

PRESUPUESTOS ORIENTADOS A RESULTADOS EN LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA RESULTS-BASED BUDGETING IN THE PROVINCIAL COUNCIL OF GIPUZKOA

Haritz Ugarte Aizpuru
Modernizazio zerbitziburua
Gipuzkoako Foru Aldundia
hugarte@gipuzkoa.eus

Jasota: 01/03/2019

Onartuta: 11/05/2019

© 2019 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Gipuzkoako Foru Aldundiak Emaitzetara Bideratutako Aurrekontuak garatu eta ezarri ditu erakundearen plangintzaren kudeaketa sistematizatu, helburuetara zuzenduriko kudeaketa bultzatu eta gizartearen aurrean kontu-ematea indartzeko asmoarekin. Proiektuak eraldaketa garrantzitsua eragin du erakundearen kultura, antolaketa eta sistemetan, eta aurrekontuak lantzeko eredu berria ezarri du. Hori dela eta, 2017. urtetik aurrera foru-aldundiko arlo guztiek beren plangintza estrategikoa nahiz operatiboa aurrekontuarekin loturik garatzeko prozedura berria betetzen dute, eta horrela lortu dute era argian adieraztea urteko jardueraren ildo eta ekintzak aurrera eramateko baliabideak. Hala, bada, Emaitzetara Bideratutako Aurrekontuen bidez, erakundeak kontuak emateko prozedurak erraztu ditzake, politika publikoen balio-katea xehetasunez adierazten dutelako.

Gako-hitzak: *Aurrekontuak, plangintza, emaitzak, kontu ematea, plangintza estrategikoa, kudeaketa, hobekuntza, berrikuntza, politika publikoak.*

Resumen: La Diputación Foral de Gipuzkoa ha desarrollado e implantado los Presupuestos Orientados a Resultados con el objetivo de sistematizar la gestión de la planificación, impulsar la gestión orientada a resultados y reforzar la rendición de cuentas ante la sociedad. El proyecto ha supuesto un importante cambio en la cultura, la organización y los sistemas de la institución, y ha establecido un nuevo modelo para la gestión de los presupuestos. Así, desde el año 2017 todas las áreas de la Diputación Foral llevan a cabo el nuevo procedimiento de definición del presupuesto de forma integrada con la planificación estratégica y operativa, definiendo de forma clara los recursos para llevar a cabo las líneas de actuación y las acciones correspondientes al ejercicio. De esta forma, los Presupuestos Orientados a Resultados pueden facilitar la rendición de cuentas, ya que muestran de forma detallada la cadena de valor de las políticas públicas.

Palabras clave: *presupuestos, planificación, resultados, dar cuentas, planificación estratégica, gestión, mejora, innovación, políticas públicas.*

Abstract: The Provincial Council of Gipuzkoa has developed and implemented its Results Based Budget with the aim to systematize planning management, promote results-oriented management and strengthen accountability to society. The project has involved important changes in the culture, organisation and systems of the institution, and has established a new model for budget management. Thus, since 2017 all the areas of the Provincial Council define their budgets in accordance to a new procedure that integrates strategic and operational planning and clearly defines the public resources to be used to carry out the action lines and tasks of the financial year. In this way, the Results Based Budget can facilitate accountability, since it shows the value chain of public policies in detail.

Keywords: *budgets, planning, results, accountability, strategic planning, management, improvement, innovation, public policies.*

Índice

1. Introducción.—2. Perspectiva del proyecto.—3. Nuevo modelo.—4. Elaboración de unos presupuestos orientados a resultados.—5. Seguimiento y rendición de cuentas.—6. Influencia en la institución.—7. Bibliografía

1. Introducción

El presupuesto de una institución pública es un instrumento de vital importancia para la planificación y la gestión, ya que, además de gestionar de una manera eficaz y equilibrada los recursos públicos, posibilita presentar la planificación ante la sociedad y una rendición de cuentas sobre las actividades.

Aun así, en algunas ocasiones los presupuestos no resultan ser instrumentos lo suficientemente eficaces para la planificación, ya que la conexión entre las partidas y los planes de gestión es difícil, y en consecuencia, suele ser complicado orientar los recursos públicos a resultados y logros concretos.

Por otro lado, es cosa sabida que la estructura habitual de los presupuestos públicos, dada su complejidad, queda lejos de la ciudadanía, y que no garantiza la difusión de la planificación de las instituciones públicas, ni la rendición de cuentas. Las instituciones públicas ven cada vez más necesario dar a conocer sus presupuestos de una manera más clara y comprensible.

En la legislatura 2015-2019, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha diseñado, desarrollado y establecido unos Presupuestos Orientados a Resultados. El principal objetivo ha sido compaginar la gestión financiera de la institución y la gestión de la planificación, con objeto de orientar la actividad de la institución hacia resultados y conseguir un instrumento eficaz para difundir ante la sociedad la planificación y la rendición de cuentas.

Para implantar el nuevo modelo, la diputación foral, en primer lugar, ha impulsado la sistematización de la

planificación, definiendo de forma precisa tanto la planificación estratégica como la operativa. Además, ha modificado el procedimiento para la elaboración de presupuestos, y ha adaptado el modelo de presentación de presupuestos siguiendo un esquema que está orientado a resultados, como su nombre indica. Para finalizar, ha implantado en toda la institución un sistema de información para el seguimiento de la planificación, sistema que posibilita la rendición de cuentas sobre el nivel de cumplimiento de la planificación y los objetivos.

Mediante los presupuestos orientados a resultados, la institución pretende ir más allá de la estructura habitual presupuestaria y ha conseguido un instrumento nuevo para la planificación y seguimiento.

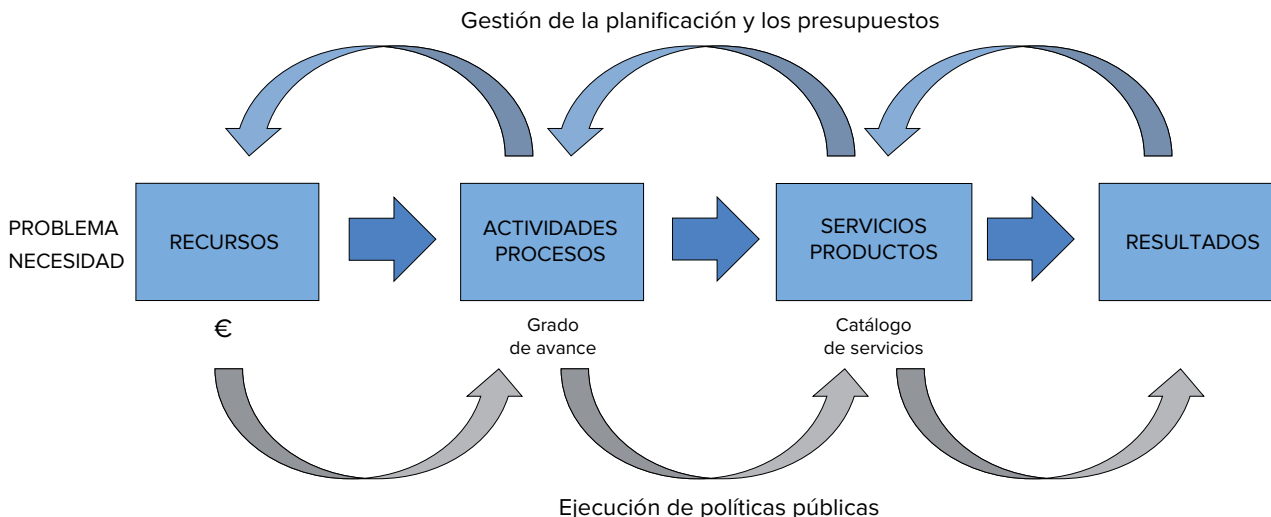
2. Perspectiva del proyecto

Desde el comienzo de la legislatura 2015-2019, la Diputación Foral de Gipuzkoa hizo pública la intención de sistematizar y mejorar la planificación de la institución. El primer paso fue la creación la Dirección General de Estrategia, y la primera tarea de esa dirección fue desarrollar el Plan Estratégico de Gestión, que estableció los objetivos y proyectos estratégicos, las líneas de actuación y los indicadores principales para la legislatura.

Junto a ello, el director general de Estrategia, Sebastián Zurutuza, tenía claro desde un principio que la modificación de la estructura de los presupuestos posibilitaría la orientación de toda la planificación de la institución hacia resultados y la mejora de su seguimiento. Así

Imagen 1

Gestión de la planificación y los presupuestos y la cadena de valor de las políticas públicas



Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

pues, una vez desarrollado el Plan Estratégico de Gestión, se puso en marcha el diseño y desarrollo de los Presupuestos Orientados a Resultados. Para ese cometido contó con la colaboración del Área de Presupuestos del Departamento de Hacienda y Finanzas.

Desde un principio, el objetivo ha sido la reforma del esquema presupuestario, para conseguir una estructura más adecuada para conciliar la gestión de los recursos públicos con la planificación, y, posteriormente, implantar un nuevo modo de gestión presupuestaria en toda la institución.

Tres son los objetivos principales de esa iniciativa:

- Integrar la planificación estratégica y los planes de gestión de manera sistemática.
- Enfocar la perspectiva de la planificación hacia los resultados y alinearla con la cadena de valores de las políticas públicas.
- Insertar la políticas transversales tanto en la planificación como en los presupuestos.

Por tanto, una de las claves consiste en tomar en consideración la cadena de valores de las políticas públicas en la gestión de los presupuestos y la planificación; esto es, a la hora de poner en práctica una política pública que responda a un problema o necesidad social hay que tener en cuenta los recursos que se vayan a utilizar, las actividades que se desarrollarán, los servicios y productos que se ofrecerán y los resultados que se quieren obtener.

Para conseguir ese alineamiento, se ha seguido este itinerario:

- En 2015, la Dirección General de Estrategia acometió el rediseño de los presupuestos, con la colaboración de la Dirección General de Finanzas y Presupuestos del Departamento de Hacienda. Con ese objetivo, se estudió, entre otros, el modelo presupuestario orientado a resultados de la Generalitat de Catalunya.
- En 2016, aunque se elaboraron los presupuestos de la diputación con la estructura habitual, todas las secciones de la institución se adaptaron a lo largo del año a la nueva estructura, a modo de prueba. Así, en 2017, toda la institución estaba preparada para implantar la nueva estructura.
- En 2017 se aprobaron por primera vez los Presupuestos Orientados a Resultados. Para ello, se adaptó la aplicación corporativa de los presupuestos, incorporando la nueva perspectiva. Junto a ello, se desarrolló una nueva aplicación corporativa para el seguimiento de la planificación.
- Durante 2018, se implantó en toda la institución la aplicación corporativa para el seguimiento de los Presupuestos Orientados a Resultados, y, al final del año, en el portal web institucional se implantó una herramienta que permite la rendición de cuentas de la planificación.

3. Nuevo modelo

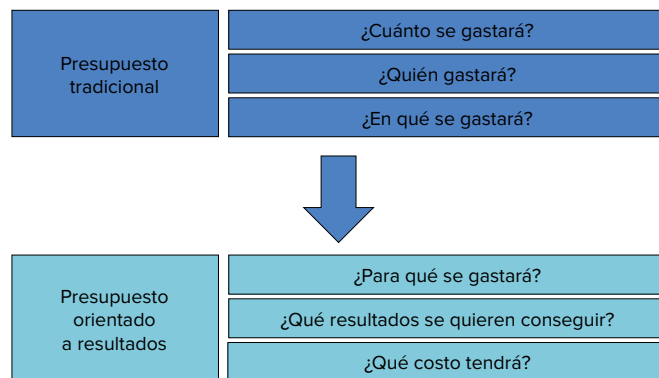
El objetivo fundamental de los Presupuestos Orientados a Resultados es encauzar los recursos y actividades de la institución hacia los resultados que se quieren conseguir, siguiendo la línea de la cadena de valor. Para ello, es necesario cambiar la estructura

habitual de los presupuestos y explicar bien el objetivo de cada uno de los programas presupuestarios.

Con el nuevo modelo se pretende integrar los presupuestos en el esquema de planificación y mejora continua de la institución, tal y como aparece en el siguiente esquema: decisión sobre la planificación estratégica, definición de la gestión y presupuestos anuales, seguimiento y control de la gestión, rendición de cuentas sobre los resultados y, finalmente, nueva incidencia en la planificación estratégica y cierre del círculo de mejora.

Imagen 2

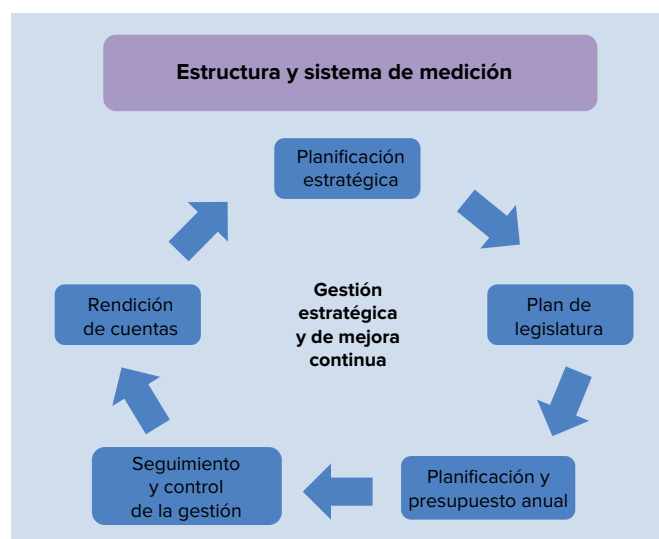
¿Para qué unos presupuestos orientados a resultados?



Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

Imagen 3

Ciclo de gestión estratégica y de mejora continua



Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

Tabla 1

Ficha de un programa del presupuesto de 2019



2019ko aurrekontua

Helburu estrategikoa: Gipuzkoako gobernua atzera asmatzea						
Proiektu estrategikoa: Gobernantza onaren estrategia						
Urteko helburua: 2015-2019 Kudeaketa Plan Estrategiko eraginkorra lortzea, gobernantza ireki eta elkarlanekoaren bitartez						
Adierazlea	Neurri-unitatea	Helburu mota	Azken balioa	Aurtengo aurreikuspena	Urteko helburua	Agintaldiko helburua
KPE-ko helburu departamentalen betepena.	Ehunekoa	>=	48,35	72,00	90,00	90,00
KPEko helburu estrategikoen adierazleen betetze maila.	Ehunekoa	>=	30,00	75,00	90,00	90,00
DABaren dinamikaren balorazioa.	Kopurua	=	0,00	7,00	7,50	7,50
Helburuari lotutako jarduketa ildoak eta ekintzak						
1. Jarduketa ildoak: Planaren segimendua, ebaluazioa eta komunikazioa						
	Ordainketa kredituak	Datozen urteetako gastuak	Sarrera lotua	Hasiera data	Bukaera data	Etorkizuna eraikiz
Jarduketa ildoak, guztira	256.243,18			2019/01/01	2019/12/31	
1.1 Ekintza Herri politiken jarraipena egiteko eredu berria dinamizatu eta egonkortu (DB+DAB+Diputatu Kontseilua)	70.020,08			2019/01/01	2019/12/31	
1.2 Ekintza 2020-2023 KPE berria prestatzen lagundu	89.960,55			2019/05/01	2019/10/31	
1.3 Ekintza GFAaren eta udalen arteko elkarlana sendotzeko eta lerrokatzeko antolaketa eredu berria martxan jartzen lagundu: herri politiken batzordea osatu eta dinamizatu	96.262,55			2019/09/01	2019/12/31	
2. Jarduketa ildoak: Emailzetara bideratutako aurrekontua.Plangintzako tresnen arteko koherentzia eta elkarlotura lortzea:Kudeaketa Plan Estrategikoa / Aurrekontua / Genero ikuspegiko aurrekontua / Partaidetzako aurrekontuak / Euskara Plana						
	Ordainketa kredituak	Datozen urteetako gastuak	Sarrera lotua	Hasiera data	Bukaera data	Etorkizuna eraikiz
Jarduketa ildoak, guztira	102.525,10			2019/01/01	2019/12/31	
2.1 Ekintza Aurrekontu planifikazio eredu sendotu eta hobekuntzak ezarri: euskarri informatikoa osatu eta	40.020,08			2019/01/01	2019/12/31	

Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

4. Nuevo modelo

El nuevo modelo de la Diputación Foral de Gipuzkoa concilia los presupuestos y los diferentes planes de gestión, adjudicando a cada programa presupuestario las líneas de actuación estratégicas y operativas que le corresponden.

De esta forma, aparte del detalle de las partidas presupuestarias anuales, se especifican los objetivos a cuyo cumplimiento se destinarán los recursos públicos, indicando las líneas de actuación y acciones que se llevarán a cabo.

Posteriormente, se han concretado las partidas, gastos e ingresos vinculadas a cada acción, clasificados según los diferentes capítulos. De esa manera se ha conseguido un esquema que asocia acciones y partidas, vinculando los recursos con los resultados que se pretenden conseguir.

Para implantar el nuevo modelo, en primer lugar ha sido necesario concretar bien la planificación de cada área de la institución, para lo que se ha tomado como punto de partida el plan estratégico de gestión aprobado al comienzo de legislatura, en el que se han concretado los objetivos estratégicos y líneas de actuación de la legislatura.

La siguiente tarea ha sido concretar las acciones estratégicas vinculadas a los objetivos y líneas de actuación de cada área de la institución, mediante la aplicación corporativa para los presupuestos.

Imagen 4

Concreción de áreas y acciones estratégicas

Datu orokorrak		Planak		Helburuak		Jarduketa lidoak eta ekintzak		Eskuliburua ikusi
Organikoa:	0320 - Modernizazioaren, Zerbitzuen eta Informazio Gizarerako Sistemen Zuzend. Nag.	Programa:	200 - Foru Aldundiko zerbitzuen modernizazioa eta hobekuntza administratiboa					
Plana:	Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019	Urteko helburua:	HE.12 - Foru erakundearen laneko metodoak eta kudeaketa sistema hobetzea eta modernizatzea, erabateko zeharkako moduan lan eginez					
Programari lotutako lido eta ekintzak								
Jarduketa lidoa: P050 - Kudeaketa Aurreratua ezartzea Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan, Kudeaketa Publiko Aurreratuko eredu, metodologia eta tresna berriak sistematikoki aplikatzeko jardueren lidoaren barruan, beste administrazio publiko batzuekin koordinatuta eta Diputatu Nagusiaren Kabinetesak gidatuta								
		Ekintza	Hasiera data	Bukaera data				
		Aurrerabide kudeaketa aurreratuaren eredu GFAko Zuzendaritza Nagusietan bultzatzea hobekuntza proiektuen bitartez.	2019/01/01	2019/10/31				
Jarduketa lidoa: P051 - Gizarte eragileek eta herritarrek ohiki egiten dituzten GFaren ardurapeko 100 tramite hautatzea, tramite horiek egileko modua sinplifikatzeko, arintzeko eta desburokratizatzeke.								
		Ekintza	Hasiera data	Bukaera data				
		Izapide berriak digitalizatzea: - App mugikorren garapena - Dirulaguntzak aplikazio korporatiboan txertatzea - Formulario elektronikoko berriak garatzea - etab.	2019/01/01	2019/12/31				

Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

Imagen 5

Adjudicación de partidas y recursos a las acciones

The screenshot shows a web application interface for budget management. At the top, it identifies the user as 'UGARTE AIZPURU, Haritz' and the organization as 'Gipuzkoako Foru Aldundia'. The main content is a table titled 'Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019' with columns for budget items and eight quarters (1. kap. (%) to 8. kap. (%)) and a total column 'Zenbeteakoa, guztira'. The table lists various activities such as 'Aurrerabide kudeaketa aurreratuaren eredia GFAko Zuzendaritza Nagusietan bultzatzea' and 'Leihatila bakarreko sistemaren oinarri izango den informazio sistema korporatiboa garatzea'.

	1. kap. (%)	2. kap. (%)	4. kap. (%)	6. kap. (%)	7. kap. (%)	8. kap. (%)	Zenbeteakoa, guztira
Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019							
Aurrerabide kudeaketa aurreratuaren eredia GFAko Zuzendaritza Nagusietan bultzatzea hobekuntza proiektuen bitartez.	6,14	%			%		70.142,64
Izapide berriak digitalizatzea - App mugikorren garapena - Dinulaguntzak aplikazio korporatiboan berrtatzea - Formulario elektronikoko berriak garatzea - etab.	3,81	%			%		41.254,95
- Espediente Elektronikoko proiektuak identifikatu, bultzatu eta hauetan parte hartzea - Plangintza eta normalizazioa - Análisi dokumentalak egitea	1,11	%			%		12.685,05
Leihatila bakarreko sistemaren oinarri izango den informazio sistema korporatiboa garatzea, arreta eta informazio prozesuak hobetzea eta komunikaziorako kanal berriak garatzea	27,78	19,24			%		400.888,80
Foru Aldundiaren Jauregia bisita gidatuak antolatzea	0,56	3,23			%		20.399,67
Gobernu Onaren Foru Araua ezarri eta zabalzea	2,50	%			%		28.569,89
Aldundiko datu baseak irekitzeko plangintza aurrera eramatea, datuak era irekian argitaratuz	3,06	%			%		34.969,56
Gardentasuneko edukiak bildu, prestatu eta argitaratzea	5,56	%			%		63.539,47

Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

Por otro lado, se han concretado los objetivos, líneas de actuación y acciones operativas del área; es decir, siguiendo con el mismo esquema, se ha completado una planificación sobre las actividades que no son estratégicas.

También se han desarrollado módulos para integrar en la planificación anual las principales políticas transversales de la Diputación Foral de Gipuzkoa: igualdad entre mujeres y hombres, igualdad lingüística y participación. De esta manera, las planificaciones generales transversales se han vinculado a las líneas de actuación y a las acciones, concretando los recursos necesarios para llevar a cabo dichas acciones y actuaciones.

Con todos esos datos, la aplicación para el desarrollo del presupuesto crea la ficha presupuestaria del pro-

grama, la planificación estratégica y operativa, recogiendo información sobre y los gastos e ingresos que corresponden a ambas.

Así, cada programa presupuestario concreta de una manera clara los objetivos o metas, las líneas de actuación en que se dividen, las acciones concretas que conllevan y los recursos que se gestionarán para llevar a cabo cada acción. Además, se concretan los indicadores que medirán los resultados que se persiguen, así como los resultados que se esperan.

Si nos fijamos en la ficha del programa presupuestario, podemos observar en el apartado sobre planificación como se representan de manera concreta en los indicadores los resultados que se quieren conseguir, y cuáles son las acciones vinculadas al objetivo y de que recursos se dispondrá:

Imagen 6

Ficha de un programa del presupuesto de 2019

2015-2019 KUDEAKETA PLAN ESTRATEGIKOARI LOTUTAKO DEPARTAMENTU JARDUKETA						
Helburu estrategikoa: Ekonomiaren errekerazioa finkatzea						
Proiektu estrategikoa: Ekonomia suspertzeko plana						
Urteko helburua: Gipuzkoako enpresen eraldaketa lehiakorra bultzatzea, fabrikazio aurreratuko teknologiak eta 4.0 Industria eredua bultzatuz.						
Adierazlea	Neurri-unitatea	Helburu mota	Azken balioa	Aurtengo aurreikuspena	Urteko helburua	Agintaldiko helburua
Teknologia maila ertaina eta ertain/altua duten enpresen presentzia areagotu.	Ehunekoak	>=	0,00	18,80	19,20	20,00
Lagundutako enpresen kopurua	Kopurua	>=	60,00	70,00	70,00	70,00
Teknologi eduki handia eta ertain-handia duten salmenten portzentaia	Ehunekoak	=	37,26	37,50	37,60	37,60
Helburuari lotutako jarduketa ildoak eta ekintzak						
1. Jarduketa ildoak: Gipuzkoa 4.0 Industria. Fabrikazio aurreratua eta Industria 4.0 eredua bultzatzea enpresen artean, haien lehiakortasuna hobetze aldera, eta I+G+i-ko jarduerak laguntzea enpresetan, produktu berriak garatzeko.						
	Ordainketa kredituak	Datozen urteetako gastuak	Sarrera lotua	Hasiera data	Bukaera data	Etorkizuna eraikiz
Jarduketa ildoak, guztira	3.459.838,00	880.000,00		2019/01/01	2020/12/31	
1.1 Ekintza Industria 4.0 eredua bultzatzeko jarduerak	1.665.370,75	800.000,00		2019/01/01	2020/12/31	
1.2 Ekintza Gipuzkoako industriaren bultzada lehiakorra	313.370,75	80.000,00		2019/01/01	2020/12/31	
1.3 Ekintza Sektore estrategikoei bultzada: Elektromugikortasuna	515.370,75			2019/01/01	2020/12/31	

Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

5. Seguimiento y rendición de cuentas

Un objetivo de los Presupuestos Orientados a Resultados es presentar de manera clara y comprensible ante la sociedad la planificación de la institución, de manera que se facilite la rendición de cuentas sobre los resultados. Queremos que la ciudadanía

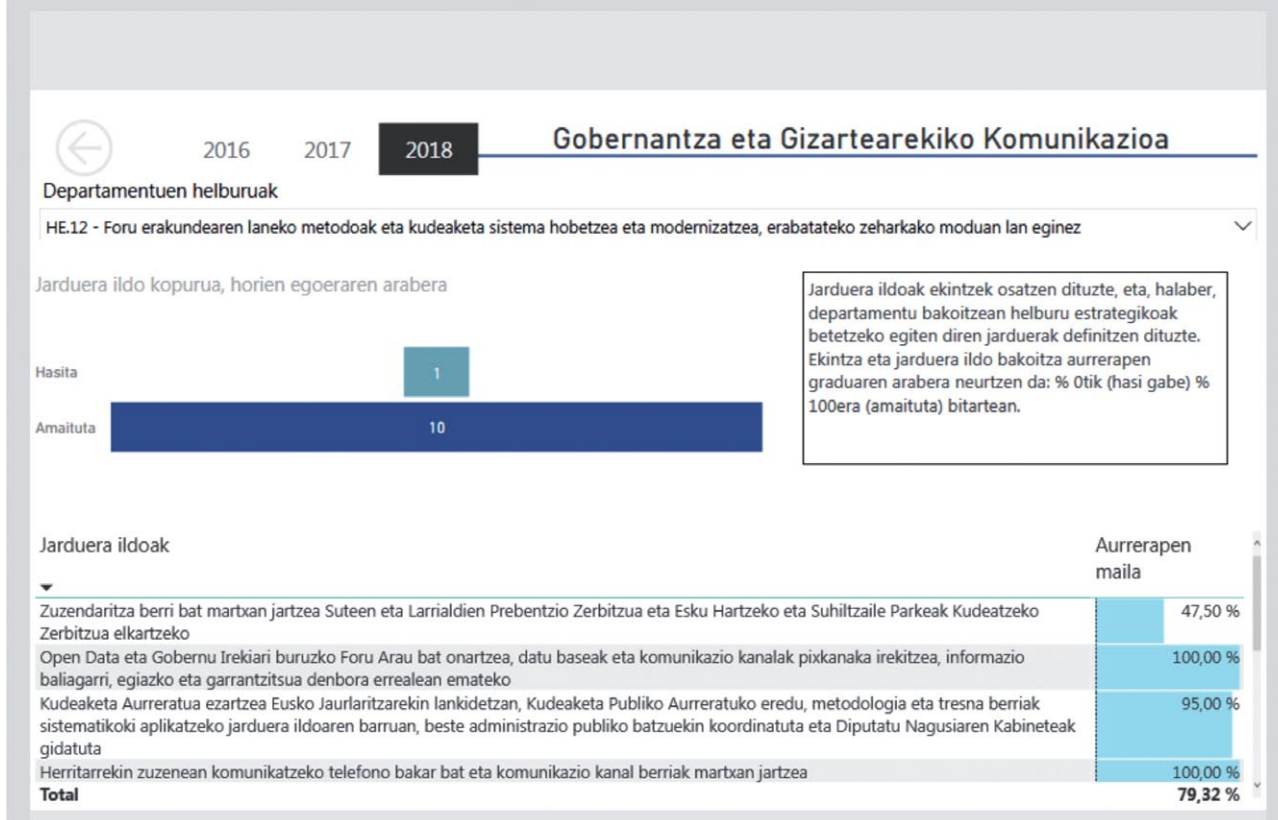
tenga un papel más activo en el seguimiento de las políticas públicas, posibilitando que se haga un análisis crítico de los resultados de nuestras actividades y planes.

Con ese objetivo, en 2018, en el portal web de la institución (www.gipuzkoa.eus) se publicó una herramienta para dar cuenta del Plan Estratégico de Gestión, para que la ciudadanía pueda conocer de manera sencilla tanto el grado de desarrollo de los objetivos y actividades estratégicas como el nivel de ejecución de los presupuestos.

Imagen 7

Instrumento para rendir cuentas en el portal gipuzkoa.eus

Kudeaketa Plan Estrategikoaren Kontu ematea



Fuente: Diputación Foral de Gipuzkoa.

6. Influencia en la institución

El nuevo enfoque para la elaboración de los presupuestos ha tenido una influencia profunda en la organización de la diputación foral, y de ahora en adelante, puede ayudar a implantar una gestión avanzada en el área de la planificación. Por un lado, porque se trata de una herramienta apropiada para alinear adecuadamente las líneas estratégicas, los presupuestos y la gestión de las áreas, y por otro, facilita la difusión, revisión y actualización de la planificación en los grupos de trabajos de las áreas.

La vinculación de la elaboración de los presupuestos con la planificación posibilita a todas las áreas de la diputación foral definir de manera más concreta la planificación anual: definen previamente en que líneas de actuación se distribuirán los objetivos estratégicos y operativos, y posteriormente, concretan en que acciones se distribuirán esas líneas de actuación. Finalmente, se concretan los recursos económicos que se utilizarán en cada acción, distribuyéndolos entre las diferentes partidas presupuestarias (gastos de personal, gastos corrientes de bienes y servicios, etc.). Esta especificación permite a los grupos de trabajo de las áreas enmarcar en la planificación global las acciones que deben llevar a cabo en el trabajo diario y hacer visibles sus aportaciones a la generalidad de la institución. En consecuencia, este grado de difusión de la planificación, además de impulsar la gestión avanzada, puede ser de ayuda para fomentar la motivación de los grupos de trabajo de las áreas.

La implantación de los Presupuestos Orientados a Resultados no ha estado exenta de obstáculos. La mayoría de ellos han estado relacionados con el cambio organizativo y, sobre todo, con el cambio cultural: han surgido las dificultades que suelen aparecer en la adaptación o adecuación de los sistemas de información y las aplicaciones, en la medida que se han desarrollado nuevas herramientas de trabajo; además, han cambiado el calendario, la metodología y el grado de concreción de la planificación anual y, por tanto, los responsables de las áreas han recibido formación y siguen recibéndola para hacer frente al cambio. A lo largo de todo el proceso, han sido de vital importancia el Área del Diputado General y el liderazgo del Departamento de Hacienda y Finanzas.

7. Bibliografía

- Diputación Foral de Gipuzkoa. (2018). Presupuestos de Gipuzkoa. Recuperado de <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/aurrekontuak>
- Diputación Foral de Gipuzkoa. (2017). Sitio web de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Recuperado de <https://www.gipuzkoa.eus/es/diputacion>
- Diputación Foral de Gipuzkoa. (2007). Guía de Gestión por Objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa. Recuperado de 24 febrero de 2019 <https://www.gipuzkoa.eus/documents/2456431/2956946/Gu%C3%ADa%2Bde%2Bgesti%C3%B3n.pdf/467f2c77-1097-2af8-f8f9-0613d5cd8e69>
- Maluquer, S., eta Tarrach, A. (2006). Gestión estratégica del presupuesto y orientación a resultados: La reforma presupuestaria de la Generalitat de Catalunya. *Presupuesto y Gasto Público*, 43, 9-37. Recuperado de http://economia.gencat.cat/web/.content/documents/arxiu/doc_85633631_1.pdf
- Tarrach, A. (2011). El presupuesto orientado a resultados: principales componentes y aspectos clave. *Nota d'Economía*, 99, 11-31. Recuperado de http://economia.gencat.cat/web/.content/70_economia_catalana/arxiu/anna_tarrach_ne_99_esp.pdf