

# PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA

 Instituto de  
Estudios Fiscales

## ÍNDICE

- I. Introducción y antecedentes
- II. Análisis del entorno
- III. Misión, visión y valores
- IV. Organización y funciones
- V. Líneas estratégicas
- VI. Objetivos
- VII. Herramientas de seguimiento y evaluación



## I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

A lo largo de su historia el Instituto de Estudios Fiscales (IEF) ha ido tomando decisiones estratégicas para el mejor cumplimiento de sus fines en el ámbito de la investigación, el estudio y la formación, lo que le ha permitido adaptarse y consolidarse como la Institución que hoy en día representa. Actualmente, somos el fruto de la convergencia de dos caminos que paralelamente desarrollaban sus respectivas misiones: por un lado, el Instituto de Estudios Fiscales creado en 1960 como servicio de estudios para la Hacienda Pública y por otra parte la Escuela de la Hacienda Pública, integrada desde 1987 dentro de la estructura del propio Instituto.

En su configuración actual como *organismo autónomo*, fue creado por la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social. Está adscrito al Ministerio de Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Hacienda y cuenta con un *Estatuto propio*, aprobado por Real Decreto 63/2001, de 26 de enero.

Por lo que respecta a los antecedentes cabe citar el *Plan Inicial de Actuación*, el *Plan Estratégico 2006* y el *Plan Estratégico 2018-2020*, de modo que con el presente *Plan Estratégico 2021-2023* se da por primera vez continuidad a la planificación estratégica en el IEF. Ello ha de permitir orientar las propias decisiones de gestión que a lo largo de la vida de plan hayan de tomarse y, además, informar a los agentes de nuestro entorno (que se identificarán más adelante) sobre cuáles son nuestros objetivos de medio plazo y nuestras herramientas.

El *Plan inicial de actuación* se elaboró en cumplimiento del mandato del artículo 61.2 de la Ley 6/1997, de 14 de abril (que exigía acompañar cualquier anteproyecto de Ley de creación de un organismo público con una propuesta de estatutos y un plan inicial de actuación del organismo a crear). El *Plan Estratégico 2006* supuso un gran esfuerzo en cuanto a planificación estratégica y un decidido avance en sistematización de objetivos y métodos de trabajo. Su propósito principal fue dotar a la institución de un marco de trabajo que se adecuara a las nuevas exigencias y diera respuesta a las crecientes demandas de los distintos sectores con los que trabajaba y de la sociedad en su conjunto. Finalmente, por lo que respecta al *Plan Estratégico 2018-2020*, contenía además de la descripción de la misión, valores, organización, funciones y visión del Organismo, las siguientes líneas estratégicas:

- Mejora de la eficiencia de la formación impartida.
- Potenciar en IEF como centro de investigación y estudios en materia de Hacienda Pública.
- Alinear la gestión del IEF con el nuevo entorno global, dinámico y digital.



---

Plan Estratégico 2021-2023

En las páginas que siguen, las personas interesadas encontrarán nuestra visión del Instituto de Estudios Fiscales en el medio plazo y nuestras principales líneas estratégicas de trabajo para el trienio 2021-23, enmarcadas en el análisis del entorno relevante. De todo ello se derivará nuestro Plan anual de objetivos, mucho más detallados.



## II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para la confección de este Plan Estratégico es preciso analizar el entorno en el que desarrolla la institución sus actuaciones y dotarlo de la flexibilidad y agilidad necesaria para adaptarlo a una realidad política, económica y social sujeta a continuas transformaciones. Esta es, además, la mejor manera que tiene el IEF de participar en el proceso de modernización de la Administración Pública.

Los principales agentes con los que el IEF interactúa y que constituyen por tanto su entorno inmediato son aquellos organismos o centros directivos para los que trabaja. Se trata esencialmente de los siguientes:

- **Secretaría de Estado de Hacienda.** Realiza las actuaciones relativas a la orientación de la política fiscal, el diseño y aplicación del sistema tributario, la previsión y análisis de los ingresos tributarios, no tributarios y otros ingresos públicos, la dirección y ejecución de la gestión catastral. Su relación con el IEF es jerárquica, se trata de la unidad de la que dependemos.
- **La Agencia Estatal de Administración Tributaria.** Tiene encomendada la aplicación efectiva del sistema tributario estatal y aduanero, así como de aquellos recursos de otras Administraciones públicas nacionales o de la Unión Europea cuya gestión se le encomiende por ley o por convenio. No obstante, no tiene competencias para la elaboración y aprobación de normas tributarias ni, en la vertiente del gasto público, para asignar los recursos públicos entre las diversas finalidades. En materia de formación, la Agencia Tributaria constituye el principal demandante de servicios para el IEF, tanto en relación con la formación inicial de los nuevos funcionarios de los grupos A1 y A2 como en materia de formación continua de su plantilla. Por otro lado, de la Agencia Tributaria proviene gran parte del profesorado que el IEF utiliza en su actividad formativa. En consecuencia, se trata de un agente con una influencia determinante en la actividad del IEF.
- **Intervención General de la Administración del Estado, (IGAE).** Es el órgano de control interno del sector público estatal y el centro directivo y gestor de la contabilidad pública. Como órgano de control, la IGAE es la encargada de verificar, mediante el control previo de legalidad, el control financiero permanente, la auditoría pública y el control financiero de subvenciones, que la actividad económico-financiera del sector público estatal se adecua a los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia. Como centro gestor y directivo



de la contabilidad pública le compete proporcionar información contable fiable, completa, profesional e independiente sobre la gestión pública.

En materia de formación, la IGAE constituye un demandante importante de servicios para el IEF, tanto en relación con la formación inicial de los nuevos funcionarios de los grupos A1 y A2 como en materia de formación continua de su plantilla. Por otro lado, de la IGAE proviene gran parte del profesorado que el IEF utiliza en su actividad formativa en el campo del control y la contabilidad pública. Sin embargo, dado que su tamaño no es tan grande como la Agencia Tributaria, se trata de un actor con una influencia relevante, pero menos determinante en la actividad del IEF.

- **Subsecretaría del Ministerio de Hacienda.** Le corresponde la dirección, impulso y coordinación general de los servicios comunes del departamento y de las Consejerías de Finanzas en el exterior, entre otras funciones. En particular la Subsecretaría se ocupa de la gestión y administración de los recursos humanos del Ministerio de Hacienda. En esa medida es demandante de los servicios de la Escuela de Hacienda Pública, al igual que los dos organismos anteriores.
- **Secretaría General de Financiación Autonómica y Local.** Es el órgano directivo al que corresponde la dirección, el impulso y la coordinación de las competencias atribuidas al Departamento en materia de relaciones con las comunidades autónomas, las ciudades con Estatuto de Autonomía y las entidades que integran la Administración Local. La relación con el IEF se produce en el ámbito de nuestras competencias en materia de estudios, evaluación de políticas e investigación.
- **La Dirección General de Tributos, la Dirección General del Catastro, la Dirección General de Seguros y Pensiones, la Dirección General de Presupuestos y el Tribunal Económico-Administrativo Central** son órganos directivos a los que también van destinados alumnos de nuevo ingreso y la formación continua que realiza el IEF.

Si los organismos anteriores representan el entorno más inmediato para el IEF, también hemos de hacer referencia a otros aspectos del entorno más alejado.

El **entorno internacional** en el que actúa la economía española, integrada en el ámbito europeo, es un proceso constante de cambio. La crisis sanitaria y mundial de 2020 altera las prioridades de la cooperación internacional y ha afectado a una de las líneas estratégicas del IEF en su actividad



internacional. El presente plan estratégico para 2021-23 asume que la crisis sanitaria se superará en los primeros meses del año 2021 y que, entre otras, se podrá recuperar la actividad internacional presencial. En ese campo, constituye un punto clave las relaciones que el IEF mantiene con el sistema español de cooperación internacional (AECID, FIIAPP, Fundación Carolina), así como con las organizaciones internacionales (CIAT, OCDE).

El **entorno nacional** es igualmente relevante. La crisis económica de 2008 tuvo serias consecuencias para el IEF con el cierre de sus centros territoriales. Ello ilustra que estamos sometidos a las necesidades que en cada momento presente la hacienda pública. Si bien en el horizonte de 2023 se vislumbra la necesidad de algún proceso de consolidación presupuestaria, no parece que vaya ser tan exigente como el anterior de los años 2010-13. Por otro lado, el anunciado proyecto político de reforma de las administraciones públicas constituye un riesgo para el IEF, pero también una oportunidad en la medida en que vayan a reforzarse la selección de personal y su formación continua. Por último, el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia va a exigir un importante esfuerzo de formación de funcionarios en materias competencia del IEF, así como numerosos ejercicios de evaluación ex ante y ex post. En ese marco, en un contexto marcado por las consecuencias económicas, sociales y tecnológicas derivadas de la pandemia, uno de los pilares del Plan Estratégico será la transformación digital del Instituto.



### III. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### III.1. Misión

La misión del IEF es la de servir al Ministerio de Hacienda, tanto en la vertiente formativa, como en la de estudios e investigación, pero también a la comunidad académica, profesional y administrativa que se ocupa de los ingresos y gastos públicos desde diferentes disciplinas (Derecho, Economía, Sociología, Tratamiento de Datos, etc.).

#### III.2. Visión

La imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable por el IEF es la de ser la Institución Pública al servicio del Ministerio de Hacienda de referencia nacional e internacional en formación e investigación especializada en Hacienda Pública.

#### III.3. Valores

Los valores del IEF se configuran como un objetivo transversal que articula a todas las estrategias y proyectos en los que se despliega el plan y ayudan a establecer las prioridades estratégicas de la organización. A los valores comunes a todos los organismos públicos debemos de añadir los siguientes propios de nuestro Centro:

- *Excelencia y mejora continua.* La excelencia preside la vocación de Servicio Público de este Centro Directivo y su compromiso con la formación e investigación en el ámbito de la Hacienda Pública, a la vez que se aspira a la mejora continua de su modelo de gestión mediante la organización racional de procesos internos.
- *Proactividad.* La anticipación a las necesidades de sus usuarios debe presidir la actuación del Instituto de Estudios Fiscales.
- *Igualdad, inclusión y participación.* El fomento de estas cualidades entre su personal y en la labor investigadora y formativa son valores que guían su actuación.
- *Liderazgo y creación de valor público.* A través del establecimiento de alianzas con organismos e instituciones nacionales, internacionales, públicas o privadas para la mejora del conocimiento e investigación en las materias tributarias y de Hacienda Pública.



## IV. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL IEF

### IV.1. Organización



### IV.2. Funciones

#### Dirección de la Escuela de la Hacienda Pública

- Asistencia y colaboración en las pruebas de acceso para la selección de funcionarios de Cuerpos adscritos a los Ministerios de Hacienda y de Economía.
- Formación de los funcionarios y demás personal en las materias específicas de la Hacienda Pública.
- Coordinación y cooperación con otros centros públicos y privados en materia de formación relacionada con la Hacienda Pública.
- Desarrollo de la formación a distancia a través del campus virtual.

#### Dirección de Estudios

- Investigación, estudio y asesoramiento económico y jurídico en las materias relativas a los ingresos y gastos públicos y su incidencia sobre el sistema económico y social.



- Elaboración de estudios e informes sobre el sistema de financiación de las comunidades autónomas de régimen común y sobre los regímenes de Concierto con la Comunidad Autónoma del País Vasco y Convenio con la Comunidad Foral de Navarra, así como la financiación y el régimen presupuestario y financiero de las entidades locales.
- Realización de evaluaciones de políticas de ingreso y gasto público y de programas presupuestarios, tanto cuantitativas como cualitativas.
- Análisis y explotación de las estadísticas tributarias.
- Coordinación y cooperación nacional e internacional en materia de estudios e investigación.
- Edición y difusión de las publicaciones oficiales relacionadas con la actividad propia del IEF.

### **Secretaría General**

- Gestión de recursos humanos, acción social y formación del organismo.
- Elaboración, seguimiento y ejecución del presupuesto del organismo.
- Gestión financiera de ingresos y gastos y de tesorería.
- Contabilidad y elaboración de cuentas anuales.
- Gestión de los expedientes de contratación y convenios.
- Asistencia jurídica.
- Administración, protección y conservación de sus bienes patrimoniales.
- Gestión de las nuevas tecnologías y de las comunicaciones.
- Biblioteca y gestión de fondos bibliográficos.
- Planes de calidad, mejora de procesos y política de responsabilidad social.
- Transparencia y Protección de datos.



## V. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En consonancia con la misión, valores y visión del IEF, el Plan 2021-23 se asienta sobre las siguientes líneas estratégicas:

### 1. *La formación en materia de Hacienda Pública.*

El IEF es colaborador de los centros directivos para los que trabaja (Agencia Tributaria, IGAE, Catastro, Subsecretaría, entre otros) para realizar la selección y la formación de sus funcionarios. Las previsiones apuntan a que en estos ejercicios se va a producir un importantísimo incremento en el número de plazas ofertadas en los procesos selectivos para el acceso a la función pública del Ministerio de Hacienda en general y de la Agencia Tributaria en particular. En consecuencia, este hecho constituye un factor importante para la Dirección de la Escuela de Hacienda, a la hora de dar respuesta al incremento de su actividad. En ese marco, un reto estratégico para el periodo 2021-23 es, por un lado, mantener la calidad y la especialización de la formación que tradicionalmente ha venido manteniendo pero a su vez, es momento de adaptarla a un entorno cada vez más incierto y cambiante a través del análisis y selección de la modalidad más adecuada en cada momento y para cada circunstancia; incorporando herramientas que faciliten la formación “presencial sincronizada”, lo que requerirá invertir en formación de formadores, en equipamientos adecuados y en adaptar los contenidos y los métodos de aprendizaje a las necesidades cambiantes. Además, una parte cada vez más relevante de la formación tiene que ver con los valores (vocación de servicio, sentido de pertenencia, lealtad institucional, ética) y con las denominadas competencias “blandas”, esto es, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Esa faceta convierte a la parte presencial de los cursos como determinante del éxito de la formación, debiendo mantenerse e incluso reforzarse.

A lo anterior cabe añadir el interés del IEF en promover la formación de todos los ciudadanos en el ámbito fiscal y la concienciación de la importancia social de los impuestos. Por ello la Educación Cívico-tributaria desarrollada en colaboración con la Agencia Tributaria se torna fundamental en los próximos años.

### 2. *La elaboración de informes y estudios que sean útiles para las reformas legislativas y de otra naturaleza que emprenda el Ministerio de Hacienda.*

Con frecuencia las reformas tributarias o de otro tipo se iniciaron a partir de un estudio o de un grupo de trabajo ubicado en el IEF. Pretendemos seguir liderando o albergando este tipo de



actividades mediante grupos de trabajo compuestos exclusivamente por funcionarios, o grupos interdisciplinares, que acojan a académicos y/o profesionales representativos de los intereses afectados. Además, disponemos de recursos humanos propios para producir estudios como los que se vienen realizando en materias fiscales propias de la Secretaría de Estado de Hacienda. Por último, estamos trabajando y aprendiendo en dos áreas nuevas. En primer lugar, la evaluación de políticas públicas, tal como se desarrolla en la línea tercera del presente plan estratégico 2021-23 a continuación. Y, en segundo lugar, estamos trabajando a demanda de la Secretaría General de Financiación Autonómica y Local sobre los sistemas de financiación autonómica y local y podremos apoyar a la citada SGFAL según las necesidades que vayan surgiendo en el periodo 2021-23.

Para dar respuesta a todo ello, el reto estratégico para el periodo 2021-23 será captar más talento para dotar a la Dirección de Estudios del mejor personal perteneciente a diversos cuerpos: economistas, juristas, estadísticos facultativos, técnicos comerciales o incluso profesores de universidad.

### 3. *La Evaluación de Políticas Públicas en el ámbito del Ministerio de Hacienda y del resto de las Administraciones Públicas.*

La Evaluación de Políticas Públicas es una herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones presupuestarias o normativas. También es un instrumento de control y rendición de cuentas, pero esta segunda faceta no corresponde a lo que hace el IEF, sino a otras instituciones (como la AIREF o el Tribunal de Cuentas).

Desde que se inició la negociación del período de programación 2014-2020, el IEF ha participado en numerosas tareas de evaluación junto con la Dirección General de Fondos Europeos. En la actualidad, también colaboramos con la citada unidad de Fondos Europeos en la realización de varias evaluaciones ex post correspondientes a los periodos 2007-2013 y 2014-2020.

Además, IEF realiza evaluaciones de impacto para otros organismos o Ministerios. Igualmente, cabe destacar la labor del IEF en proyectos internacionales como EUROsociAL+. Entre otros, se está realizando una revisión de gasto público con enfoque de género en varios países latinoamericanos. Por último, hemos participado en 2020 en el *Spending review II* de la AIREF, en el área de evaluación de los beneficios fiscales. Por otra parte, hay que destacar la larga tradición del IEF en micro simulación que permite la evaluación ex ante de los cambios del sistema



impositivo sobre el bienestar y la recaudación, entre otros. Para ello, el IEF desarrolla sus propias herramientas, a partir de datos fiscales, encuestas y datos macroeconómicos.

En definitiva, la Dirección de Estudios cuenta con un conjunto de funcionarios con conocimientos en técnicas de evaluación y con experiencia en este ámbito, y tiene potencial adicional para ser utilizado por parte del Ministerio de Hacienda. Así mismo, las CCAA y las EELL pueden solicitar-nos las evaluaciones que consideren necesarias para la mejora de sus políticas. Igualmente, los diferentes ministerios podrán someter sus políticas a una evaluación económica por parte del IEF. Finalmente, la SE de presupuestos y gastos, podría encargar al IEF la evaluación de políticas sectoriales antes de su inclusión en los proyectos de ley de Presupuestos Generales del Estado.

En suma, la evaluación de políticas públicas será una línea de actividad con alto potencial de crecimiento en los tres próximos años, y trataremos de dar a conocer nuestra disponibilidad a los posibles demandantes de nuestros servicios en este campo.

4. *Formación y asesoría en el ámbito internacional, en particular con países de América Latina y el Caribe o incluso africanos.*

En el campo internacional, nuestro “buque insignia” es el Máster universitario de Hacienda Pública y Administración financiera y tributaria que realizamos en colaboración con la UNED cada año, que permite mantener una red de más de 600 antiguos alumnos, en su gran mayoría altos funcionarios en las administraciones tributarias y financieras de los países de América Latina y del Caribe.

Continuar la labor en este campo tiene valor estratégico para el IEF por dos razones. La primera es que acumulamos un prestigio en el ámbito latinoamericano construido sobre la base de un trabajo de muchos años y que no debe perderse. Debemos cultivar y mejorar nuestra presencia porque es una contribución a la política más general denominada “Marca España”. La segunda es que nuestra actividad se centra en fortalecer las capacidades de las administraciones tributarias y financieras de países de un nivel medio de desarrollo. Cuando el IEF forma funcionarios en materia de hacienda pública de un país consigue un doble efecto. Por un lado, fortalecer la capacidad de ese país para recaudar y gestionar los recursos públicos de forma justa y eficiente. Por otro, tejer relaciones personales entre los profesores españoles (que pertenecen a la Agencia Tributaria, la DGT, TEAC, DGP, IGAE, Catastro o el propio IEF) y los funcionarios que dirigirán mañana las administraciones tributarias y financieras de los países destinatarios.



La actividad internacional se completa con el apoyo que el IEF presta al sistema español de cooperación al desarrollo (AECID, FIAAPP, Fundación Carolina) en la realización de cursos y seminarios en el campo de la cooperación internacional, o en la prestación de asistencia técnica. En este ámbito, nuestro objetivo para los tres años 2021-23 es participar desde el punto de vista de las finanzas públicas en la política de Cooperación internacional de España.

5. *Apoyo a la investigación universitaria y publicación de trabajos académicos en nuestras revistas y libros.*

En este campo, la primera apuesta estratégica es lograr para nuestra revista Crónica Tributaria un reconocimiento académico similar o mejor del que ya goza Hacienda Pública Española. En ambos casos, la actuación del IEF se caracterizará por la no intervención, dejando a criterios académicos de los consejos de redacción la responsabilidad de lograr el crédito académico más elevado posible. Por otra parte, para lograr la publicación de libros de calidad, se ha creado un comité editorial para que los trabajos que edite el IEF sean evaluados por una persona experta con carácter previo.

En esta última línea estratégica también pretendemos, en la medida en que sea útil a la Secretaría de Estado de Hacienda, potenciar la realización de jornadas y seminarios semipresenciales que sirvan de punto de encuentro y foro de debate entre la comunidad académica, los profesionales del derecho tributario y los propios funcionarios del Ministerio de Hacienda. Por esta vía se pueden canalizar proyectos de largo plazo del ministerio, alimentar debates públicos y acoger críticas amortiguadoras de conflictos futuros.

6. *Impulso de medidas para una gestión orientada a la transformación digital, la calidad y el desarrollo sostenible.*

En el ámbito interno, el IEF ha de dirigir su actuación a la construcción de un organismo integrado, digital y sostenible.

En esta línea estratégica pretendemos impulsar la transformación digital del organismo avanzando en la modernización de las herramientas y canales con los que el IEF se relaciona con el exterior, en la digitalización de la formación y de los medios y recursos materiales que hagan posible la generalización del trabajo a distancia y en la adaptación de unas instalaciones que faciliten la formación virtual.



Plan Estratégico 2021-2023

Por último, también pretendemos ser el motor de la transformación de la organización desde una perspectiva sostenible, segura y vinculada a la responsabilidad social corporativa, al mismo tiempo que mantenemos un modelo de gestión de los servicios generales flexible, transparente y orientado a la mejora de la calidad.



## VI. OBJETIVOS

Dentro de estas líneas estratégicas, se propone el desarrollo de los siguientes objetivos generales cuyo contenido se plasmará en objetivos concretados en cada Plan Operativo Anual:

1. 1. La formación en materia de Hacienda Pública.
  - a) Objetivo 1.1: Dar una respuesta eficiente al importante incremento de demanda de formación de nuevo ingreso.
  - b) Objetivo 1.2: Adaptar los planes de formación al nuevo entorno de transformación digital.
2. La elaboración de informes y estudios que sean útiles para las reformas legislativas y de otra naturaleza que emprenda el Ministerio de Hacienda.
  - a) Objetivo 2.1: Mejorar y ampliar el asesoramiento a la Secretaría de Estado de Hacienda.
  - b) Objetivo 2.2: Potenciar la investigación sobre la Hacienda Pública.
  - c) Objetivo 2.3: Potenciar las herramientas de apoyo al asesoramiento e investigación.
3. La Evaluación de Políticas Públicas en el ámbito del Ministerio de hacienda y del resto de las Administraciones Públicas.
  - a) Objetivo 3.1: Promoción de las actuaciones de evaluación y seguimiento.
  - b) Objetivo 3.2: Potenciar la cultura de la evaluación dentro de las Administraciones Públicas.
4. La formación y asesoría en el ámbito internacional, en particular con países de América Latina y el Caribe o incluso africanos.
  - a) Objetivo 4.1: Potenciar las relaciones con organismos públicos dedicados a la cooperación.
5. El apoyo a la investigación universitaria y publicación de trabajos académicos en nuestras revistas y libros.
  - a) Objetivo 5.1: Apoyar a la investigación universitaria.
  - b) Objetivo 5.2: Reforzar el impacto e imparcialidad de las revistas del IEF.





Plan Estratégico 2021-2023

6. Impulso de medidas para una gestión orientada a la transformación digital, la calidad y el desarrollo sostenible.

- a) Objetivo 6.1: Impulsar la transformación digital.
- b) Objetivo 6.2: Gestionar unos servicios generales eficientes y de calidad.
- c) Objetivo 6.3: Modernizar la organización desde una perspectiva sostenible.



## VII. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para poder cumplir con las líneas estratégicas que se definen en este Plan es preciso diseñar Planes Operativos Anuales, que recojan los objetivos señalados, cuya elaboración y gestión debe estar presidida por los siguientes elementos:

- Principios generales:
  - Distribución por áreas del IEF según su capacidad efectiva de trabajo.
  - Seguimiento periódico y evaluación de su cumplimiento.
  - Transparencia en la disponibilidad de información.
  - Flexibilidad en la evaluación según condiciones del entorno.
- Identificación de los procesos críticos:
  - Ejecución de políticas de calidad interna y externa.
- Requerimientos para su implantación y seguimiento:
  - Diseño de un cuadro de seguimiento y disponibilidad de un modelo de control de gestión.