



## **INSTRUCCIÓN DE 14 DE JULIO DE 2016, DE LA SUBSECRETARÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, POR LA QUE SE REGULAN LOS PLANES DE OBJETIVOS**

Según el artículo 103 de la Constitución Española, la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo, entre otros, con los principios de eficacia, jerarquía, y coordinación, a los que la legislación ordinaria (art. 3 de las leyes 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, que serán sustituidos a partir del 2 de octubre de 2016 por el art. 3 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público) añade los transparencia, racionalización, planificación y dirección por objetivos y eficacia en su cumplimiento, control de la gestión, economía y eficiencia en la utilización de los recursos públicos, y responsabilidad.

El artículo 12.2 de la Ley 6/1997 (y, tras su derogación, el 61 de la Ley 40/2015), atribuye al Ministro la fijación de los objetivos del Departamento y evaluar la realización de los planes de actuación por parte de los órganos directivos, así como el control de eficacia de dichos órganos y de los organismos públicos dependientes, para lo que cuenta con la asistencia de la Subsecretaría (art. 63.1.b) de la repetida Ley 40).

El ejercicio efectivo de las funciones de control y evaluación está asignado a la Inspección General por los Reales Decretos 1733/1998, de 31 de julio, sobre procedimientos de actuación de la Inspección de los Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda, y 256/2012, de 27 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, además de, en lo atinente específicamente a los planes de objetivos, el art. 6 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, precepto que asimismo establece el deber de dar publicidad tanto a esos planes como a la evaluación que de su cumplimiento debe hacer la Inspección de los Servicios.

La planificación y dirección por objetivos constituye, en suma, un mandato reiteradamente recogido por nuestro Derecho y asumido por el Gobierno de la



Nación como prioritario, por ser un instrumento para medir la actividad desarrollada, marcar metas, dirigir las organizaciones hacia ellas, y evaluar los resultados obtenidos para mejorar los que deban lograrse en el futuro.

En virtud de lo anterior, y de conformidad con lo dispuesto en el art. 21.1 de la Ley 30/1992, esta Subsecretaría ha aprobado las siguientes instrucciones:

### **Primera.- Objeto.**

Es objeto de esta instrucción el establecimiento y regulación del plan de objetivos de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas, que estará integrado por los planes de objetivos de las direcciones generales, los organismos y los demás órganos que se determinan en el anexo I.

### **Segunda.- Ámbito.**

Todos los órganos relacionados en el anexo I dispondrán de un plan anual de objetivos en el que se recogerán, de acuerdo con las reglas que se contienen en las instrucciones siguientes, las principales metas que se prevea alcanzar en el conjunto de las áreas en que se divide su actividad. En el caso de la Consejería de Finanzas de la Representación Permanente de España ante la Unión Europea, cada uno de sus consejeros dispondrá de objetivos propios, de acuerdo con el ámbito funcional que le corresponda.

### **Tercera.- Elaboración y aprobación de los planes.**

1. Los planes serán tramitados y aprobados conforme al calendario que figura en el anexo II.
2. Los planes deberán definir el nivel a lograr en la gestión de las competencias y metas de cada órgano u organismo, y contendrán una referencia a sus líneas estratégicas, que deberán estar alineadas con la estrategia ministerial, y el detalle correspondiente a los objetivos que se propongan conseguir para el año de que se trate. Estos objetivos deberán cumplir los requisitos y reunir las características que se señalan en la instrucción cuarta.
3. Los planes contendrán un cuadro de objetivos, indicadores y subindicadores, con su definición, cuantificación y periodificación, y una memoria sucinta en la que se ponderarán o expondrán los siguientes extremos:



- a) Grado de representatividad de los objetivos propuestos con relación a las competencias y prioridades del centro o unidad de que se trate.
  - b) Actividades, medios y tiempo previsto para la consecución de los objetivos.
  - c) Análisis de los principales riesgos que determinen o condicionen su cumplimiento.
  - d) Análisis de condicionalidad, con la expresión de la medida en que los objetivos propuestos afectan o condicionan los de otras unidades del propio órgano u organismo, o son condicionados por ellos, y si dependen de los de otros órganos, organismos o unidades ajenas al ámbito funcional de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas.
4. Durante la elaboración del plan, la dirección de cada órgano u organismo deberá suscitar la participación de los directivos y del resto del personal de su dependencia que considere conveniente, para favorecer la mejor acomodación de los objetivos a la realidad, las prioridades y las posibilidades de cada organización, y la mayor implicación de todos sus miembros.

En particular, para la formulación de los planes de las consejerías de finanzas será necesaria la consulta previa a los centros directivos y organismos del ministerio interesados en su actividad, para que propongan las actuaciones que consideren convenientes.

5. La propuesta preliminar de cada plan, una vez que cuente con la conformidad del máximo responsable del centro, organismo u órgano titular, será remitida por este a la Inspección General a efectos de que informe sobre su acomodación a las presentes instrucciones. En el caso de los planes de las consejerías de finanzas, esa conformidad corresponderá al secretario general técnico del Departamento.
6. La Inspección General manifestará su opinión sobre las propuestas recibidas y formulará, en su caso, las observaciones y recomendaciones que estime oportunas, de lo que se dará cuenta al centro o unidad interesada a efectos de que formule la propuesta de plan definitivo, que deberá venir acompañada de una nota explicativa de los cambios introducidos y las razones que, en su caso, hayan impedido o desaconsejado adoptar las modificaciones sugeridas.
7. La Inspección General informará sobre la propuesta definitiva de cada plan y la elevará para su aprobación, si procede, a la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas.
8. La Inspección General elaborará el plan de la Subsecretaría por agregación de los planes de los órganos, organismos y unidades indicadas en el anexo I.



#### **Cuarta.- Características de los objetivos.**

Los objetivos que se fijan en cada plan deberán reunir las siguientes características:

- a) Los objetivos de cada unidad deberán ser determinados en razón a criterios de relevancia y prioridad, y estarán siempre vinculados con la consecución de la misión de la organización respectiva, de acuerdo con las competencias que le correspondan según las normas de estructura orgánica o los estatutos vigentes en cada momento y, en su caso, con la planificación estratégica.
- b) Los objetivos deben ser factibles, pero han de constituir, al mismo tiempo, un estímulo para mejorar la gestión y los resultados, por lo que deberán recoger unas metas superiores a las logradas en los periodos precedentes, ya sea en términos de una mayor satisfacción del usuario o destinatario del servicio prestado, un mejor ajuste de la producción a la demanda prevista, la reducción del tiempo empleado para satisfacerla, el menor coste en el que se vaya a incurrir, o la adopción de innovaciones que mejoren la calidad o la cantidad de servicios producidos o la eficiencia de los procesos que deben seguirse para su obtención.
- c) Los objetivos deben estar claramente definidos, de tal forma que su interpretación sea unívoca, por lo que se acotará con precisión su alcance subjetivo, objetivo y temporal.
- d) Los objetivos o, en su defecto, los indicadores empleados para especificarlos, deben ser mensurables, por lo que se expresarán siempre en forma numérica, en unidades monetarias (v. gr. importes de ahorros o ingresos a obtener), temporales (v. gr. plazos de tramitación) o físicas (v. gr. número de expedientes a tramitar), o mediante el señalamiento de hitos o fechas de vencimiento o cumplimiento de la acción u obtención del resultado a que se refieran.
- e) La expresión cuantitativa de los objetivos deberá periodificarse, de forma que quede reflejada en el plan la evolución mensual esperada de la variable correspondiente, o el mes en el que se deba producir el acontecimiento que señale su cumplimiento.
- f) En el supuesto de objetivos que se estructuren en diversas fases o se compongan de varias actuaciones especialmente significativas, ya estén secuenciadas entre sí o no, pero que se quieran singularizar en el plan, se podrán especificar hasta



un máximo de tres por cada uno. Cada fase o actuación singular se hará figurar como un indicador del cumplimiento del objetivo que desarrolle.

- g) El número de objetivos de cada órgano, organismo o unidad deberá limitarse a un máximo de ocho.
- h) Se procurará que no existan subdirecciones generales sin objetivo propio, ya sea exclusivo o compartido.
- i) Los objetivos quedarán definidos de forma que puedan gozar de estabilidad a lo largo del tiempo, sin perjuicio de que sea posible establecer objetivos coyunturales.
- j) Los objetivos de cada órgano, organismo o unidad se ponderarán de forma que la suma de los pesos asignados a todos ellos sea 100. La ponderación se realizará de acuerdo con la prioridad e importancia que merezca cada uno para la dirección, teniendo en cuenta asimismo su participación en el coste total de la organización o unidad.
- k) Se preferirán los objetivos que puedan medirse de forma automatizada a partir de las aplicaciones de gestión. Cuando no se disponga de estas aplicaciones, o los objetivos propuestos no puedan controlarse a través de ellas, se llevará registro detallado de las actividades que definan su cumplimiento, del que se obtendrán los datos e informaciones que deban suministrarse a la base de datos de la aplicación de seguimiento a que se refiere la instrucción undécima.

#### **Quinta.- Indicadores.**

1. Para la medición y seguimiento del cumplimiento del plan se podrán emplear, o bien los objetivos mismos, si su nivel de detalle y especificación cuantitativa o temporal lo permite, o indicadores inmediatamente expresivos de las principales actividades o fases en las que se descompongan aquellos, si se trata de objetivos que vengan en términos que no sean observables directamente o que requieran de la medición de más de una variable, proceso, fase, o resultado.
2. Estos indicadores deberán cumplir las siguientes condiciones:
  - a) Vendrán siempre expresados en valores numéricos o en términos de vencimiento.



- b) Los valores esperados de los indicadores deberán periodificarse, de forma que quede reflejada en el plan la evolución mensual deseada de la variable de que se trate, o el mes concreto en el que se deba producir el acontecimiento que señale su cumplimiento. Salvo que se justifique en la memoria, no se podrá planificar la demora en el cumplimiento de tales valores concentrándolo en los últimos meses del año.
- c) No habrá, salvo casos excepcionales, más de tres indicadores por cada objetivo.
- d) Cada indicador podrá desagregarse en hasta cuatro subindicadores si resulta necesario. En este caso, la expresión numérica del objetivo y del indicador podrá reflejarse exclusivamente con referencia a los subindicadores.
- e) Se procurará que existan indicadores o subindicadores para recoger las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad que presenten los objetivos a los que se refieran. Cada indicador o subindicador reflejará esencialmente una sola de esas dimensiones.
- f) Los indicadores y, en su caso, los subindicadores, se ponderarán en función de su contribución al objetivo o al indicador del que dependan, y de forma que la suma de los pesos asignados a los subindicadores de un mismo indicador coincida con el peso de este, y la de los pesos de los indicadores de cada objetivo equivalga al del mismo.

No obstante lo anterior, podrán emplearse indicadores o subindicadores con ponderación nula –cuyo resultado no afectará, por tanto, a los resultados del propio plan- cuando así sea conveniente para contextualizar la definición y la evaluación del cumplimiento de objetivos o indicadores compartidos con otras organizaciones o que vengan condicionados por el cumplimiento de los que sean exclusivos de estas, como es el caso de los plazos de tramitación de asuntos en los que intervienen dos o más unidades no dependientes de un mismo órgano directivo u organismo.

- g) Se preferirán los indicadores y subindicadores que puedan medirse de forma automatizada a partir de las aplicaciones de gestión. Cuando no se disponga de estas aplicaciones, o los indicadores o subindicadores no puedan controlarse a través de ellas, se llevará registro detallado de las actividades que definan su cumplimiento, del que se obtendrán los datos e informaciones que deban suministrarse a la base de datos de la aplicación de seguimiento a que se refiere la instrucción undécima.



#### **Sexta.- Coordinación e interlocución.**

Cada dirección general, organismo u órgano directivo con plan de objetivos propio designará un funcionario con nivel orgánico de subdirector general o asimilado como responsable de la coordinación de las unidades o servicios que lo compongan a efectos de la preparación, modificación, seguimiento y evaluación del plan, así como para la comunicación con la Inspección General.

Respecto de las consejerías de finanzas, esta función será ejercida por el coordinador del plan de la Secretaría General Técnica.

#### **Séptima.- Responsabilidad y cumplimiento de los objetivos.**

Cada objetivo tendrá asignado un responsable con nivel orgánico de subdirector general o asimilado, sin perjuicio de la participación en su consecución de los empleados que correspondan en cada caso. Los objetivos de las consejerías de finanzas serán responsabilidad de los respectivos consejeros.

Cuando algún objetivo deba ser compartido por dos o más subdirecciones o unidades, el plan delimitará, preferentemente de forma cuantitativa, la responsabilidad atribuible a cada uno de sus titulares.

#### **Octava.- Publicidad del plan.**

Tras su aprobación, el plan deberá ser difundido conforme prevén los arts. 6.2 y 10 de la Ley 19/2013, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, así como entre los responsables y demás empleados del centro, órgano u organismo, con señalamiento de las responsabilidades que correspondan a cada uno de aquellos en su cumplimiento y seguimiento.

#### **Novena.- Modificación del plan.**

1. Los planes de objetivos podrán modificarse durante su vigencia una sola vez y con anterioridad al 1 de julio del año correspondiente.
2. La propuesta de modificación se contendrá en una memoria que expresará las circunstancias excepcionales que la justifiquen y su adecuación a las instrucciones tercera (apartados 2, 3 y 4), cuarta, quinta y séptima.



3. La memoria será remitida a la Inspección General para que en el plazo de quince días naturales siguientes a su recepción valore su conformidad con esas instrucciones. El informe de la Inspección General será enviado al centro directivo para que, de estimarlo conveniente, incorpore las modificaciones sugeridas. De no recibirse el informe dentro de los veinte días naturales siguientes a aquel en que fue solicitado, se presumirá favorable, salvo que por el inspector general se acuerde la ampliación del plazo por un máximo de otros quince días.
4. La propuesta definitiva de modificación del plan será remitida por el centro u organismo interesado a la Inspección General para que, tras valorar la respuesta dada a las observaciones y sugerencias formuladas, la someta a la aprobación, en su caso, de la Subsecretaría.
5. La Subdirección General de Estadística de los Servicios de la Inspección General incorporará a la aplicación de objetivos de la Subsecretaría las modificaciones aprobadas, de lo que dará cuenta al centro interesado.

#### **Décima.- Seguimiento, evaluación y publicidad de los resultados del plan.**

1. Sin perjuicio del control permanente del cumplimiento del plan que debe realizarse por cada unidad, órgano u organismo, el máximo responsable de cada uno remitirá a la Inspección General del Departamento, antes del día 15 de los meses de abril, julio, y octubre, y 20 de enero, un informe de evaluación de la gestión realizada. El último de los informes citados será comprensivo del resultado del plan en el ejercicio completo al que se refiera, en tanto que los demás incluirán la evaluación del periodo trimestral precedente y la de los resultados acumulados hasta ese momento.

En esta evaluación se expresará el grado de consecución de los objetivos programados así como las causas que expliquen, en su caso, las desviaciones negativas experimentadas. Respecto de estas, se hará una referencia sucinta a las medidas que se prevea adoptar para corregirlas, con indicación de la fechas de su implementación y de los medios adicionales o extraordinarios que vayan a emplearse, en su caso.

2. La Inspección General realizará una evaluación del conjunto de planes de objetivos en ejecución y remitirá los informes correspondientes, antes del primer día del mes siguiente al de la recepción de los informes de los centros



**Derogatoria.-** Quedan derogadas las instrucciones de 31 de marzo de 2014, de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas, por la que se regulan los planes de objetivos de sus órganos y organismos dependientes, y de 2 de marzo de 2015, del mismo órgano, por la que se modifica la anterior.

Madrid, a 14 de julio de 2016

LA SUBSECRETARIA DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS,

Pilar Platero Sanz

SR. DIRECTOR GENERAL DE PATRIMONIO, SR. SECRETARIO GENERAL TÉCNICO, SRA. INSPECTORA GENERAL, SRA. DIRECTORA GENERAL DE RACIONALIZACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN, SR. DIRECTOR GENERAL DEL PARQUE MÓVIL DEL ESTADO, SR. PRESIDENTE DEL COMISIONADO DEL MERCADO DE TABACOS, SR. PRESIDENTE-DIRECTOR GENERAL DE LA FÁBRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE-REAL CASA DE LA MONEDA, SR. SUBDIRECTOR GENERAL DE SERVICIOS Y COORDINACIÓN TERRITORIAL, SR. SUBDIRECTOR GENERAL DE COORDINACIÓN NORMATIVA Y RELACIONES INSTITUCIONALES, SR. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL ADMINISTRATIVO CENTRAL RECURSOS CONTRACTUALES Y SR. JEFE DE LA OFICINA PRESUPUESTARIA.



responsables, a la Subsecretaría y al centro u organismo titular del plan, para su conocimiento.

3. El informe de evaluación anual a que se refiere el art. 6.3 de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, se evacuará, previa visita de inspección, en su caso, a los órganos y organismos interesados, antes del 30 de abril del año posterior al de referencia de cada plan, y será remitido asimismo al Gabinete del Ministro. Este informe se publicará en el Portal de Transparencia y en la web y la intranet del Departamento, además de en las que tenga como propias el órgano u organismo correspondiente.
4. Los informes de evaluación serán difundidos por el máximo responsable de la organización titular del plan dentro de su ámbito de competencia, de forma que se garantice la utilidad del seguimiento del Plan para informar de la evolución experimentada y, en su caso, corregir las desviaciones sufridas y estimular la mejora en sucesivos períodos.

#### **Undécima.- Aplicaciones informáticas.**

1. Para la confección de los planes, su seguimiento y la preparación de los informes a que se refieren estas instrucciones, se deberá utilizar la aplicación de objetivos de la Subsecretaría elaborada por la Inspección General. A tal efecto, este órgano directivo facilitará a los usuarios las especificaciones y demás condiciones de uso de la aplicación que resulten pertinentes y podrá dictar instrucciones técnicas.
2. Las aplicaciones de gestión utilizadas por los diferentes órganos u organismos con plan de objetivos individualizado deberán adaptarse para hacer posible que la información relativa a su cumplimiento se obtenga de forma automatizada.

#### **Adicional.- Consejerías de Finanzas.**

La permanencia en el puesto y la prórroga a que se refiere el artículo 11 del Real Decreto 240/2000, de 18 de febrero, de organización, funciones y provisión de puestos de trabajo de las consejerías de finanzas en las misiones diplomáticas de España quedará condicionada al resultado de la evaluación del cumplimiento de los planes de objetivos de la correspondiente consejería.



## ANEXO I

### A) CENTROS DIRECTIVOS Y ASIMILADOS

- ✓ Dirección General de Patrimonio.
- ✓ Secretaría General Técnica.
- ✓ Inspección General.
- ✓ Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación.
- ✓ Tribunal Administrativo Central de Recursos Contractuales.

### B) ORGANISMOS

- ✓ Parque Móvil del Estado.
- ✓ Comisionado del Mercado de Tabacos.
- ✓ Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.

### C) OTRAS UNIDADES CENTRALES

- ✓ Subdirección General de Servicios y Coordinación Territorial.
- ✓ Subdirección General de Coordinación Normativa y Relaciones Institucionales.
- ✓ Oficina Presupuestaria.

### D) CONSEJERÍAS DE FINANZAS

- ✓ Consejería de Finanzas en Brasil. Brasilia.
- ✓ Consejería de Finanzas de la Representación Permanente de España ante la Unión Europea. Bruselas. (Fiscalidad Directa y Cooperación Administrativa, Fiscalidad Indirecta, Aduanas, Presupuestos y Recursos propios, Política de Cohesión, Contratación Pública y Antifraude).
- ✓ Consejería de Finanzas en la República Argentina. Buenos Aires.
- ✓ Consejería de Finanzas de la Representación Permanente de España ante los Organismos Internacionales en Ginebra.
- ✓ Consejería de Finanzas en el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda. Londres.
- ✓ Consejería de Finanzas en México. Ciudad de México.
- ✓ Consejería de Finanzas de la Representación Permanente de España en el CIAT. Panamá.
- ✓ Consejería de Finanzas de la Representación Permanente de España ante la OCDE. París.
- ✓ Consejería de Finanzas en los EE.UU. Washington D.C.



## ANEXO II

### CALENDARIO DE TRAMITACIÓN DE LOS PLANES DE OBJETIVOS DE LAS UNIDADES DE LA SUBSECRETARIA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

ACCIÓN	FECHA LÍMITE <sup>1</sup>
Petición por la SGT a los centros directivos y consejerías de finanzas de las propuestas para los planes de objetivos de las propias consejerías (segundo párrafo del apartado 4 de la instrucción tercera)	1 noviembre (n-1)
Recepción por la SGT de las propuestas relativas a los planes de objetivos de las consejerías de finanzas	15 noviembre (n-1)
Envío de las propuestas preliminares de los planes de objetivos de los centros, organismos y unidades a la Inspección General para su informe (apartado 5 de la instrucción tercera)	1 diciembre (n-1)
Informe de la Inspección General y remisión a los centros	15 diciembre (n-1)
Remisión a la Inspección General de la propuesta definitiva de los planes	15 enero (n)
Aprobación de los planes por la Subsecretaria	30 enero (n)
Adaptación de la aplicación informática de objetivos a las novedades del ejercicio y carga de datos	20 febrero (n)
Propuesta de modificación de los planes de objetivos	1 julio (n)

<sup>1</sup> "n" es el ejercicio de vigencia del plan.