

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026



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 es hoy en día. 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*. Con el Plan Estratégico 2021-2023 se dio por primera vez continuidad a la planificación estratégica en el IEF. El presente Plan Estratégico 2024-26 continúa dicha senda y ha de permitir orientar las propias decisiones de gestión a lo largo del horizonte de planificación. Además, el Plan pretende informar a los agentes de nuestro entorno (que se identificarán más adelante) sobre cuáles son nuestros objetivos a 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. Años después el *Plan Estratégico 2018-2020* contenía además de la descripción de la misión, los valores, la organización, las funciones y la visión del Organismo, las siguientes líneas estratégicas:

- Mejora de la eficiencia de la formación impartida.
- Potenciar el 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.

Por último, el Plan Estratégico 2021-2023, amplió las líneas estratégicas para el periodo siguiente quedando configuradas de la manera siguiente:

- La formación en materia de Hacienda Pública.
- La elaboración de informes y estudios que sean útiles para las reformas legislativas y de otra naturaleza que emprenda el Ministerio de Hacienda.
- La Evaluación de Políticas Públicas en el ámbito del Ministerio de Hacienda y del resto de las Administraciones Públicas
- La formación y asesoría en el ámbito internacional, en particular con países de América Latina y el Caribe o incluso africanos
- Y el apoyo a la investigación universitaria y publicación de trabajos académicos en nuestras revistas y libros

En las páginas que siguen, se encuentra nuestra visión del Instituto de Estudios Fiscales en el medio plazo y nuestras principales líneas estratégicas de trabajo para el trienio 2024-2026, enmarcadas en el análisis del entorno relevante. De todo ello se derivará nuestro Plan anual de objetivos, mucho más detallado.

II.- Análisis del entorno.

Para la confección de este Plan Estratégico es preciso describir el entorno en el que desarrolla la institución y sus actuaciones y dotarlo de la flexibilidad y agilidad necesaria para adaptarlo a una realidad política, económica y social sujeta a continuas transformaciones. 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, el sistema de financiación territorial, la previsión y análisis de los ingresos tributarios, no tributarios y otros ingresos públicos y 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 la gestión de aquellos recursos de otras Administraciones públicas nacionales o de la Unión Europea cuando 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 del 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.** 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. 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 Ministerio de Hacienda 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 Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, la Secretaría General de Fondos Europeos, la Dirección General de Tributos, la Dirección General del Catastro, la Dirección General de Seguros y Pensiones, la Dirección General de Patrimonio del Estado, 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 que reciben la formación continua y otras actividades y estudios 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. 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, FMI, BID, CEPAL).

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 los ingresos y gastos públicos.

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 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 IEF.
- *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 través del campus virtual.

Dirección de Estudios:

- Investigación, estudio y asesoramiento económico y jurídico en las materias relativas a los ingresos y a los 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 Estratégico 2024-26 se asienta sobre las siguientes líneas estratégicas:

1. Formación adaptada a la realidad digital y al nuevo modelo de función 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. En ese marco, un reto estratégico para el periodo 2024-26 es, por un lado, adaptarse al nuevo modelo de Función pública que se desarrolle a partir del RDL 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y por otro, mantener la calidad y la especialización de la formación. A su vez, será necesario 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 sincronizada si así se estima conveniente, 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.

2. Estudio y seguimiento de las opiniones y actitudes sociales en relación con la Hacienda Pública.

La segunda línea de interés del IEF será la sociología fiscal, para lo que se potenciará el Barómetro fiscal, ampliando y mejorando la encuesta que permite conocer las opiniones y actitudes fiscales de los españoles ante la fiscalidad. Asimismo, se realizarán otras actividades, como seminarios y encuentros con expertos en la materia para impulsar esta rama de estudio de la Hacienda Pública. Con ello se contribuirá a la concienciación de la importancia social de los impuestos y se suministrará información útil para las políticas orientadas a la educación cívico-tributaria.

3. Elaboración de informes y estudios sobre Hacienda Pública y Derecho Financiero y Tributario.

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 albergando este tipo de actividades mediante grupos de trabajo compuestos exclusivamente por funcionarios, o grupos interdisciplinarios, que acojan a académicos y/o profesionales representativos de los intereses afectados.

Además, disponemos de recursos humanos para producir estudios como los que se vienen realizando en materias fiscales propias de la Secretaría de Estado de Hacienda. Por último, colaboraremos a demanda de la Secretaría General de Financiación Autonómica y Local sobre los sistemas de financiación autonómica y local y en su caso apoyar a la citada SGFAL según las necesidades que vayan surgiendo en el periodo.

Para dar respuesta a todo ello, continuaremos mejorando la colaboración con otros centros directivos del Ministerio, con la Universidad y otros centros de investigación de nuestro país.

4. 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 las actuaciones del IEF, sino a las que desarrollan 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 esta unidad en la realización de varias evaluaciones ex post correspondientes a los periodos 2007-2013 y 2014-2020, así como para el periodo 2021-2027. Además, el IEF realiza evaluaciones de impacto para otros organismos o Ministerios. Igualmente, cabe recordar la labor del IEF en proyectos internacionales como EUROsociAL+.

Por otra parte, hay que destacar la notable experiencia del IEF en la evaluación de "Beneficios fiscales", que permitirá continuar trabajando en esa dirección si se así se considera.

Asimismo, el IEF ha sido un centro de referencia en el análisis de los efectos redistributivo y de género de las políticas públicas. En este ámbito el Instituto continuará con la realización de este tipo de análisis clave para la toma de decisiones en el ámbito público.

En definitiva, el IEF 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 como por los diferentes ministerios.

5. Proyección internacional del IEF

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 900 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. 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.

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 2024-26 es participar desde el punto de vista de las finanzas públicas en la política de Cooperación internacional de España y, en particular, en los programas "Democracia" y "Justicia Fiscal" de la AECID.

Asimismo, la presencia internacional ya consolidada después de tantos años de trabajo en América Latina ha permitido abrir canales de comunicación y líneas de colaboración con las grandes instituciones internacionales con el fin de potenciar el desarrollo de los Sistemas Fiscales Latinoamericanos. El periodo que se abre con este Plan estratégico es idóneo para reforzar dicha colaboración, en concreto con el FMI y el Foro Global a través de proyectos de formación conjuntos.

6. Actividades que sirvan de punto de encuentro y foro de debate.

En este campo pretendemos, en la medida en que sea útil a la Secretaría de Estado de Hacienda, continuar con la realización de jornadas y seminarios 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.

Por otra parte, el IEF puede servir de punto de encuentro entre el Ministerio y el resto de los profesionales dedicados al ámbito de la fiscalidad también desde una perspectiva interna y de forma más focalizada, a través de la realización de foros técnicos destinados a oír las posiciones de los diferentes colectivos, a semejanza del Foro creado con el Consejo para la Defensa del Contribuyente con asociaciones de profesionales.

Para finalizar, y aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, se impulsará la realización de actividades en formatos más ágiles que permitan dar a conocer de forma más diseminada los cambios normativos y nuevos proyectos en el ámbito de la política fiscal.

7. 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 consolidar la transformación digital del organismo llevada a cabo en los últimos dos años en los que la modernización de las herramientas y canales con los que el IEF se relaciona con el exterior y la digitalización de los medios y recursos materiales, al igual que la renovación integral de todas las instalaciones y equipos, han hecho posible la generalización del trabajo a distancia, así como la formación virtual.

Por último, también pretendemos continuar siendo 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 específicos en cada Plan Operativo Anual:

1. Formación adaptada a la realidad digital y al nuevo modelo de función pública:
 - a) Objetivo 1.1: Dar respuesta eficiente a toda la demanda de formación de nuevo ingreso.
 - b) Objetivo 1.2: Comenzar a diseñar la formación a impartir en base al modelo de competencias para los empleados del Ministerio de Hacienda, e iniciar el desarrollo de las estrategias de formación en base a itinerarios formativos, adaptando los contenidos formativos actuales a dicho esquema.
 - c) Objetivo 1.3: Preparar a los docentes para el cambio a través de un itinerario de formación de formadores.
2. Estudio y seguimiento de las opiniones y actitudes sociales en relación con la Hacienda Pública:
 - a) Objetivo 2.1: Potenciar y mejorar el barómetro fiscal.
 - b) Objetivo 2.2: Fomentar una mayor discusión y debate sobre la perspectiva ciudadana de los temas fiscales.
 - c) Objetivo 2.3: Coordinar con la AEAT la estrategia de educación cívico-tributaria de los próximos años.

3. Elaboración de informes y estudios sobre Hacienda Pública y Derecho Financiero y Tributario:
 - a) Objetivo 3.1: Dar respuesta eficaz a las peticiones de la Secretaría de Estado de Hacienda.
 - b) Objetivo 3.2: Favorecer la investigación sobre la Hacienda Pública.

4. Evaluación de Políticas Públicas en el ámbito del Ministerio de Hacienda y del resto de las Administraciones Públicas:
 - a) Objetivo 4.1: Promoción de las actuaciones de evaluación y seguimiento en el ámbito del Ministerio de Hacienda.
 - b) Objetivo 4.2: Ampliar el asesoramiento a otros centros directivos y Administraciones Públicas

5. Proyección internacional del IEF:
 - a) Objetivo 5.1: modernizar el Máster en la Hacienda Pública y Administración Financiera Tributaria para adaptarlo a la realidad de la fiscalidad en el mundo.
 - b) Objetivo 5.2: ampliar la oferta formativa y las alianzas para llegar a nuevos destinatarios.

6. Actividades que sirvan de punto de encuentro y foro de debate:
 - a) Objetivo 6.1: Promover la investigación y el debate sobre materias relativas a los ingresos y gastos públicos.
 - b) Objetivo 6.2: Dotar de mayor impacto a las jornadas y seminarios.

7. Impulso de medidas para una gestión orientada a la transformación digital, la calidad y el desarrollo sostenible.
 - a) Objetivo 7.1: Consolidar la transformación digital.
 - b) Objetivo 7.2: Gestionar unos servicios generales eficientes y de calidad.
 - c) Objetivo 7.3: 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.