															
Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.	544 días	dom 01/09/24																															
Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos.	544 días	dom 01/09/24																															

RECURSOS NECESARIOS

Recursos humanos

Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas:

- responsable del contrato
- equipo de tres personas del adjudicatario

Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos

- tres personas de la SG de Inspección y Consultoría. DG de Gobernanza Pública

Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la DPO y las fichas de procesos

- responsable del contrato
- equipo de seis personas del adjudicatario (contratación conjunta con la actividad 5)

Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.

- Equipo de la SEFP, cuatro personas de sus centros directivos

Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos.

- responsable del contrato
- equipo de seis personas del adjudicatario (contratación conjunta con la actividad 3)

Recursos económicos

Pendientes de valoración.

- Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas
- Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la DPO y las fichas de procesos
- Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos.

Sin costes adicionales para la AGE:

- Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos
- Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.

Otros recursos necesarios

Formación en la materia:

- Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos

RESULTADOS

Actividad 1: Mapa de rendición de cuentas

- Resultado: Página web de acceso a instituciones, contenedores de datos y espacios de visualización.
- Indicadores de resultados:
 - Tiempo de ejecución
 - Coste
 - Porcentaje de instituciones, contenedores de datos y espacios de visualización detectados.

Actividad 2: Guías de dirección por objetivos y fichas de procesos

- Resultado: Documento de la guía
- Indicadores de resultados:
 - Número de organizaciones que implantan APO/DPO al año

Actividad 3: Creación del espacio de datos para la cumplimentación y ordenación de la información derivada de la DPO y las fichas de procesos

- Resultado: Datawarehouse
- Indicadores de resultados
 - Porcentaje de conjuntos de datos del mapa de rendición de cuentas accesible.
 - Número de accesos

- Volumen de datos (en GB) a los que se ha accedido (o descargado).

Actividad 4: Diseño del modelo de gobernanza para proporcionar la información y realizar el seguimiento de su cumplimiento.

- Resultado
 - Regulación de la gobernanza
 - Constitución de la/s institución/es responsable/s
- Indicadores de resultados
 - Tiempo de puesta en marcha
 - Conflictos resueltos al año

Actividad 5: Funcionalidades de la herramienta de visualización de datos que permita consultar el estado de evolución de los proyectos.

- Resultado: Herramientas de visualización y acceso del datawarehouse
- Indicadores de resultados
 - Número de accesos (único o reiterados)
 - Descargas (si están disponibles):
 - Número de descargas por producto. Es importante categorizar los distintos productos y/o agruparlos, permitiendo identificar qué tipo de información es la más descargada. También posibilitar que los resultados puedan analizarse en períodos temporales (meses, trimestres, o años).
 - Elaboración de una encuesta online, una vez transcurrido un período prudencial de la herramienta, para identificar posibilidades de mejora, utilidades de los datos, usabilidad, etc.
 - Volumen de datos (en GB) a los que se ha accedido (o descargado).

MAPA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

A fin de aclarar y poner el foco en las decisiones que se deberían tomar, quizás convendría establecer los elementos con los que construir el mapa de la rendición de cuentas.

Esos elementos serían:

- Instituciones
- Conjuntos de datos y procesos
- Espacio de visualización
- Normas relativas a la rendición de cuentas.

Se incluyen también tres gráficos para diferenciar la información necesaria para la evaluación de políticas públicas, la rendición de cuentas y el seguimiento de la dirección por objetivos.

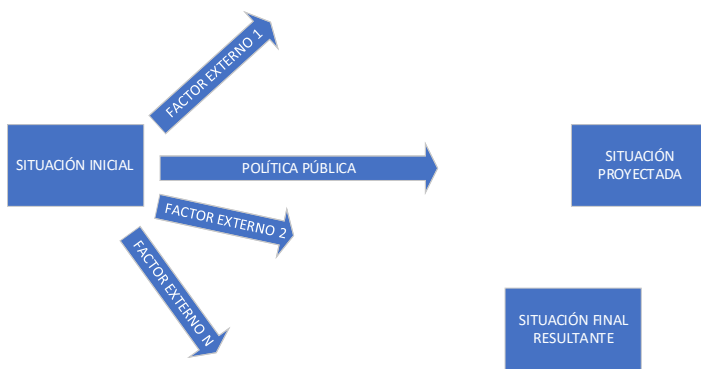


Ilustración 2 Esquema de política pública como resultante de fuerzas





Ilustración 3 *Ámbito de la evaluación de políticas públicas*

Ilustración 4 *Ámbito de la rendición de cuentas*



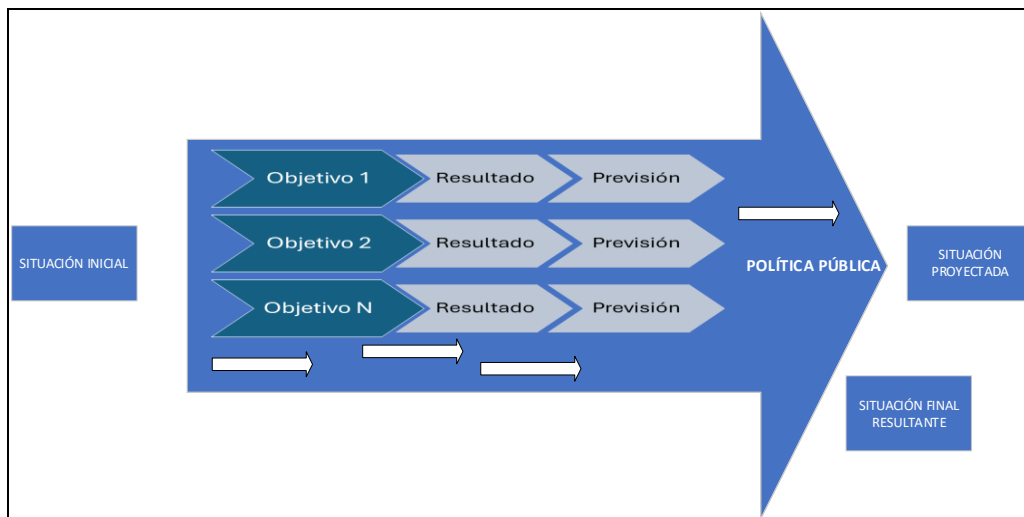


Ilustración 5 Ámbito del seguimiento de la APO/DPO

La distinción realizada entre evaluación de políticas públicas, rendición de cuentas y seguimiento de objetivos es pertinente a los efectos de este trabajo, en el sentido de que la actividad 1, relativa al mapa de rendición de cuentas, pretende tener la referencia de toda la información sobre políticas públicas y sus generadores en las administraciones públicas. Sin perjuicio de esta pretensión, no se excluye la posibilidad de que el mapa de rendición de cuentas recoja accesos a fuentes de datos sobre factores externos que influyen en los resultados de las políticas públicas, pero, en este caso, no se impone la condición de exhaustividad que si se busca en la información generada internamente por las administraciones.

Brevemente, se definen, con el propósito de delimitar su ámbito en el contexto de este documento: rendición de cuentas, evaluación de políticas públicas y seguimiento de la dirección por objetivos.

Rendición de cuentas, (accountability en inglés): es la obligación de quienes ocupan cargos públicos de informar, justificar y hacerse responsables ante la ciudadanía por la gestión de los recursos públicos y los resultados obtenidos.

Evaluación de políticas públicas: proceso sistemático y razonado de generación de conocimiento a partir de la recopilación, análisis e interpretación de información orientado a comprender una intervención pública (ya sea una política, plan, programa o norma) para llegar a un juicio de valor, basado en pruebas, sobre su diseño, implementación y efectos (resultados e impactos).

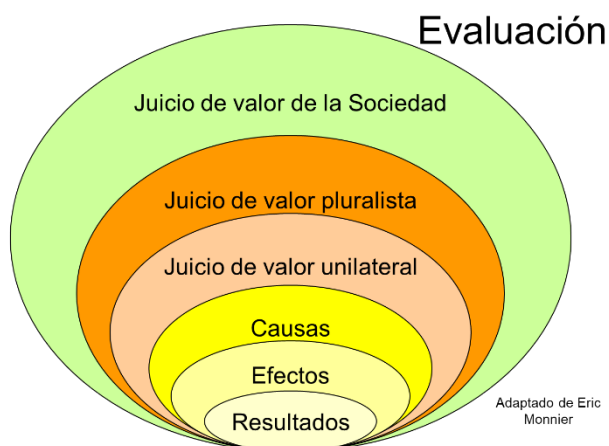
Seguimiento de la dirección por objetivos: es el proceso de monitorizar y evaluar regularmente el progreso hacia las metas de la APO/DPO. Es una parte esencial del proceso de APO/DPO, ya que ayuda a garantizar que se cumplan los objetivos y que se realicen los ajustes necesarios en el camino.

De otra parte, el resto de actividades de este proyecto, se centran en la información referida a los datos generados en aquellas entidades públicas que tienen implantada en su gestión APO/DPO.

Instituciones que participan en la rendición de cuentas:

Debería tenerse definidas cuales son las instituciones que formaran parte de la rendición de cuentas a establecer en un espacio de datos común. A modo de ejemplo, y en base a la Ley 40, y su artículo 84, debería decidirse sobre:

Ilustración 6. Evaluación



LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

LOS ORGANISMOS PÚBLICOS VINCULADOS O DEPENDIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO, A SABER:

- Organismos autónomos.
- Entidades públicas empresariales.
- Agencias estatales
- Las autoridades administrativas independientes.
- Las sociedades mercantiles estatales.
- Los consorcios.
- Las fundaciones del sector público.
- Los fondos sin personalidad jurídica.
- Las universidades públicas no transferidas.

Dentro de la clasificación anterior, que es la establecida en el art.84 Ley40, faltarían aquellas entidades que puedan no estar clasificados en ninguno de los grupos anteriores (diferenciadas en el INVENTE (https://www.pap.hacienda.gob.es/invente2/pagBuscadorEntes_SPL.aspx?Filtros=1)):

- Entidades gestoras, servicios comunes de la S.S.
- 2) Otro organismo y entidades de derecho público vinculado o dependiente de la Administración del Estado
 - Agencia Estatal de Administración Tributaria
 - Centro Nacional de Inteligencia
 - Puertos del Estado y las 28 Autoridades Portuarias existentes.
- 3) Otras entidades de derecho público
 - Banco de España
 - Centros Universitarios de la d Defensa (3) y de la Guardia Civil (1)
 - Consejo Económico y Social
 - Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Museo Nacional del Prado
 - Instituto Cervantes
 - Sociedad Estatal de Participaciones Industriales

- Consorcios de Zona Franca o Especial (8).
- Obra Pía de los Santos Lugares
- Organismo Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo

Posiblemente, algunas de las instituciones mencionadas hasta la fecha, ya disponen de algún espacio o sistema de rendición de cuentas:

- Catastro (se hace una mención especial por la accesibilidad de su información):

Se encuentra el Plan de Objetivos de cada año, y un informe de seguimiento de los objetivos de los años vencidos

<https://www.catastro.hacienda.gob.es/esp/planestrategico.asp>

Plan 2024

Plan: https://www.catastro.hacienda.gob.es/documentos/Plan_de_objetivos_2024.pdf

Plan 2023

Plan: https://www.catastro.hacienda.gob.es/documentos/Plan_de_objetivos_2023.pdf

Informe seguimiento:

https://www.catastro.hacienda.gob.es/documentos/Informe_seguimiento_objetivos_2023.pdf

Otras entidades fuera de las anteriormente mencionadas:

- Tribunal de Cuentas

<https://www.tcu.es>

Conjunto de datos.

Los conjuntos de datos susceptibles de formar parte de la rendición de cuentas serían, en dos grandes grupos:

- A) Datos en formatos reutilizables
- B) Informes realizados por las unidades sobre el seguimiento y cumplimiento de sus objetivos.

Los conjuntos de datos en formato reutilizables serían suministrados conforme a un modelo estándar definido a partir de la ficha mínima de planificación por objetivos

El destino del conjunto de datos debería ser:

- a) El espacio de visualización de datos de rendición de cuentas, y, a través de ese espacio...
- b) Datos.gob.es, la iniciativa de datos abiertos del gobierno de España, donde deberían trasladarse solo los datos reutilizables, es decir, no informes.

Espacio de visualización

El espacio de visualización, sea un portal propio como un espacio integrado en otras webs públicas (transparencia.gob.es), debería permitir la sección de objetivos, unidades, periodos, en el nivel de agregación que se desee.

Normas relativas a la rendición de cuentas

- LEY 47/2003, DE 26 DE NOVIEMBRE, GENERAL PRESUPUESTARIA.

Además de otras referencias generales, la rendición de cuentas al Tribunal de Cuentas se regula específicamente en el Título V, Capítulo IV.

- LEY ORGÁNICA 2/1982, DE 12 DE MAYO, DEL TRIBUNAL DE CUENTAS, Y LEY 7/1988, DE 5 DE ABRIL, DE FUNCIONAMIENTO DEL TRIBUNAL DE CUENTAS.

Legislación orgánica y ordinaria relativa al Tribunal de Cuentas, incluyendo la rendición de cuentas, la función de fiscalización y los procedimientos de enjuiciamiento contable.

- **LEY 40/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DE RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO.**

No recoge la expresión ‘rendición de cuentas’ pero introduce la supervisión continua y el control de eficacia del sector público.

- **LEY 19/2013, DE 9 DE DICIEMBRE, DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO**

No recoge la expresión ‘rendición de cuentas’, pero introduce la evaluación de planes y programas

- **LEY 27/2022, DE 20 DE DICIEMBRE, DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.**

Artículo 1. Objeto.

1. Esta ley tiene por objeto estructurar el sistema público de evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado con el fin de institucionalizar la evaluación como herramienta de aprendizaje colectivo y organizativo, de mejora del servicio público, rendición de cuentas y transparencia, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la acción pública.

Artículo 4. Objetivos finales de la evaluación de políticas públicas.

La evaluación de políticas públicas tendrá como objetivos finales:

(...)

e) Permitir, con sistemas de recogida, valoración y difusión de la información, el control de responsabilidades y la rendición de cuentas a la sociedad.

(...)

Artículo 14. Sistema de Indicadores Comunes.

1. Se crea el Sistema de Indicadores Comunes con la finalidad de contribuir a la gestión eficaz y eficiente de las políticas públicas, el seguimiento adecuado que facilite una toma de decisiones basada en evidencias para la consecución de sus fines, la evaluación de sus resultados y servir como herramienta de rendición de cuentas y transparencia.

Hay que repetir que, en la tradición normativa española, la expresión “rendición de cuentas” se utilizaba básicamente para referirse a la comunicación de entidades públicas entre ellas de información relativa al seguimiento y cumplimiento presupuestario. Ver página1 (OBJETIVO DEL PROYECTO)

IDEAS PARA UNA GUÍA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y FICHAS DE PROCESOS.

Guía práctica

INTRODUCCIÓN

La dirección por objetivos o administración por objetivos (APO/DPO; Management-by-Objectives – MBO, en inglés) es una técnica de gestión que requiere que los órganos directivos establezcan una cadena jerárquica de objetivos a alcanzar en un marco de tiempo establecido y de los cuales los órganos o personas subordinados, que participan en el establecimiento de sus propios objetivos específicos se hacen responsables.

ELECCIÓN DEL DOCUMENTO

Se considera oportuno no duplicar esfuerzos y aceptar el documento concluido en 2024 por el grupo de trabajo de la SEFP denominado “Guía para la implantación de una gestión por objetivos: estructuración por procesos, desarrollo de proyectos y programas y DPO”, que se incluye como anexo al presente documento.

Dicha guía fue elaborada por el personal del área de calidad de la Subdirección de Inspección y Consultoría, en el marco del Plan Estratégico de la Dirección General de Gobernanza Pública 2022-2024. En concreto fue la tarea 1 de la actividad 5 dentro del Proyecto 12 , que pretendía extender el empleo de la Dirección por Objetivos y de los modelos de calidad para preparar la implantación del teletrabajo en los centros directivos de la AGE.

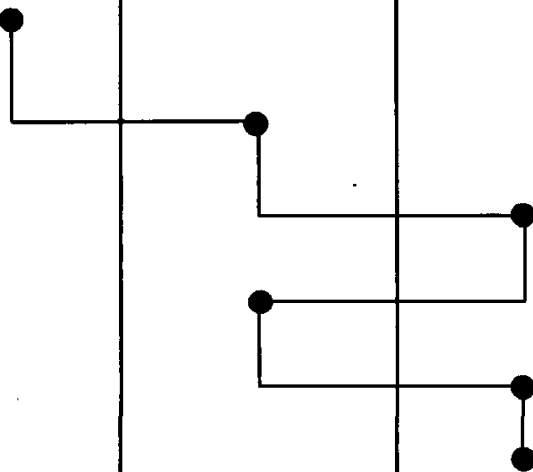
La guía se elaboró en tiempo y forma en el marco citado, y posteriormente fue revisada por encargo de la Secretaría de Estado de Función Pública para incorporar la parte operativa de los procesos e incluir la planificación de programas y procesos. Esta revisión obtuvo el visto bueno de la Secretaría de Estado antes de su difusión a las Inspecciones de Servicios departamentales, quedando con el nombre de : “Guía para la implantación de una gestión por objetivos: estructuración por procesos, desarrollo de proyectos y programas y DPO”. La guía fue presentada oficialmente en la reunión conjunta de las Comisiones Superior de Personal, de Estrategia TIC, y Coordinadora de Inspecciones Generales de Servicios del día 4 de marzo de 2024.



Ilustración 7. Presentación de la Guía. 4 de marzo de 2024.

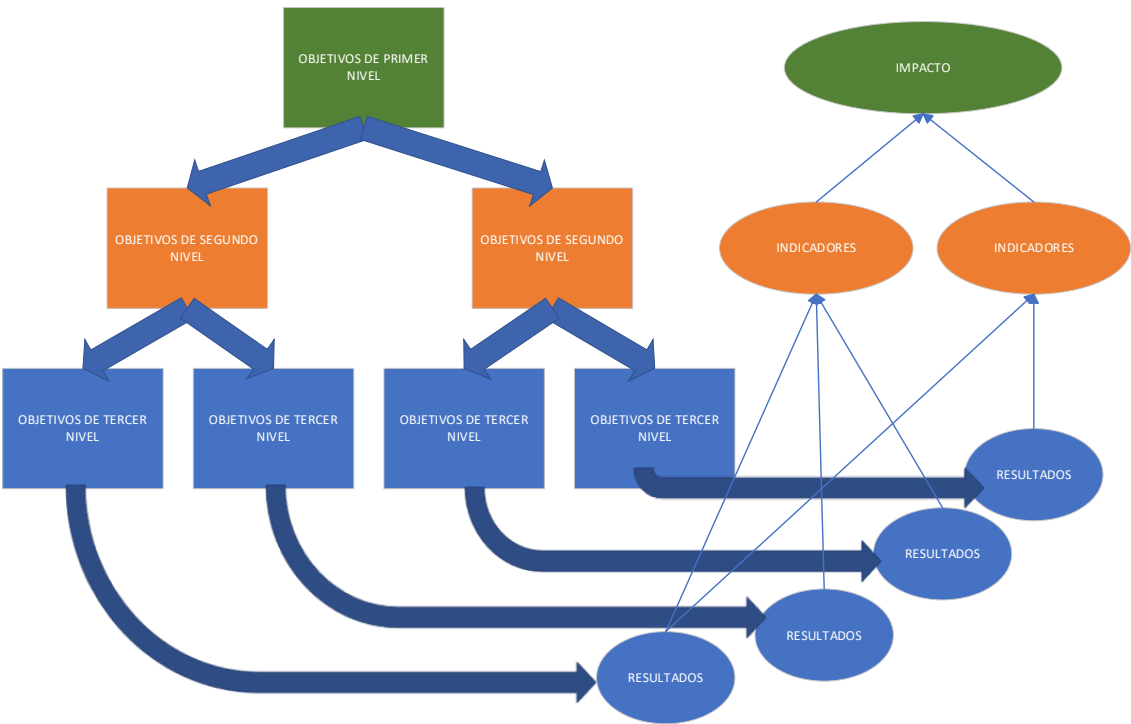
Consideraciones adicionales

Adicionalmente a la guía se hacen las siguientes consideraciones que pueden ser de utilidad para la implantación de la APO/DPO (administración por objetivos o dirección por objetivos). Sigue siendo recomendable el esquema de fijación de objetivos para la Administración General del Estado elaborado por Ángel Guillen Zanón y Elvira Ramírez Núñez de Prado en 1990³:

Ministro	Consejo de Dirección	Centros Directivos	Actividades
			1. Formulación de objetivos políticos.
			2. Análisis de objetivos políticos.
			3. Propuestas de estrategias y proyectos.
			4. Aprobación de estrategias y proyectos.
			5. Planificación y ejecución de proyectos.
			6. Evaluación y seguimiento.

En él se basan los vigentes en la Seguridad Social, la Agencia Tributaria o la Dirección General del Catastro, que constituyen las organizaciones públicas de referencia para implantar APO/DPO, o los que estuvieron en vigor en la primera década de este siglo en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, por ejemplo.

ESQUEMA GENERAL UTILIZADO EN LA AGE



³ [Revista Documentación Administrativa n ° 223, Madrid, INAP. 1990](#)

PUNTOS FUERTES A CONSIDERAR A LA HORA DE IMPLANTAR LA APO/DPO

Exige planificación y medición, con lo que se evita la improvisación y la falta de concreción en la rendición de cuentas.

Valora la actividad de la organización en virtud de su contribución a los objetivos estratégicos fijados. En el diseño clásico de la AGE, en el que no se llega a fijar objetivos individuales a las personas, contribuye al espíritu de grupo, al trabajo en equipo y al sentimiento de participación en la consecución del logro colectivo.

En el diseño clásico de la AGE, en el que se conceden incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, favorece la ética del trabajo y del apoyo mutuo.

La APO/DPO genera información y datos de utilidad para la gestión y la rendición de cuentas.

En el enfoque clásico (Peter Drucker, 1954, *The Practice of Management*; Mary Parker Follett 1926, *The Giving of Orders*) la APO/DPO aporta:

- Un mayor compromiso de los subordinados al ser coparticipes en la fijación de sus objetivos
- Una idea clara para el subordinado de su posición en la organización al conocer cómo sus objetivos encajan en el panorama general
- Un aumento del esfuerzo por alcanzar un objetivo con el que el trabajador ha asumido el riesgo (incluso, a veces económico) de comprometerse.
- Un mejor control y coordinación de la dirección hacia el logro de las metas al tener una imagen más clara de quién está haciendo qué y cómo encajan todas las partes,
- Más y mejor delegación, al ceder parte de la responsabilidad de la dirección en los subordinados que tienen más probabilidades de controlar y coordinar sus propias actividades porque saben lo que ayudará y lo que obstaculizará el logro de sus metas
- Una mayor capacidad de desarrollo de los subordinados y de que conozcan sus propias fortalezas y debilidades en la operación de un objetivo específico.

DEBILIDADES DE LA APO/DPO

La fijación de objetivos favorece que se ignoren otros factores de éxito.

La identificación de los objetivos y su medición se vuelve más compleja al introducir variables de impacto (socioeconómicas, de igualdad, medioambientales,...).

Sobreestima las metas por encima del trabajo necesario y la ruta a seguir para la consecución de los resultados.

Subestima la importancia del contexto, y las circunstancias sobrevenidas.

La contribución de los objetivos fijados en los niveles inferiores (operativos y de apoyo) en la consecución de los objetivos estratégicos no tiene una relación clara, directa y unívoca. Errores de diseño en la estrategia pueden provocar que la consecución de los objetivos de inferior nivel compliquen o impidan la de los objetivos estratégicos.

La estrategia choca, en ocasiones con la planificación estratégica, pues solo un proceso continuo de redefinición de objetivos y gestión permiten un enfoque flexible.

Potencial de uso indebido: Lo que se supone que es un sistema que permite el diálogo y el crecimiento entre el jefe y el subordinado con miras a lograr resultados, a menudo degenera en un sistema en el que el jefe ejerce una presión constante sobre el subordinado para producir resultados y se olvida de usar APO/DPO para generar compromiso, deseo de contribuir y un desarrollo de la gestión más autónoma. A veces, incluso los gerentes bien intencionados hacen un mal uso de la MBO porque no tienen las habilidades interpersonales o el conocimiento de las necesidades humanas para evitar que sus sesiones de evaluación se conviertan en períodos críticos y agotadores. Por último, muchos gerentes tienden a ver el MBO como un sistema total que, una vez instalado, puede manejar todos los problemas de gestión.

La APO/DPO como instrumento para la rendición de cuentas

La principal aportación que puede hacer la existencia de APO/DPO, es la generación de importantes volúmenes de datos e información, que, generalmente, se gestionan a través de un cuadro de mando. En este sentido, la información producida tiene un claro sentido finalista para la gestión de la organización. Su uso, en el ámbito de la administración pública, para la rendición de cuentas presenta una serie de ventajas e inconvenientes que se resumen a continuación.

Ventajas de la información procedente de la APO/DPO para rendir

- Precisión: los datos obtenidos son los que genera la gestión de los procedimientos y asuntos tramitados, en gran medida por los propios sistemas de información.
- Inmediatez: la automatización de la que se habla en el apartado anterior implica la producción de la información simultáneamente a la realización de la tarea, actividad o intervención, sin que sea preciso recopilarla a posteriori.
- Completitud: igualmente, si los sistemas están adecuadamente diseñados, la información relativa a cada uno de los resultados, índices e indicadores, contiene todos y cada uno de los ítems especificados.

Inconvenientes de la información procedente de la APO/DPO para rendir cuentas

- Impacto: las mediciones del gestor difícilmente llegan a medir el impacto o la consecuencia final que una actuación administrativa tiene en el resultado de una política pública.
- Ámbito: el ámbito de una organización pública es, en muchas ocasiones muy reducido, bien por su carácter territorial, sectorial o competencial.
- Complejidad: es difícil desentrañar la relevancia de cada dato en un conjunto elevado de mediciones, especialmente cuando el propósito inicial de la información recabada se dirige a la gestión, en vez de a la rendición de cuentas ante terceros.

REFERENCIAS DE APO/DPO EN LA AGE

[Objetivos AEAT.url](#)

[Objetivos catastro.url](#)

[Objetivos seg-social.es.url](#)

CREACIÓN DEL ESPACIO DE DATOS PARA LA CUMPLIMENTACIÓN Y ORDENACIÓN DE LA INFORMACIÓN DERIVADA DE LA DPO Y LAS FICHAS DE PROCESOS

El espacio de datos e información derivados de la APO/DPO, se concibe como un Datawarehouse en el que a través de los protocolos de intermediación de datos se pueda acceder desde un punto de acceso común a los subconjuntos de datos que se determinen por el órgano de gobernanza del sistema, de todos y cada uno de los organismos y entidades de la AGE que cuenten con APO/DPO. Este punto de acceso formará parte de la estrategia de datos abiertos y del catálogo de datos de datos.gob.es.

DISEÑO DEL MODELO DE GOBERNANZA PARA PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE SU CUMPLIMIENTO.

La gobernanza de la información derivada de la APO/DPO y las fichas de procesos se concibe como un órgano colegiado al que se adscribe una unidad de apoyo y gestión.

La composición del órgano colegiado incluirá representación de los organismos cedentes de los datos e información y los órganos técnicos del MinTDF implicados (Dirección General del Dato, Dirección General de Gobernanza Pública,...) y estará presidido por quien ostente la titularidad de una de las Secretarías de Estado implicadas (Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial o Secretaría de Estado de Función Pública).

La unidad de apoyo, coordinación y gestión, que será responsable del seguimiento y el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la puesta a disposición pública de la información será una de las Subdirecciones Generales de los dos órganos técnicos citados, a la que se atribuirá esta función.

FUNCIONALIDADES DE LA HERRAMIENTA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS QUE PERMITA CONSULTAR EL ESTADO DE EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS.

El portal de acceso a la información proporcionará los datos conforme a los estándares de data.europa.eu. En los casos en que sea posible, los registros de datos incluirán la información que permita su georreferenciación. Los datos se ofrecerán a un nivel de desagregación que, garantizando el anonimato, permitan su tratamiento por personas ajenas a la propia administración, como investigadores y otros ciudadanos interesados en general.

Las herramientas se proponen a tres niveles:

1) Exportación sistemática y predefinida de todos los datos del espacio de datos a datos.gob.es, como expresión de datos abiertos y reutilizables (evitando en lo posible pdfs y memorias), a fin de que la sociedad civil pueda elaborar sus propios modelos de explotación de la información.

2) Una herramienta de control y validación por parte de la SEFP de los datos existentes.

3) Herramienta abierta a los ciudadanos informando de los planes, objetivos y el seguimiento del cumplimiento de estos, una vez validados los datos que suministra cada unidad por parte de la SEFP.

La herramienta abierta a los ciudadanos debería, en todo caso, incluir:

- a) Selección por unidades
- b) Selección por objetivos
- c) Agregación del seguimiento
- d) Histórico del seguimiento.

Las funcionalidades de la herramienta abierta a los ciudadanos podrían incluir un enlace a la petición del ejercicio del derecho de acceso a la información pública para la obtención de cualquier documento que pudiera tener relación con un objetivo o con un proceso.

Adicionalmente, contará con herramientas que permitan la segmentación de los datos (cubos o tablas OLAP) y de herramientas que proporcionen los tipos comunes de visualizaciones de datos:

- Gráficos
- Tablas
- Gráficos
- Mapas
- Infografías
- Dashboards

Incluso, si así se especifica en el pliego de especificaciones técnicas para la contratación externa propuesta:

- Gráficos de área
- Gráficos de barras
- Diagramas de caja y bigotes
- Gráficos de nube y burbuja
- Gráficos de bala
- Cartogramas
- Gráficos de vista circular
- Mapas de distribución de puntos
- Gráficos de Gantt
- Mapas de calor
- Tablas de resaltado
- Histogramas
- Matrices
- Redes
- Gráficos de área polar
- Gráficos de árbol radial
- Diagramas de dispersión (2D o 3D)
- Gráficos de flujo
- Tablas de texto
- Escalas de tiempo
- Diagramas de árbol
- Gráficos de segmentos apilados
- Nubes de palabras
- ...

ANEXO: GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE APO/DPO.

GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR OBJETIVOS: ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS, DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS Y DPO



**Guía para la implantación de una gestión por objetivos: estructuración por procesos,
desarrollo de proyectos y programas y DPO**

Ministerio para la Transformación Digital y la Función Pública

Secretaría de Estado de Función Pública

2024

Lengua/s: Español

NIPO:

Índice de contenidos

1. Introducción	4
2. Qué es estructurar una organización por procesos.....	6
3. Cómo desarrollar un sistema de proyectos y programas.....	10
4. Como implantar un sistema de Dirección por Objetivos.....	11
5. Glosario.....	17
6. Referencias básicas.....	20
Anexo I. Plantilla ficha de procesos	21
Anexo II. Fichas de Proyectos y Programas.....	23
Anexo III. Ficha para identificación de objetivos e indicadores (DPO)	28

1. Introducción

La planificación es un principio que ha de regir la actuación de las Administraciones Públicas y son precisamente la planificación y la dirección por objetivos dos de los instrumentos básicos para el desarrollo de los principios de programación y de rendición de cuentas, así como para la búsqueda de una adecuación de la actividad de las organizaciones públicas al cumplimiento eficaz y eficiente de sus fines de interés general.

En este sentido, son varias las referencias normativas que hacen mención a la necesidad de disponer de una planificación en las Administraciones Públicas. Por citar algunas de ellas, se puede mencionar la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público contempla entre sus principios generales la planificación y dirección por objetivos, el control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas; el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público que contiene todo un título referido a la planificación de recursos humanos, o la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno que apunta la necesidad de dar publicidad a los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijan los objetivos de las organizaciones.

En línea con lo anterior, la reciente aprobación del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo ha venido a consolidar e impulsar la necesidad de abordar esta planificación en las administraciones públicas en el ámbito de los recursos humanos.

La planificación debe disponer de instrumentos que permitan su desarrollo, el control de la gestión y la medición y evaluación de los resultados. La identificación de los procesos de la organización, el uso de una dirección por objetivos o la identificación de proyectos clave pueden ayudar a estos fines.

Por tanto, la finalidad de esta guía es la de proporcionar una metodología sencilla que facilite a los centros directivos la identificación de los procesos, la planificación de los proyectos y programas y la implantación de una dirección por objetivos.

Esta actuación se podrá llevar a cabo con el nivel de desagregación que se determine en cada ministerio, organismo o entidad, si bien, se estima aconsejable que al menos se implante a nivel de dirección general, con el fin de que queden alineadas las líneas estratégicas del departamento con los objetivos operativos de las direcciones generales.

Por otro lado, toda planificación debe estar vinculada a la aplicación de un modelo de gestión de calidad que permita el análisis de los procesos y de los resultados de gestión de los centros directivos.

Podrá utilizarse cualquiera de los modelos oficialmente reconocidos como el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en su interpretación para las administraciones públicas, el modelo del Marco Común de Evaluación (CAF) de la Red Europea de Administraciones Públicas, el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) o el Test de Calidad CYKLOS, ambos de la Secretaría de Estado de Función Pública. También podrán utilizarse metodologías propias siempre que ésta esté revisada y autorizada por la Inspección de Servicios del departamento donde se quiera utilizar.

En definitiva, esta Guía que ahora se elabora encuentra su conexión con la “Guía práctica para el uso de los modelos de gestión de calidad”, y ambas pretenden ayudar a los centros directivos a realizar una planificación para conseguir sus objetivos específicos.

Por último y para aquellos Ministerios, organismos o entidades que ya dispongan de sus propios instrumentos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora y así lo avale el autodiagnóstico realizado con un modelo de gestión de calidad, podrán utilizarlos a estos fines, aunque no se ajusten estrictamente a las directrices y metodología descritas en esta Guía, que son de carácter básico y orientativo.

2. Qué es estructurar una organización por procesos

La gestión por procesos es un enfoque organizacional que se centra en la mejora continua y la eficiencia al dirigir una organización a través de sus procesos clave en lugar de estructuras jerárquicas tradicionales. A diferencia de enfocarse únicamente en funciones o departamentos individuales, la gestión por procesos busca entender, diseñar, gestionar y mejorar los procesos que constituyen las actividades fundamentales de la organización.

Se puede entender un proceso como un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, que transforman los elementos de entrada en elementos de salida.

La estructuración por procesos se basa en la idea fundamental de que, para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar de manera óptima los procesos que la forman, que están interrelacionados entre sí y que interactúan los unos sobre los otros.

La identificación y gestión sistemática de los procesos que se ejecutan en la organización, y en particular las interacciones entre tales procesos, es lo que se conoce como enfoque basado en procesos. Este enfoque busca una transformación organizativa más profunda y tiene como objetivo mejorar el rendimiento global de la organización, en lugar de centrarse únicamente en metas individuales.

Algunos aspectos clave de la gestión por procesos incluyen:

- **Mejora continua:** La gestión por procesos aboga por la mejora continua mediante la identificación y eliminación de ineficiencias, la optimización de flujos de trabajo y la implementación de prácticas mejores.
- **Orientación al ciudadano:** Los procesos se diseñan y gestionan con un enfoque orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano. Esto ayuda a garantizar que la organización esté alineada con las expectativas y que ofrezca bienes y/o servicios de alta calidad.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La gestión por procesos reconoce la importancia de ser ágil y adaptable a los cambios en el entorno. La flexibilidad permite a las organizaciones ajustar sus procesos para abordar nuevas oportunidades o superar desafíos.

La implantación de una gestión por procesos requiere el uso de una metodología. A título orientativo esta metodología puede incluir las siguientes fases:

1. **Identificación de proceso.** - En un primer lugar, la organización debe identificar y definir sus procesos. Estos procesos pueden estar relacionados tanto con la producción de bienes o servicios como estar asociados a funciones estratégicas o de soporte. En esta

fase, es conveniente identificar los procesos clave ya que son los fundamentales para lograr los objetivos de la organización.

2. Diseño y documentación. - En esta fase se debe analizar y documentar detalladamente cómo se lleva a cabo cada proceso. Esto incluye la identificación de las entradas, las distintas actividades, las salidas, los roles y las responsabilidades asociadas con cada proceso. Resulta importante documentar y visualizar los flujos de trabajo, identificando roles y responsabilidades.

En el Anexo I de esta guía se proporciona un modelo de ficha de proceso.

3. Establecimiento de indicadores. - Definir indicadores adecuados para evaluar la eficiencia, efectividad y calidad de cada proceso se considera imprescindible ya que permite monitorear y medir de forma continuada el desarrollo o la evolución del proceso y realizar mejoras o ajustes cuando sea necesario.
4. Establecimiento de metas (objetivos). – Establecer los objetivos para los indicadores de cada proceso, que deben estar alineados con los objetivos de la organización.
5. Rediseño o mejora continua. – Esta fase permite un análisis para la mejora los procesos existentes con objeto de aumentar la eficiencia, calidad y satisfacción del ciudadano.

La implementación exitosa de la gestión por procesos puede ayudar a una organización a ser más eficiente, orientada al ciudadano y capaz de adaptarse rápidamente a cambios en su entorno.

Documentar los procesos requiere la identificación de una serie de requisitos básicos:

- Entradas y salidas. - La entrada es el documento que contine la información necesaria o requerida para iniciar el proceso. La salida es el producto o la información generada como consecuencia de la ejecución del proceso descrito en la ficha.
- Objeto y actividades. - El objeto es el propósito o el resultado deseado que se pretende lograr al llevar a cabo el proceso. Es una descripción concisa de lo que se espera obtener al completar todas las actividades definidas en el proceso. Las actividades son las actuaciones que se van a realizar para cumplir con el objeto.
- Recursos. - Se han de considerar los recursos humanos y técnicos necesarios para realizar las diversas actividades y cumplir con el objeto del proceso, de tal forma que permita que se complete correctamente.
- Responsabilidad y autoridad. – La persona responsable del proceso cumple varias funciones clave que son esenciales para garantizar el éxito y la eficiencia del proceso. La coordinación, la supervisión e incluso la gestión del cambio son actuaciones clave para el éxito.
- Evaluación. - Se han de asignar indicadores y metas (objetivos) que, en constante evaluación, monitoricen el grado de cumplimiento.

- Los indicadores son los instrumentos que permiten evaluar la capacidad y eficacia asociados a un proceso, recogiendo de manera representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados. La construcción de un buen sistema de indicadores es esencial para poder realizar la gestión efectiva de los procesos. Por ello, los indicadores deberán:
 - Cubrir los aspectos más relevantes del proceso.
 - Reflejar fielmente lo que se quiere medir.
 - Ser claros, sencillos y comprensibles.
 - Basarse en mediciones objetivas y fiables.
 - Asegurar el seguimiento de la evolución.
 - Obtener beneficios de su utilización.
 - Ser comparables en el tiempo.
- Las metas (objetivos) para cada proceso, han de estar alineados con los objetivos de la organización.

Una vez que se ha efectuado la identificación y la selección de los procesos, suele ser de utilidad representar esta estructura de manera que se facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes. La manera más visual de representar esta estructura es a través de un mapa de procesos.

El mapa de procesos es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una organización y la interrelación entre ellos. Ofrece una visión global del negocio de la organización.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar sobre las posibles agrupaciones que pueden formar los procesos identificados anteriormente. Las tres grandes agrupaciones que se proponen son:

- Procesos Estratégicos. - son los que están vinculados a las responsabilidades de la dirección de la organización y con un espacio temporal de ejecución a largo plazo. Son procesos de planificación o ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos Operativos. - son los que están ligados a la realización del producto y/o prestación del servicio de la organización. Tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario.
- Procesos Soporte o de Apoyo. – son los que dan soporte a los procesos operativos, principalmente los relacionados con los recursos y mediciones y que proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos.

Una vez agrupados los procesos, para establecer adecuadamente las interrelaciones entre ellos será necesario definir:

- Qué dependencia cronológica existe entre los procesos.
- Qué salidas produce cada proceso y a quién se dirigen.
- Qué entradas necesita cada proceso y de dónde provienen.

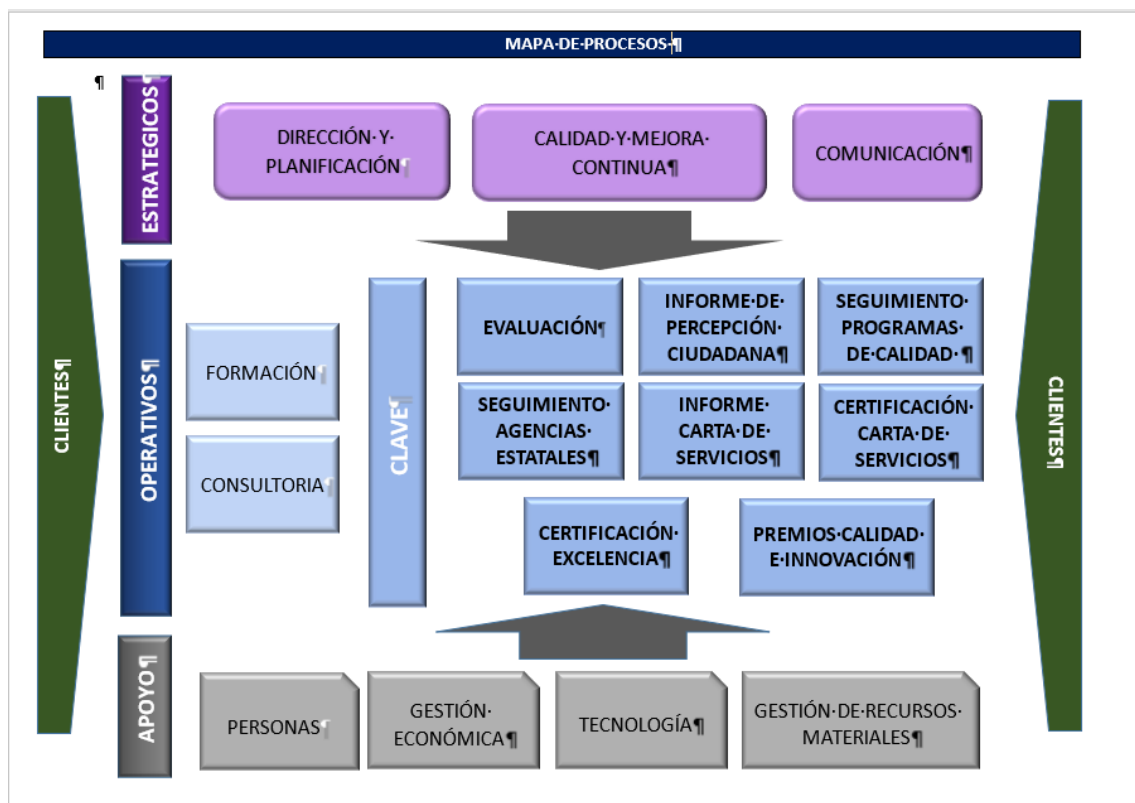


Ilustración 1: Ejemplo de mapa de procesos

3. Cómo desarrollar un sistema de proyectos y programas

Los proyectos y programas integran el conjunto estructurado de actividades necesarias para la consecución de los objetivos específicos de cada uno de ellos.

Se deben indicar en ellos los responsables, los medios, los plazos de realización y los productos resultantes requeridos para el logro de cada objetivo específico.

Los proyectos están acotados en el tiempo, de modo que su ejecución se vincula a una fecha determinada, mientras que los programas tienen vocación de continuidad.

El establecimiento de proyectos y programas requiere de un análisis sistemático de lo que hay que hacer, de cómo, cuándo, dónde, con qué medios, por quién y en cuánto tiempo para lograr los objetivos específicos de cada uno de ellos.

Los objetivos específicos son los que se formulan para precisar a los objetivos generales, cuya consecución se ha de lograr mediante el desarrollo de los correspondientes programas o proyectos. La precisión y concreción del **objetivo específico** es fundamental para alienarlo con los objetivos de la organización.

Además de contribuir a la consecución del objetivo general al que se vinculan, estos objetivos específicos deben ser compatibles entre sí y ser susceptibles de fácil coordinación. Igualmente, deben ser asignados de forma clara e inequívoca a los directivos o responsables de las áreas funcionales o ámbitos sectoriales a las que corresponde la realización de las actividades necesarias para su logro.

En el desarrollo de proyectos y programas es necesaria la **identificación de actividades**. Las actividades son las acciones o conjuntos de acciones que forman parte de un proyecto o programa y contribuyen a su realización. Pueden variar en complejidad y pueden abarcar desde tareas sencillas hasta acciones más amplias y complejas. Las actividades se deben gestionar eficazmente para cumplir con los objetivos de calidad de la organización. Deben tener las siguientes características:

- Su carácter es básicamente técnico, aunque pueden abarcar aspectos diversos según su complejidad.
- Tienen que definirse de manera clara y precisa.
- Contribuyen a la consecución del proyecto o programa a través de un/os producto/s parcial/es.
- Cada actividad debe contener tareas específicas con productos parciales definidos.
- Los productos obtenidos deben ser concretos y observables. Hay que identificarlos de manera breve y sencilla.

Las actividades deben organizarse en el tiempo de manera realista ajustando su duración de forma que se cumpla dentro de las fechas o marco temporal del proyecto o programa. La suma de los tiempos asignados a las tareas dará como resultado la duración total de la actividad.

Resulta igualmente necesario la **identificación de las tareas**. Las tareas son acciones o conjunto de acciones específicas que se asignan a personas individuales. Estas acciones llevan plazos de entrega definidos. Han de tener identificada a la persona responsable de la ejecución y el tiempo marcado para su consecución. (Para decidir a quién atribuir esta responsabilidad es necesario tener en cuenta quién tiene la capacidad funcional y la suficiente autonomía para realizar la tarea).

En el Anexo II de esta guía se proporciona un modelo de Ficha de proyectos y programas .

4. Como implantar un sistema de Dirección por Objetivos

La Dirección por Objetivos (DPO) es un sistema de dirección y gestión basado en la definición de objetivos (metas) concretos , directa y objetivamente mensurables que deben ser cumplidos en un horizonte temporal breve .

La DPO permite implementar los objetivos globales de la organización mediante la asignación de objetivos específicos a diferentes unidades y personas de esta.

Así, al implantar un sistema de DPO, la organización define metas específicas que deben alcanzarse en un período determinado. Estas metas se establecen en colaboración con el personal, fomentando la participación y el compromiso de este.

Una vez establecidos los objetivos, se han de fijar indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso y los resultados obtenidos.

La implantación de la DPO comporta aplicar un método específico e integral para dirigir la organización, evaluar el desempeño y motivar al personal.

La metodología general para su implantación se concentra en las siguientes fases:

1. Comprensión y alineación estratégica. -Para implantar un sistema de DPO es necesario disponer de una planificación previa en la organización, asegurando que los procesos, proyectos o programas estén alineados con los objetivos generales, de tal forma que contribuyan al éxito a largo plazo de la organización.

- Comprender la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización
- Comprender cómo los objetivos generales de la organización se relacionan con las metas específicas de las áreas donde se va a implementar la dirección por objetivos.

2. Participación y comunicación: La implantación de la DPO ha de tener un cierto nivel de participación del conjunto de la organización y no ser exclusivamente obra de un órgano o equipo especializado. A partir de unos criterios finalistas establecidos por la dirección, debe producirse un proceso descendente–ascendente que permita incorporar en una síntesis final el caudal de conocimientos, experiencias y datos de la realidad que ofrecen los distintos niveles y sectores de la organización.

- Involucrar a los empleados y líderes relevantes en el proceso de establecimiento de objetivos.
- Fomentar la comunicación abierta y transparente sobre la dirección por objetivos y su importancia para la organización.

3. Definición de los objetivos. - La precisión y concreción en la formulación de los objetivos es condición indispensable para la operatividad del sistema, dado que de ello depende la posibilidad de objetivar la evaluación del rendimiento, tanto de la organización en su conjunto como de sus directivos y responsables.

Lo importante en el establecimiento de objetivos es que sean realmente específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo de ejecución determinado (objetivos SMART).

En el Anexo III de esta guía se proporciona un modelo de Ficha de identificación de objetivos e indicadores.

4. Monitoreo y seguimiento. - Es necesaria la fijación de un sistema integral de seguimiento para la medición y evaluación que proporcione una retroalimentación continua, que permita su adaptación a los cambios que se puedan producir tanto en la propia organización como en el entorno durante la ejecución, permitiendo el ajuste de los objetivos. El sistema de seguimiento y evaluación de los procesos, proyectos y programas debe necesariamente estar integrado por los tres tipos de mediciones o indicadores que se señalan a continuación:

- Indicadores de proceso. - son aquellos que permiten comprobar la evolución en tiempo y forma de las actividades desarrolladas en la ejecución de un proceso. Estos indicadores deben facilitar periódicamente la información necesaria para efectuar las modificaciones o reajustes precisos para asegurar la flexibilidad y adaptabilidad del proceso.
- Indicadores de resultados (*outputs*). - se utilizan para evaluar los logros obtenidos en el desarrollo de los programas o proyectos y su grado de adecuación a sus objetivos específicos. Miden directamente el grado en que se han conseguido los resultados esperados, normalmente a la fecha de finalización del proyecto o programa.
- Indicadores de impacto (*outcomes*). - permiten evaluar los efectos o cambios que se hayan producido en la realidad (o en los ámbitos funcionales y sociales afectados) sobre la que opera la organización como consecuencia de los objetivos logrados en el desarrollo de sus procesos, proyectos y programas. Dada la mayor complejidad de su evaluación por depender en gran medida de factores externos a la organización, su verificación se ha de hacer transcurrido cierto tiempo desde la finalización del proceso, proyecto y programa en sí mismo. Por esta razón, se les denomina también indicadores de *eficacia indirecta*.

Desde una perspectiva temporal o diacrónica, los indicadores de proceso se aplican durante la ejecución de las actividades programadas, los indicadores de resultado, generalmente una vez finalizadas (y, por tanto, el proyecto/programa) y los indicadores de impacto un cierto tiempo después (habitualmente en el medio plazo) de su conclusión.

En un ejercicio de fijación óptimo, la identificación de los indicadores debe tener su reflejo en los indicadores presupuestarios.

Los indicadores no se "escogen" libremente, sino que, para cumplir adecuadamente su función, deben reunir las siguientes condiciones básicas:

- Estar directamente relacionados con el resultado que pretenden medir.
- Proporcionar información objetiva y fiable.
- No ser excesivos en cuanto a su número, y de obtención lo más sencilla e inmediata posible atendiendo a principios de economía.

Por lo que se refiere a la fiabilidad de un indicador, esto es, el nivel de seguridad con el que mide un resultado depende de factores tales como el grado en que su relación es directa y unívoca con el resultado, su mensurabilidad, la exactitud con que pueden medirse y su independencia de factores aleatorios.

- Utilizar indicadores clave de desempeño para realizar un seguimiento regular y obtener datos relevantes sobre el avance.
- Definir indicadores de desempeño y metas cuantificables que permitan evaluar el progreso y los resultados.

5. Evaluación y retroalimentación. – Se recomienda:

- La realización de evaluaciones periódicas para determinar en qué medida se están logrando los objetivos.
- Proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño y ofrecer oportunidades de mejora.

6. Ajustes y mejora continua. – Una organización mejora si:

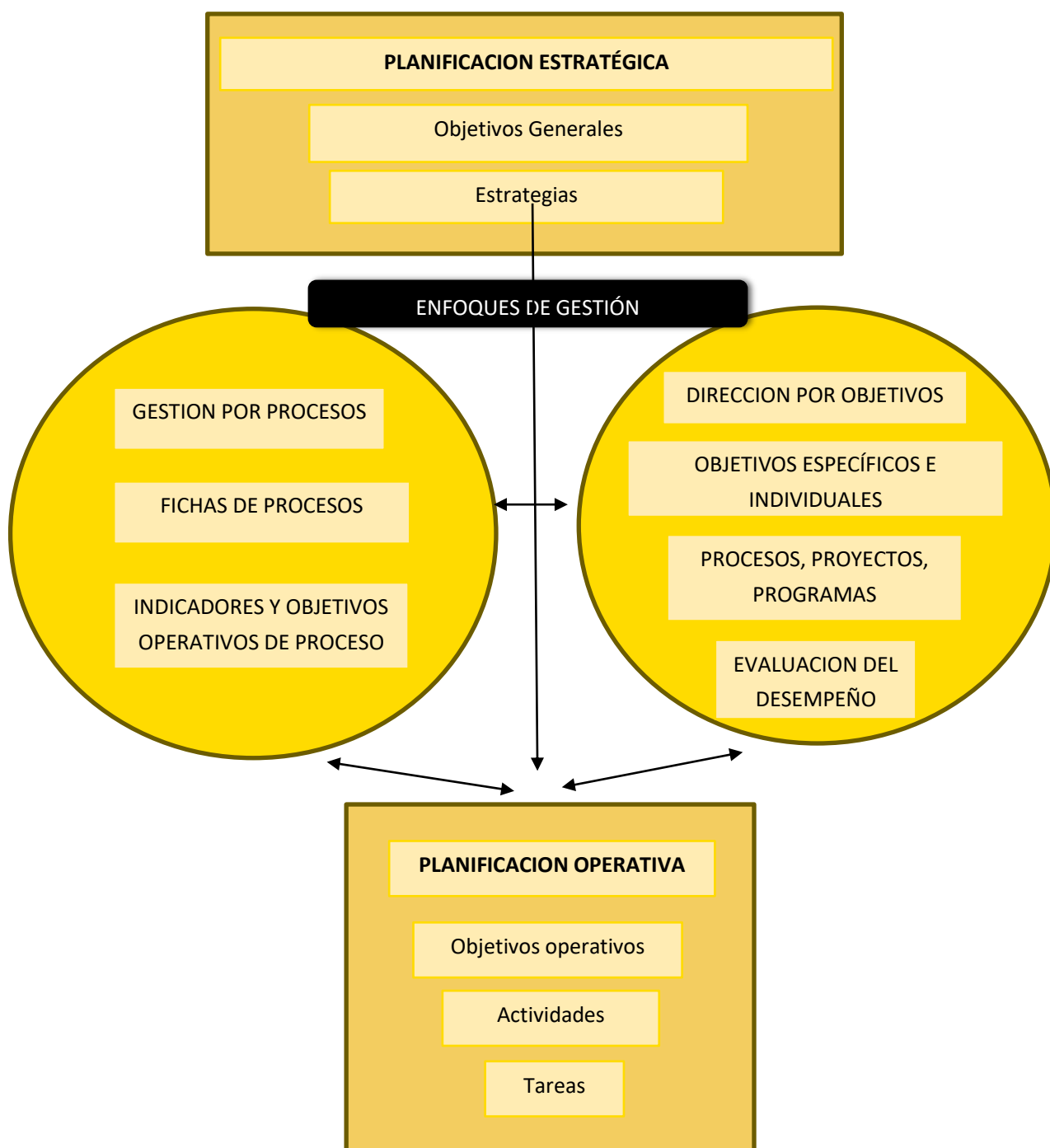
- Realiza ajustes en los procesos, programas, proyectos y actuaciones cuando sea necesario para garantizar la efectividad y el logro de los objetivos.
- Fomenta un enfoque de mejora continua en el proceso de dirección por objetivos.

7. Reconocimiento y recompensas. – Toda organización debe:

- Reconocer y recompensar los logros alcanzados por los empleados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Considerar la implementación de sistemas de incentivos que promuevan el compromiso y la excelencia en el desempeño.

8. Aplicación informática. - La DPO requiere el uso de medios tecnológicos que soporten el Sistema. Debe permitir reflejar de manera estructurada los objetivos, las actividades y las tareas de los procesos, proyectos y programas, y facilitar la información para la evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos de la propia organización y de las personas vinculadas a la misma.

A continuación, se muestra un diagrama con la arquitectura básica de una planificación, así como un cuadro-resumen de los conceptos y términos utilizados para implantar la DPO.



ESQUEMA DE IMPLANTACIÓN DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS						
Objetivos Generales (Políticos, estratégicos)		Son las metas finales y propósitos de carácter general que se pretenden conseguir. Duración aproximada 4 años.				
Estrategias		Son los caminos, vías o líneas de actuación de las diferentes unidades directivas para conseguir los objetivos generales establecidos.				
Proceso Programa Proyecto	Metas/ Objetivos específicos	Los responsables		Duración		
		Dirección General, Secretaría General, Subdirecciones (a quien se asigna la responsabilidad principal del proyecto)		Meses o años que se considera necesario para ejecutar el proyecto		
		Los resultados	Indicadores		Periodo verificación	
		Elementos concretos que se esperan alcanzar mediante la realización del proyecto	Sistemas de medida que se utiliza para evaluar la evolución de una situación y los resultados de un proyecto		Plazos en los que se plantea hacer la medición	
		Actividades	Duración	Responsables	Producto	
		Tarea específica para conseguir el objetivo del proyecto	Inicio y final de cada actividad	De cada actividad. Identificación de puesto	Elemento material que se origina en la realización de la actividad	
Seguimiento	El proceso de seguimiento se articula en torno a dos procesos (niveles)	Seguimiento de la ejecución de las actividades				
		Actividad	Fechas programadas y realizadas		Motivo de desviaciones	
		Seguimiento de indicadores de resultados				
		Resultados previstos	Indicadores	Situación inicial	Evaluación	Causas y consecuencias de la desviación

5. Glosario

- Actividad: acción específica o conjunto de acciones que forman parte de un proceso, proyecto o programa, y contribuyen a su realización.
- Estrategias: las estrategias son caminos, vías o cursos que pueden trazarse para transitar desde la situación actual al logro de la Visión. En ellas se concretan y enmarcan las actuaciones (proyectos, programas) de los Centros Directivos. A diferencia de los proyectos y programas, puede afirmarse que las estrategias no tienen en sí mismas contenido material, sino que, como ha quedado dicho, son sendas o cursos de acción alternativos. En el contexto de esta Guía, las estrategias vendrán además normalmente predeterminadas o prefiguradas por los ya mencionados marcos de referencia (PRTR, ODS, Acuerdos Consejo de Ministros, Resoluciones Secretarías Estado o Subsecretarías).
- Evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa y se mide el rendimiento de un empleado en relación con los objetivos y estándares predefinidos por la organización.
- Indicadores: medida cuantitativa o cualitativa utilizada para evaluar el rendimiento de un proceso, proyecto o programa. Los indicadores son herramientas clave de medición que ayudan a evaluar y mejorar el desempeño de los procesos y actividades dentro de una organización en el marco de su sistema de gestión de la calidad.
- Mapa de procesos: representación gráfica de los procesos de una organización. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, a saber, los estratégicos, los operativos y los de soporte.
- Metas (objetivos): resultado previsto o esperado tras la conclusión de un proceso, resultado que habitualmente está definido previamente por la propia organización.
- Objetivo: resultado a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo. En el contexto de sistemas de gestión de calidad, la organización establece los objetivos, de forma coherente con la política y estrategia, para lograr resultados específicos
- Objetivos generales: también denominados estratégicos o políticos, son enunciados de carácter generalmente cualitativo que expresan las metas, propósitos o prioridades de ámbito superior, con los que deben estar alineados los planes y estrategias de organización para un periodo de tiempo determinado. En un escenario óptimo de planificación, los objetivos generales deben vincularse con el ciclo de programación presupuestaria. Dado su carácter, es aconsejable limitar su número y dirigirlos prioritariamente a orientar las actuaciones de la organización directamente vinculadas a su objeto o finalidad. La identificación de los Objetivos Generales estará tasada en función de su vinculación a:
 - Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (<https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos->

recuperacion/Documents/30042021-

Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf).

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible**
(https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:69584062-4118-405e-95b3-4a349167c36b/PlanAccion_implementacion_Agenda2030.pdf).
 - No obstante, cabe contemplar otros planes y estrategias si bien debe tratarse de instrumentos de planificación aprobados por órganos colegiados de Gobierno (Consejo de Ministros o comisiones delegadas), por una Secretaría de Estado o, en su caso, por una Subsecretaría.
- **Objetivos específicos:** los objetivos específicos son los que se formulan para precisar a los objetivos generales, cuya consecución se ha de lograr mediante el desarrollo de los correspondientes programas o proyectos.
 - **Plan estratégico:** las distintas estrategias conducentes al logro del Objetivo General que seleccione el Centro Directivo teniendo en cuenta lo anterior, suelen – aunque no necesariamente- vertebrarse en planes estratégicos, que estructuran el conjunto de proyectos/programas que hacen operativa la consecución de uno o varios de los objetivos generales en un marco temporal determinado. Requieren un esfuerzo especial para la plasmación lo más ordenada y racional posible de objetivos concretos y mensurables de los proyectos/programas (Objetivos específicos u operativos), de las actividades necesarias para su consecución, de los recursos humanos y financieros y medios materiales aplicables, sus plazos o tiempos para su ejecución, los resultados esperables y su sistema de seguimiento, medición y evaluación.
 - **Planificación estratégica** : proceso sistemático y deliberado mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo y toma decisiones sobre la asignación de sus recursos para lograr sus objetivos. Este enfoque implica analizar el entorno externo e interno de la organización, identificar oportunidades y amenazas, evaluar fortalezas y debilidades, y desarrollar planes de acción para alcanzar metas específicas.
 - **Planificación operativa:** es un proceso que se centra en traducir los objetivos generales de una organización en acciones y tareas específicas a corto plazo. La planificación operativa se encarga de la ejecución práctica de la estrategia, convirtiendo los objetivos generales en acciones concretas y proporcionando un marco para la gestión diaria de la organización.
 - **Proceso** : Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas.
 - **Procesos Estratégicos:** aquellos vinculados a las responsabilidades de la dirección y al largo plazo. Son procesos de planificación y otros ligados a factores clave o estratégicos.
 - **Procesos Operativos:** aquellos ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario.

- Procesos de soporte: aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Procesos relacionados con los recursos y mediciones. Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos.
- Programas y proyectos: los programas o proyectos integran el conjunto estructurado de actividades, necesarias para la consecución del objetivo específico de cada uno de ellos dentro del plan en el que, en su caso, estén integrados, con sus ejecutores, medios, plazos de realización y productos resultantes, requeridas para el logro de cada objetivo específico.
- Resultado esperado: el resultado esperable es el objetivo específico hecho presente o realidad, su concreción verificable.
- Tarea: acción o conjunto de acciones específicas que se asignan a personas individuales y con plazos de entrega definidos.

6. Referencias básicas

- Guillén, A. y Ramírez, E. (1990): “Administración por Objetivos”, en revista *Documentación Administrativa* n º 223, Madrid, INAP
- Norma ISO 9001:2015
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas , “Guía para el diseño e implantación de un sistema de Dirección por objetivos” , Madrid , 2014.
- Ramos, B. y Sánchez, C. (2013): *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la Administración española*. Madrid, INAP

Anexo I. Plantilla ficha de procesos

FICHA DE PROCESO / SUBPROCESO			
DENOMINACIÓN		CÓDIGO	
OBJETO		ALCANCE	
RESPONSABLE		UNIDAD	
ENTRADAS		QUIEN GENERA LAS ENTRADAS	
ACTIVIDADES (secuenciadas)		RECURSOS HUMANOS (N.º)	
		RECURSOS TÉCNICOS UTILIZADOS	
SALIDAS		RECURSOS TÉCNICOS NECESARIOS	
DOCUMENTOS ASOCIADOS A SU EJECUCIÓN		RECEPTOR DE LAS SALIDAS	
INDICADORES		OTROS DPTOS. IMPLICADOS	
FECHA			

TÉRMINOS:

Denominación: Descriptiva del proceso.

Código: Breve identificación alfanumérica.

Objeto: Propósito del proceso, para qué y para quién existe.

Alcance: Delimita o acota el campo de aplicación del proceso, bien sea aspecto territorial, sectorial, temporal, y/o el ámbito subjetivo.

Responsable: Persona responsable de que se obtenga los resultados esperados.

Unidad: Unidad responsable de que se obtengan los resultados esperados.

Entradas: Listado de todas las entradas (documentos) externas necesarias para llevar a cabo el proceso.

Quien genera las entradas: Proceso o parte interesada que generan las entradas necesarias para la ejecución del proceso.

Actividades: Descripción del procedimiento por el cual nuestro proceso convierte una serie de entradas en una salida o salidas válidas.

Recursos Humanos: Identificación de los RRHH mínimos para la ejecución del proceso.

Recursos Técnicos utilizados: Identificación de los recursos técnicos utilizados por el procedimiento para la ejecución del proceso.

Recursos Técnicos necesarios: Identificación de los recursos técnicos considerados imprescindibles para el desarrollo óptimo del proceso, pero no están disponibles en el momento de la definición de la ficha de proceso.

Salidas: Listado de todas las salidas (producto) generadas por el proceso y/o los correspondientes procesos/grupos d interés a los que se dirigen.

Documentos asociados: Documentos vinculados al proceso distintos a los productos que componen las salidas del proceso, por ejemplo, cuestionarios, plantillas, modelos.

Receptor de las salidas: Proceso o partes interesadas receptoras de las salidas del proceso.

Indicadores: Indicadores asignados al proceso que nos permiten realizar una medición y un seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Otros Departamentos implicados: Relación de otros departamentos que pueden afectar al desarrollo del proceso.

Fecha: Fecha de la aprobación de la ficha de proceso/ subproceso.

Revisiones: Fechas de las revisiones.

Anexo II. Fichas de Proyectos y Programas

(Nota: las actividades se numeran de 1 a N dentro de cada proyecto. Las tareas se numeran de 1 a N dentro de cada actividad)
(la tabla completa que se muestra a continuación debe duplicarse para cada uno de los proyectos o programas que se quieran reflejar)

PROYECTO/PROGRAMA N. (denominación del proyecto/programa)	
Unidad responsable	(denominación de la unidad responsable del proyecto)
Otras unidades involucradas	(denominación de otras posibles unidades involucradas)
Otros actores involucrados	(relación de Actores involucrados)
¿Cuál es el problema/necesidad que se quiere resolver con el proyecto? (describa cual es el problema/necesidad que se quiere resolver con el proyecto)	
Estrategia, objetivo general y específico Estrategia: (denominación de la estrategia). Objetivo general/estratégico/político. (objetivo general referido en la estrategia). Objetivo específico. (objetivo específico al que responde el proyecto).	
Breve descripción del proyecto (descripción del proyecto).	

Actividades del proyecto		Fecha inicio	Fecha fin	Responsables	Productos
Actividad N (denominación/breve descripción de la actividad) (ampliación, en su caso, de la descripción de la actividad) <i>(combine las celdas de esta primera columna que abarque el conjunta de tareas de 1 actividad)</i>	Tarea 1. (denominación tarea)	dd.mm.aaaa	dd.mm.aaaa	(responsables de la tarea)	(denominación del producto de la tarea)
	Tarea 2. (denominación tarea)	dd.mm.aaaa	dd.mm.aaaa	(responsables de la tarea)	(denominación del producto de la tarea)
	Tarea 3. (denominación tarea)	dd.mm.aaaa	dd.mm.aaaa	(responsables de la tarea)	(denominación del producto de la tarea)
Recursos asignados al proyecto					
RRHH	Presupuesto	Fondos PRTR		Contratación	
Resultados finales del proyecto					
Resultado/s previsto/s		Indicadores		Periodo de verificación	
Análisis de contingencias (Se entiende por "contingencias" y "reacciones derivadas" los posibles problemas o dificultades que se estima pudieran generarse por parte diversos agentes en el desarrollo y logro del proyecto. Se entiende por "agente" cualquier grupo de interés (organizaciones de la AP, asociaciones, etc.) eventualmente afectados por el proyecto.)					

Agente		Reacciones derivadas			Acciones Preventivas			
Seguimiento de la ejecución de las actividades del proyecto								
ACTIVIDAD		FECHAS COMIENZO			FECHAS FINALIZACIÓN		MOTIVO DESVIACIÓN	
		P: Programada R: Real D: Desviación (días)						
		P	R	D	P	R		D
		01.01.2022	01.02.2022	30	01.05.2022	01.07.2022	60	
Seguimiento de los resultados								
Resultado/s previsto/s	Indicador	Valor Inicial	EVALUACION				CAUSAS/CONSECUENCIAS DE LA DESVIACION	
			Fecha	P	R	D		
(describa los resultados que se prevén obtener)	(denominación del indicador)	9999	01.01.2022	9999	9999	9999		

FICHAS DE SEGUIMIENTO ANUAL

(Nota: Para cada proyecto/ programa se elaboran dos fichas de seguimiento)

FICHA DE SEGUIMIENTO ANUAL			Plan Anual mm/aaaa-mm/aaaa
ACTIVIDADES			(Ej. octubre 2022 - agosto 2023)
Estrategia (denominación de la estrategia) Objetivo general (objetivo general referido en la estrategia)	Proyecto N. (denominación del proyecto)		
	Objetivo específico (objetivo específico al que responde el proyecto)		
	Productos (Relación de los productos que se pretenden obtener con la ejecución del proyecto)		
	Indicadores (Relación de indicadores para el seguimiento)		
	Responsables (denominación de la unidad responsable del proyecto).		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRODUCTO	FECHA DE ENTREGA

FICHA DE SEGUIMIENTO DE ANUAL			Plan Anual mm/aaaa-mm/aaaa
RESULTADOS			(Ej. octubre 2022 - agosto 2023)
Estrategia (denominación de la estrategia) Objetivo general (objetivo general referido en la estrategia)	Proyecto N. (denominación del proyecto)		
	Objetivo específico (objetivo específico al que responde el proyecto).		
	Resultados esperados. (Relación de los logros concretos relacionados con el objetivo específico que se pretenden obtener con la ejecución del proyecto)		
	Resultados reales (Valor real de los resultados conseguidos)		
	Desviación (Diferencia entre el valor esperado y el real)		
RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	RESULTADO REAL	DESVIACIÓN



Anexo III. Ficha para identificación de objetivos e indicadores (DPO)

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES			
CENTRO DIRECTIVO:			FECHA:
ESTRATEGIAS :			
OBJETIVOS / INDICADORES		DEFINICIÓN	FUENTE DE DATOS(1)
CÓDIGO	LITERAL		
1.	OBJETIVO 1		
1.1.	Indicador 1 del objetivo 1		
1.2.	Indicador 2 del objetivo 1		
1.3.	Indicador 3 del objetivo 1		
2.	OBJETIVO 2		
2.1.			
2.2.			
2.3.			
3.	OBJETIVO 3		
3.1.			
3.2.			
3.3.			
4.	OBJETIVO 4		
4.1.			
4.2.			
4.3.			
5.	OBJETIVO 5		
5.1.			
5.2.			
5.3.			
NOTAS: Se enumerarán todas las observaciones que se deseen realizar en relación con todos los objetivos e indicadores			
(1) Manual / Aplicación informática corporativa (concretar) / Herramienta Office o similar / etc.			