

# PLAN ESTRATÉGICO 2018-2020



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

 Instituto de  
Estudios Fiscales



















## IV. ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

### IV.1. Antecedentes

El Instituto de Estudios Fiscales fue creado como *organismo autónomo* por la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social. Está adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública 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.

Tiene, como hemos recogido en el apartado “misión” de este documento, una clara misión centrada en dos grandes áreas: *estudios e investigación y formación*.

Por lo que respecta a los antecedentes de este Plan Estratégico, es necesario destacar el *Plan Inicial de Actuación* y el *Plan Estratégico 2006*:

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 exige 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) y constaba de los siguientes apartados:

- Misión del Organismo Autónomo “Instituto de Estudios Fiscales” y Memoria para su creación.
- Plan estratégico.
- Plan Económico-Financiero.
- Previsiones sobre recursos humanos y de información.

En el Plan de Actuación se analizaban y proponían las estrategias de formación, por un lado, e investigación, por otro, aunque sin plantear vías de integración de ambas actividades.

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.

Los objetivos centrales que se marcó el Instituto en aquel momento fueron cinco:

- Potenciar las tareas de formación e investigación, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Implantar un modelo de gestión de calidad.
- Diseñar y aplicar una estrategia de comunicación institucional.
- Optimizar el uso de las nuevas tecnologías.
- Redefinir y consolidar el organismo.

## IV.2. Análisis del entorno

Para realizar un Plan Estratégico es preciso analizar previamente 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.

El *entorno internacional* en el que actúa la economía española integrada cada vez más en el ámbito europeo, en un proceso constante de cambio; la relación cada vez más estrecha con otras administraciones; la creciente demanda de asesoramiento desde el Ministerio de Hacienda y Función Pública; y el aumento progresivo de la colaboración con otros centros de formación e investigación son circunstancias que, sin duda, afectan a la actividad ordinaria del Instituto y que deben ser atendidas desde una perspectiva de trabajo renovada.

Además, la mejora de la *transparencia* en el sector público es uno de los mecanismos básicos para garantizar su control y la actualización y reforma de la Administración Pública. En esta dirección, el suministro de información estadística para investigadores y otros usuarios es una demanda planteada desde hace algunos años en la sociedad española. Asimismo, cada día es más necesario extender el ámbito y aumentar la calidad de las actividades formativas y las investigaciones en



Hacienda Pública con la finalidad de conocer mejor la acción económico-financiera del Estado y facilitar el proceso de toma de decisiones en el marco de la Economía Pública.

El IEF también, dentro de las exigencias que recoge la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, realiza una labor constante de actualización de la publicidad activa de su ámbito, así como una puntual respuesta a las solicitudes de acceso a la información que recibe.

La *formación profesional continua* y el *reciclaje profesional* con una *alta especialización* de determinados empleados públicos constituye igualmente un pilar esencial en ese objetivo de modernización. Hoy en día la necesidad de formación y reciclaje es aún más sentida, dada la vertiginosa evolución de los conocimientos y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones. La formación constituye un factor clave para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto. Es un objetivo irrenunciable para alcanzar los niveles de competitividad a que debe aspirar un país que actúa en el marco de la Unión Europea y se desenvuelve en un mundo globalizado.

Las Administraciones Públicas tienen ante sí el *reto de optimizar los recursos destinados y buscar la eficiencia en todas sus actuaciones*, conectando las actividades y programas de formación con la planificación estratégica de los recursos humanos siguiendo las políticas de *igualdad*, con los diseños de las carreras profesionales y con las tareas reales de los empleados públicos, de manera que la formación se convierta en un proceso permanente de perfeccionamiento. Para ello, deben ponerse en marcha procesos de detección de necesidades formativas mediante herramientas de diagnóstico adecuadas y deben evaluarse los programas de formación para medir su impacto sobre la mejora del rendimiento, sometiendo su ejecución a un control efectivo, habida cuenta de que para los empleados públicos la formación debe ser reconocida como un derecho y como un deber.

Desde la perspectiva del entorno del IEF, conviene recordar que tras el proyecto para la Reforma de las Administraciones Públicas creado por Acuerdo del Consejo de Ministros del 26 de octubre de 2012 el Instituto ha sufrido *profundos cambios en cuanto a su estructura y dimensión económica y de recursos* y se ha convertido en uno de los estandartes de la pretendida eficiencia y eficacia de la actividad pública: hemos asistido en los últimos años a una profunda disminución de los costes sin que ello haya conllevado la disminución de la calidad de los servicios prestados.

Adicionalmente, este proceso de *búsqueda de eficiencia* también ha originado, conforme a las directrices fijadas por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, la



integración del Instituto en un proceso de *alianzas estratégicas* con otras instituciones de referencia en materia de formación e investigación en la Administración General del Estado, destacándose las realizadas con el Instituto de Administraciones Públicas, el Centro de Estudios Jurídicos y el Centro de Estudios Políticos y constitucionales, con el fin de aprovechar las fortalezas de los cuatro centros y generar economías de escala en la consecución de sus objetivos respectivos.

Otro de los factores clave en el entorno de actuación del IEF son los importantes avances que se están produciendo en el sector de las *tecnologías de la información y las telecomunicaciones*, que han cambiado radicalmente las condiciones en que pueden prestarse los servicios públicos. La incorporación de estas técnicas ha aumentado de modo exponencial las posibilidades de universalizar la formación y la investigación, que hoy pueden alcanzar a lugares y destinatarios a los que hasta ahora les estaban vedadas.

La exposición de motivos de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, en este mismo sentido, señala que el “desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación también ha venido afectando profundamente a la forma y al contenido de las relaciones de la Administración con los ciudadanos y las empresas” y que “en el entorno actual la tramitación electrónica no puede ser todavía una forma especial de gestión de los procedimientos sino que debe constituir la actuación habitual de las Administraciones”.

Este entorno tan dinámico justifica por sí mismo las mejoras que se deben realizar en los modos de funcionamiento del IEF para atender con eficiencia a los nuevos retos que se plantean.



Plan Estratégico 2018-2020

## V. VISIÓN

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



## VI. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

### VI.1. Líneas estratégicas

En consonancia con la misión, valores y visión del IEF, se aprueban las siguientes líneas estratégicas:

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

### VI.2. 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. *Mejora de la eficiencia de la formación impartida.*
  - Incrementar el impacto de la formación del IEF.
  - Aumentar la calidad y la especialización de la formación en materia de la Hacienda Pública.
  - Potenciar las nuevas tecnologías en los procesos de formación.
2. *Potenciar el IEF como centro de investigación y estudios en materia de Hacienda Pública.*
  - Potenciar la investigación sobre la Hacienda Pública.
  - Mejora y ampliación del asesoramiento en Hacienda Pública.
  - Reforzar el impacto de las Publicaciones.
3. *Alinear la gestión del IEF con el nuevo entorno global, dinámico y digital.*
  - Plan de calidad.
  - Plan de comunicación institucional.
  - Plan de nuevas tecnologías y administración electrónica.



## VII. 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.