

PLAN DE OBJETIVOS 2019



RESULTADOS 2019



ÍNDICE

- I. Introducción
- II. Líneas estratégicas y objetivos
- III. Cuadros de seguimiento
- IV. Resultados globales
- V. Análisis de resultados



I. INTRODUCCIÓN

El **Plan Estratégico del Instituto de Estudios Fiscales** (IEF) aprobado para el trienio 2018-2020, establece la **misión, valores y visión** del Instituto y prevé que las líneas estratégicas definidas en el mismo se concreten en un **Plan de Objetivos** anual.

En este Plan de Objetivos para el ejercicio 2019 se desglosan objetivos de cada una de estas tres líneas estratégicas del IEF, determinando la unidad responsable del cumplimiento de cada una de ellas y se aprueba igualmente un cuadro de seguimiento para la evaluación de todo el proceso.



II. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA

Código	Objetivo	Indicador	Responsable
1.1	INCREMENTAR EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN		
1.1.1	Destinatarios a nivel periférico	Desarrollo de al menos 4 acciones formativas retomando las actividades del IEF fuera de Madrid	Escuela de Hacienda Pública
1.1.2	Acuerdos con otras Instituciones en materia formativa	Al menos 3 nuevos acuerdos	Escuela de Hacienda Pública
1.2	AUMENTAR LA CALIDAD Y LA ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN EN MATERIA DE LA HACIENDA PÚBLICA		
1.2.1	Consolidar las acciones formativas existentes de alta especialización	Conseguir una media en la evaluación de las acciones de al menos 7/10	Escuela de Hacienda Pública
1.2.2	Acciones formativas de alta calidad	Incrementar su número en al menos 1 más que en el año 2018	Escuela de Hacienda Pública
1.2.3	Mejoras en cursos de nuevo ingreso	Implementar protocolos de actuación en todos los cursos de nuevo ingreso	Escuela de Hacienda Pública
1.3	POTENCIAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN		
1.3.1	Campus online. Repositorio de la información de los cursos de formación	En al menos un 90% de los cursos	Escuela de Hacienda Pública
1.3.2	Gestión electrónica de los cursos de nuevo ingreso	En un 100% de los cursos de nuevo ingreso	Escuela de Hacienda Pública



Plan de Objetivos 2019

LÍNEA ESTRATÉGICA 2
POTENCIAR EL IEF COMO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS EN MATERIA DE
HACIENDA PÚBLICA (I)

Código	Objetivo	Indicador	Responsable
2.1	POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA HACIENDA PÚBLICA		
2.1.1	Investigaciones realizadas y publicadas por el personal propio del IEF	Incremento en el número de investigaciones en relación con 2018	Dirección de Estudios
2.1.2	Investigaciones externas	Publicación de más de un 40% de investigaciones entregadas entre junio de 2018 y junio de 2019	Dirección de Estudios
2.1.3	Potenciación de conferencias, seminarios y cursos	Incremento en el número de seminarios y cursos así como en el número de asistentes en relación con 2018	Dirección de Estudios
2.1.4	Publicación y difusión puntual de las estadísticas a cargo del IEF	Muestra de IRPF, panel de IRPF y barómetro fiscal	Dirección de Estudios
2.1.5	BADESPE	Presentación de la nueva Base de Datos	Dirección de Estudios
2.1.6	Nuevos simuladores (I)	Puesta en marcha de los simuladores de pensiones e IBI	Dirección de Estudios
2.1.7	Nuevos simuladores (II)	Desarrollo del Simulador TAX/BENEFIT	Dirección de Estudios



LÍNEA ESTRATÉGICA 2
POTENCIAR EL IEF COMO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS EN MATERIA DE
HACIENDA PÚBLICA (II)

Código	Objetivo	Indicador	Responsable
2.2	MEJORA Y AMPLIACIÓN DEL ASESORAMIENTO EN HACIENDA PÚBLICA		
2.2.1	Asesoramiento en materias relacionadas con la Hacienda Pública a la Secretaría de Estado de Hacienda	Incremento en el número de asesorías en relación con 2018	Dirección de Estudios
2.2.2	Asesoramiento en materias relacionadas con la Hacienda Pública a otros Centros Directivos	Incremento en el número de asesorías en relación con 2018	Dirección de Estudios
2.3	REFORZAR EL IMPACTO DE LAS PUBLICACIONES		
2.3.1	Control del volumen e impacto de Documentos y Papeles de Trabajo (I)	Número de trabajos publicados superior a 2018	Dirección de Estudios
2.3.2	Control de las ventas de las Monografías (jurídicas y económicas)	Incremento en el número de ventas en relación con 2018	Dirección de Estudios
2.3.3	Mejora de las publicaciones periódicas del IEF	Mejora del impacto de la Revista <i>Crónica Tributaria</i> . Incremento de valor en índices de importancia con respecto a 2018	Dirección de Estudios



Plan de Objetivos 2019

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

ALINEAR LA GESTIÓN DEL IEF CON EL NUEVO ENTORNO GLOBAL, DINÁMICO Y DIGITAL (I)

Código	Objetivo	Indicador	Responsable
3.1	PLAN DE CALIDAD		
3.1.1	Promoción de sistemas de participación (I)	Cuestionario de condiciones de trabajo en la Unidad de Apoyo y en la Secretaría General	Secretaría General
3.1.2	Promoción de sistemas de participación (II)	Cuestionario de opinión del reconocimiento médico anual	Secretaría General
3.1.3	Encuestas a los alumnos	Conseguir una media de evaluación de al menos 7/10	Escuela de Hacienda Pública
3.1.4	Carta de Servicios	Aprobación y publicación	Secretaría General
3.1.5	Plan Anual de Objetivos	Seguimiento cuatrimestral del Plan de Objetivos 2019	Secretaría General
3.1.6	Convocatorias a premios a buenas prácticas dentro del IEF	Realización de una convocatoria a premios a buenas prácticas individuales o colectivas dentro del IEF	Secretaría General
3.2	PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
3.2.1	Plan de Comunicación Interna (I)	Elaboración esquema inicial y redacción proyecto definitivo	Secretaría General
3.2.2	Plan de Comunicación Interna (II)	Publicación y puesta en marcha	Secretaría General
3.2.3	Campañas divulgativas internas (I)	Diseño y distribución de 4 folletos informativos en materia de prevención de riesgos laborales	Secretaría General
3.2.4	Campañas divulgativas internas (I)	Plan de Acción Social y Plan de Formación	Secretaría General
3.2.5	Campañas divulgativas externas	Diseño y distribución de tríptico de la Carta de Servicios	Secretaría General



LÍNEA ESTRATÉGICA 3

ALINEAR LA GESTIÓN DEL IEF CON EL NUEVO ENTORNO GLOBAL, DINÁMICO Y DIGITAL (II)

Código	Objetivo	Indicador	Responsable
PLAN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA			
3.3.1	Mejoras en la WEB del IEF (I)	Implementación de formularios específicos para el proceso de selección de becas y premios	Secretaría General
3.3.2	Mejoras en la WEB del IEF (II)	Desarrollo de una aplicación de resultados estadísticos y creación de encuesta de satisfacción para visitantes	Secretaría General
3.3.3	Aplicación de Convenios	Nuevo diseño e implementación de la aplicación	Secretaría General
3.3.4	Aplicación Becas y Premios	Implementación de funcionalidades para adaptarla a nuevas necesidades y a los nuevos formularios de la WEB	Secretaría General
3.3.5	Mejora de las aplicaciones del IEF	Puesta en marcha de un nuevo servidor para las aplicaciones del IEF y la creación de diferentes servidores virtuales para la gestión de todas las aplicaciones	Secretaría General



III. CUADROS DE SEGUIMIENTO

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA

Ponderación: 30%

Código	Ponderación	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
1.1	9%													9%
1.1.1	4,5%									4,5%				
1.1.2	4,5%												4,5%	
1.2.	9%													6%
1.2.1	3%												3%	
1.2.2	3%												0%	
1.2.3	3%						3%							
1.3	12%													12%
1.3.1	6%												6%	
1.3.2	6%												6%	
Total cumplimiento Línea Estratégica 1														27%



Plan de Objetivos 2019

LÍNEA ESTRATÉGICA 2
POTENCIAR EL IEF COMO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS EN MATERIA DE
HACIENDA PÚBLICA
Ponderación: 30%

Código	Ponderación	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2.1	10%													10%
2.1.1	2%												2%	
2.1.2	2%												2%	
2.1.3	2%												2%	
2.1.4	1%												1%	
2.1.5	1%												1%	
2.1.6	1%						1%							
2.1.7	1%										1%			
2.2.	10%													10%
2.2.1	5%												5%	
2.2.2	5%												5%	
2.3	10%													7%
2.3.1	3%												3%	
2.3.2	3%												0%	
2.3.3	4%												4%	
Total cumplimiento Línea Estratégica 2														27%



Plan de Objetivos 2019

LÍNEA ESTRATÉGICA 3
ALINEAR LA GESTIÓN DEL IEF CON EL NUEVO ENTORNO GLOBAL, DINÁMICO Y DIGITAL

Ponderación: 40%

Código	Ponderación	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
3.1	14%													11%
3.1.1	2%												2%	
3.1.2	2%			2%										
3.1.3	2%												2%	
3.1.4	3%												3%	
3.1.5	2%												2%	
3.1.6	3%												0%	
3.2	12%													9%
3.2.1	3%									1,5%			1,5%	3%
3.2.2	3%												0%	
3.2.3	1,5%											1,5%		
3.2.4	3%												3%	
3.2.5	1,5%												1,5%	
3.3	14%													11%
3.3.1	2,5%				2,5%									
3.3.2	2,5%			2,5%										
3.3.3	3%												0%	
3.3.4	3%												3%	
3.3.5	3%					3%								
Total cumplimiento Línea Estratégica 3														31%



Plan de Objetivos 2019

IV. RESULTADOS GLOBALES

Línea estratégica 1:

RESULTADOS PLAN DE OBJETIVOS 2019					
CÓD.	OBJETIVO	INDICADOR	% EJECUCIÓN	PONDERACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TOTAL DEL PLAN
LÍNEA ESTRATÉGICA 1: MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA					
1.1 INCREMENTAR EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN					
1.1.1	Destinatarios a nivel periférico	Desarrollo de al menos 4 acciones formativas retomando las actividades del IEF fuera de Madrid.	100%	4,5%	4,5%
1.1.2	Acuerdos con otras Instituciones en materia formativa	Al menos 3 nuevos acuerdos.	100%	4,5%	4,5%
1.2 AUMENTAR LA CALIDAD Y LA ESPECIALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN EN MATERIA DE LA HACIENDA PÚBLICA					
1.2.1	Consolidar las acciones formativas existentes de alta especialización	Conseguir una media en la evaluación de las acciones de al menos 7/10.	100%	3%	3%
1.2.2	Acciones formativas de alta calidad	Incrementar su número en al menos 1 más que en el año 2018	0%	3%	0%
1.2.3	Mejoras en cursos de nuevo ingreso	Implementar protocolos de actuación en todos los cursos de nuevo ingreso	100%	3%	3%
1.3 POTENCIAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN					
1.3.1	Campus online. Repositorio de la información de los cursos de formación	En al menos un 90% de los cursos	100%	6%	6%
1.3.2	Gestión electrónica de los cursos de nuevo ingreso	En un 100% de los cursos de nuevo ingreso	100%	6%	6%
TOTAL CUMPLIMIENTO LÍNEA ESTARTÉGICA 1: 90%				30%	27%



Plan de Objetivos 2019

Línea estratégica 2:

RESULTADOS PLAN DE OBJETIVOS 2018					
CÓD.	OBJETIVO	INDICADOR	% EJECUCIÓN	PONDERACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TOTAL DEL PLAN
LÍNEA ESTRATÉGICA 2: POTENCIAR EL IEF COMO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS EN MATERIA DE HACIENDA PÚBLICA (I)					
2.1 POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA HACIENDA PÚBLICA					
2.1.1	Investigaciones realizadas y publicadas por el personal propio del IEF	Incremento en el número de investigaciones en relación con 2018	100%	2%	2%
2.1.2	Investigaciones externas	Publicación de más de un 40% de investigaciones entregadas entre junio de 2018 y junio de 2019	100%	2%	2%
2.1.3	Potenciación de conferencias, seminarios y cursos	Incremento en el número de seminarios y cursos así como en el número de asistentes en relación con 2018	100%	2%	2%
2.1.4	Publicación y difusión puntual de las estadísticas a cargo del IEF	Muestra de IRPF, panel de IRPF y barómetro fiscal	100%	1%	1%
2.1.5	BADESPE	Presentación de la nueva Base de Datos	100%	1%	1%
2.1.6	Nuevos simuladores (I)	Puesta en marcha de los simuladores de pensiones e IBI	100%	1%	1%
2.1.7	Nuevos simuladores (II)	Desarrollo del Simulador TAX/BENEFIT	100%	1%	1%

RESULTADOS PLAN DE OBJETIVOS 2018					
CÓD.	OBJETIVO	INDICADOR	% EJECUCIÓN	PONDERACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TOTAL DEL PLAN
LÍNEA ESTRATÉGICA 2: POTENCIAR EL IEF COMO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS EN MATERIA DE HACIENDA PÚBLICA (II)					
2.2 MEJORA Y AMPLIACIÓN DEL ASESORAMIENTO EN HACIENDA PÚBLICA					
2.2.1	Asesoramiento en materias relacionadas con la Hacienda Pública a la Secretaría de Estado de Hacienda	Incremento en el número de asesorías en relación con 2018	100%	5%	5%
2.2.2	Asesoramiento en materias relacionadas con la Hacienda Pública a otros Centros Directivos	Incremento en el número de asesorías en relación con 2018	100%	5%	5%
2.3 REFORZAR EL IMPACTO DE LAS PUBLICACIONES					
2.3.1	Control del volumen e impacto de Documentos y Papeles de Trabajo (I)	Número de trabajos publicados superior a 2018	100%	3%	3%
2.3.2	Control de las ventas de las Monografías (jurídicas y económicas)	Incremento en el número de ventas en relación con 2018	0%	3%	0%
2.3.3	Mejora de las publicaciones periódicas del IEF	Mejora del impacto de la Revista Crónica Tributaria. Incremento de valor en índices de importancia con respecto a 2018	100%	4%	4%
TOTAL CUMPLIMIENTO LÍNEA ESTRATÉGICA 2: 90%				30%	27%



Plan de Objetivos 2019

Línea estratégica 3:

RESULTADOS PLAN DE OBJETIVOS 2018					
CÓD.	OBJETIVO	INDICADOR	% EJECUCIÓN	PONDERACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TOTAL DEL PLAN
LÍNEA ESTRATÉGICA 3: ALINEAR LA GESTIÓN DEL IEF CON EL NUEVO ENTORNO GLOBAL, DINÁMICO Y DIGITAL (I)					
3.1 PLAN DE CALIDAD					
3.1.1	Promoción de sistemas de participación (I)	Cuestionario de condiciones de trabajo en la Unidad de Apoyo y en la Secretaría General	100%	2%	2%
3.1.2	Promoción de sistemas de participación (II)	Cuestionario de opinión del reconocimiento médico anual	100%	2%	2%
3.1.3	Encuestas a los alumnos	Conseguir una media de evaluación de al menos 7/10	100%	2%	2%
3.1.4	Carta de Servicios	Aprobación y publicación	100%	3%	3%
3.1.5	Plan Anual de Objetivos	Seguimiento cuatrimestral del Plan de Objetivos 2019	100%	2%	2%
3.1.6	Convocatorias a premios a buenas prácticas dentro del IEF	Realización de una convocatoria a premios a buenas prácticas individuales o colectivas dentro del IEF	0%	3%	0%
3.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL					
3.2.1	Plan de Comunicación Interna (I)	Elaboración esquema inicial y redacción proyecto definitivo	100%	3%	3%
3.2.2	Plan de Comunicación Interna (II)	Publicación y puesta en marcha	0%	3%	0%
3.2.3	Campañas divulgativas internas (I)	Diseño y distribución de 4 folletos informativos en materia de prevención de riesgos laborales	100%	1,5%	1,5%
3.2.4	Campañas divulgativas internas (I)	Plan de Acción Social y Plan de Formación	100%	3%	3%
3.2.5	Campañas divulgativas externas	Diseño y distribución de tríptico de la Carta de Servicios	100%	1,5%	1,5%

RESULTADOS PLAN DE OBJETIVOS 2018					
CÓD.	OBJETIVO	INDICADOR	% EJECUCIÓN	PONDERACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TOTAL DEL PLAN
LÍNEA ESTRATÉGICA 3: ALINEAR LA GESTIÓN DEL IEF CON EL NUEVO ENTORNO GLOBAL, DINÁMICO Y DIGITAL (II)					
3.3 PLAN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA					
3.3.1	Mejoras en la WEB del IEF (I)	Implementación de formularios específicos para el proceso de selección de becas y premios	100%	2,5%	2,5%
3.3.2	Mejoras en la WEB del IEF (II)	Desarrollo de una aplicación de resultados estadísticos y creación de encuesta de satisfacción para visitantes	100%	2,5%	2,5%
3.3.3	Aplicación de Convenios	Nuevo diseño e implementación de la aplicación	0%	3%	0%
3.3.4	Aplicación Becas y Premios	Implementación de funcionalidades para adaptarla a nuevas necesidades y a los nuevos formularios de la WEB	100%	3%	3%
3.3.5	Mejora de las aplicaciones del IEF	Puesta en marcha de un nuevo servidor para las aplicaciones del IEF y la creación de diferentes servidores virtuales para la gestión de todas las aplicaciones	100%	3%	3%
TOTAL CUMPLIMIENTO LÍNEA ESTARTÉGICA 3: 77,5%				40%	31%



V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez finalizado el segundo año de aplicación del Plan Estratégico 2018-2020 del IEF y concluida la vigencia del Plan de Objetivos 2019, procede realizar, como se hizo con el Plan de Objetivos 2018, un análisis de los resultados de los objetivos de 2019.

De esta manera, frente a un cumplimiento global de un 82,25% en el Plan de Objetivos de 2018, el Plan de 2019 alcanza un 85%, como puede observarse del siguiente cuadro:

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 (30%)	27%
LÍNEA ESTRATÉGICA 2 (30%)	27%
LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (40%)	31%
TOTAL	85%

Por Líneas Estratégicas, podemos resaltar que la primera “Mejora de la eficiencia de la formación impartida”, con un peso del 30% en el conjunto del Plan, se ha cumplido en un 90%. La segunda, “Potenciar el IEF como centro de investigación y estudios en materia de Hacienda Pública”, con un peso también del 30% en el conjunto del Plan, se ha cumplido en un 90%. Por último, la tercera, “Alinear la gestión del IEF con el nuevo entorno global, dinámico y digital”, con un peso del 40%, se ha cumplido en un 77,5%.

Si comparamos estos resultados con los de 2018 podemos decir que, además de la mejora del cumplimiento global, cada una de las tres líneas estratégicas también han mejorado su cumplimiento.

Reiteramos igualmente lo dicho el pasado año en el sentido de que de la rúbrica de las líneas se constata fácilmente que cada una de ellas responde a los objetivos de las tres subdirecciones generales del IEF: Escuela de Hacienda Pública, Dirección de Estudios y Secretaría General respectivamente. Sin embargo, de un estudio más detallado, se observa cómo el trabajo de las tres subdirecciones puede afectar al cumplimiento de otras líneas.

De esta manera, la Secretaría General, como subdirección más transversal del Centro Directivo, posibilita el cumplimiento de todas las líneas (por sus competencias en materia de gestión de



convenios o pagos, por ejemplo), pero también es destacable que la Escuela de Hacienda Pública tenga un objetivo propio, el 3.1.3 y cumplido en su totalidad, en la línea estratégica 3.

Si pasamos a extraer conclusiones de los resultados del Plan, la primera no puede ser otra que el haber logrado una mayor presencia de este Centro Directivo en materia de formación e investigación de la Hacienda Pública Española.

Esto es así gracias al cumplimiento de la mayor parte de objetivos (siete cumplidos frente a dos) que pretendían o un mayor número de acciones formativas, asesorías, trabajos, ventas de monografías, investigaciones, seminarios o cursos respecto de 2018.

También, por la firma de nuevos acuerdos con otras instituciones, cuando era ya un objetivo presente y cumplido ya en el Plan del año anterior.

En segundo lugar, se puede afirmar que se ha realizado un importante esfuerzo en materia de incremento de la calidad en el trabajo, como se desprende de la consecución de los objetivos de mejora en las evaluaciones, promoción de sistemas de participación, aprobación de Carta de Servicios o preparación del Plan de Comunicación.

En tercer lugar, la mejora de las aplicaciones informáticas propias del IEF, de la accesibilidad de en su web o el impulso del campus virtual, demuestra un interés constante con la transformación digital del Instituto.

Finalmente, en cuanto a los incumplimientos se refiere, reseñar que éstos han sido 1 de 7 objetivos en la primera línea estratégica, 1 de 12 en la segunda y 3 de 16 en la tercera.

Analizados los incumplimientos en su conjunto, se puede concluir que algunos de ellos eran exigentes en cuanto a su cumplimiento debido a su dificultad (incremento en el número de acciones formativas de alta calidad, así como el de puesta en marcha del Plan de Comunicación), o porque no dependían exclusivamente del empeño del IEF (incremento en el número de ventas de monografías), o porque se han dado imponderables (baja de 8 meses de la persona que tenía que pilotar la nueva aplicación de convenios) o incluso cambios en prioridades de trabajos por falta de medios (convocatoria a premios de buenas prácticas).

En cualquier caso se concluye que un Plan con un 100% de cumplimiento no habría sido razonable pues no habría sido suficientemente exigente con la organización.

Está en la voluntad de este Instituto el intentar mejorar la organización siendo ambicioso pero coherentes con los objetivos anuales.