

# Plan Estratégico General

2012 - 2015

Estado de situación y balance

Plan Estratégico INAP

Junio 2016



**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP.....</b>	<b>10</b>
<b>EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP .....</b>	<b>11</b>
<b>LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES.....</b>	<b>11</b>
<b>CONCLUSIONES PRINCIPALES. LOGROS Y ÁREAS DE MEJORA. ....</b>	<b>12</b>
Objetivo general 1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.....	12
Áreas de continuidad y mejora.....	15
Objetivo general 2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones.....	16
Áreas de continuidad y mejora.....	17
Objetivo general 3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.....	18
Áreas de continuidad y mejora.....	19
Objetivo general 4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.....	20
Áreas de continuidad y mejora.....	21
Objetivo general 5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.....	21
Áreas de continuidad y mejora.....	22
<b>PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS .....</b>	<b>23</b>
<b>1 OBJETIVO GENERAL. FORTALECER EL PAPEL INSTITUCIONAL DEL INAP EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL .....</b>	<b>24</b>
1.1 Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración. ....	25
1.1.1 Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP. ....	25
1.1.2 Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública. ....	28

1.1.3	Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas. ....	29
1.1.4	Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos. ....	30
1.2	Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de los empleados públicos en España.....	31
1.2.1	Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación. ....	31
1.2.2	Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materia de formación y estudios locales. ....	31
1.2.3	Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública.....	33
1.2.4	Constitución de una red de colaboración con centros de formación de la Administración General del Estado.....	36
1.2.5	Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración General del Estado .....	39
1.3	Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.....	40
1.3.1	Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo.....	40
1.3.2	Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.....	42
1.3.3	Refuerzo de la comunicación con el 060. ....	44
1.3.4	Estudio de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribunales A1 y elaboración de FAQs y manual de actuación a integrar en el Manual de Selección. ....	44
1.3.5	Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de	

	la carrera administrativa de los empleados públicos.....	44
1.4	Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, en organizaciones u organismos internacionales y en iniciativas de Administraciones Públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración pública.....	45
1.4.1	Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE) y Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, promoviendo la colaboración de estos con el INAP.....	45
1.4.2	Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con especial referencia a América Latina.....	46
1.4.3	Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública.....	49
1.4.4	Realización de un estudio de identificación y calificación, mediante examen comparativo y otros métodos, de las entidades que imparten formación en cuestiones internacionales para empleados públicos. ....	52
1.4.5	Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, aprovechando su experiencia y alta formación, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección internacional de nuestra Administración Pública.....	52
1.4.6	Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyectos y redes europeas.....	56
1.5	Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de organismos españoles en los ya existentes. ....	58
1.5.1	Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Administración Pública, tanto en el ámbito nacional como internacional.....	59
1.5.2	Creación de un premio de excelencia para los alumnos	

	del Máster de América Latina.....	61
1.5.3	Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales sobre el sector público.....	61
<b>2</b>	<b>OBJETIVO GENERAL. GENERAR CONOCIMIENTO Y REFLEXIÓN DE ALTA CALIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>63</b>
2.1	Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación. ....	64
2.1.1.	Diseño y creación del centro de investigación del INAP. ....	64
2.1.2.	Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación en las materias de referencia.....	69
2.1.3.	Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.....	73
2.1.4.	Constitución de un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas. ....	75
2.2	Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional .....	76
2.2.1.	Creación de La Administración al Día. ....	76
2.2.2.	Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad. ....	77
2.2.3.	Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere automáticamente los identificadores de objetos digitales. ....	77
2.2.4.	Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en papel bajo demanda.....	77
2.3	Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público. ....	78
2.3.1.	Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de	

	selección y formación para las personas con discapacidad.....	78
2.3.2.	Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de la discapacidad.....	78
2.3.3.	Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.....	79
2.3.4.	Elaboración de una serie editorial y preparación de jornadas y debates sobre empleo y discapacidad (NUEVO).....	79
2.4	Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración Pública para facilitar la investigación en la materia.....	81
2.4.1.	Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública.....	82
2.4.2.	Desarrollo del Tesouro de la Administración Pública.....	83
2.4.3.	Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico.....	83
<b>3</b>	<b>OBJETIVO GENERAL. VINCULAR LA FORMACIÓN Y LA SELECCIÓN A LAS NECESIDADES REALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y A LA CARRERA PROFESIONAL.....</b>	<b>85</b>
3.1.1.	Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales (e-INAP).....	86
3.1.2.	Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica.....	87
3.1.3.	Incremento de la calidad de la oferta formativa <i>on line</i> . ....	88
3.1.4.	Implantación de un programa de autoformación. ....	88
3.2.1.	Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles .....	90

3.2.2. Revisión anual de la oferta de aprendizaje del INAP en función del desarrollo del Plan Estratégico y de las necesidades formativas de la Administración. ....	95
3.2.3. Adaptación de los procesos selectivos a las características de los puestos de trabajo.....	95
3.2.4. Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo, generacional, perfiles y carrera administrativa. ....	96
3.2.5. Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales en las Administraciones Públicas.....	97
3.3.1. Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados.....	97
3.3.2. Mejora de la metodología de evaluación de la formación e incorporación de parámetros de impacto en el puesto de trabajo. ....	98
3.3.3. Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado. ....	98
3.3.4. Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo.....	98
3.4.1. Renovación de los sistemas de homologación de cursos utilizados actualmente en el INAP.....	99
3.4.2. Implantación de sistemas de certificación y verificación de acuerdo con los estándares europeos.....	100
3.4.3. Gestión del talento NUEVO.....	100
3.5.1. Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales.....	100
3.5.2. Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de procesos selectivos.....	100
<b>4 OBJETIVO GENERAL. CONVERTIR AL INAP EN EL CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS.....</b>	<b>102</b>
4.1.1. Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección	

Pública.....	103
4.1.2. Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano.....	105
4.1.3. Elaboración de un plan de comunicación del Máster.....	106
4.1.4. Diseño e impartición de un máster oficial en comunicación NUEVO.....	106
4.2.1. Desarrollo de la Red Social Profesional del INAP.....	107
4.2.2. Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones.....	108
<b>5 OBJETIVO GENERAL. ALINEAR LA GESTIÓN DEL INAP CON LOS RETOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>109</b>
5.1.1. Elaboración de un plan de formación específico para el personal propio del organismo.....	114
5.1.2. Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP.....	115
5.1.3. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.....	115
5.1.4. Aprobación de una nueva carta de servicios.....	115
5.1.5. Elaborar el plan de seguimiento de la gestión contractual del organismo. ....	116
5.1.6. Revisión de los procedimientos de ingresos. ....	117
5.1.7. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental. ....	117
5.1.8. Implantación de un sistema de contabilidad analítica.....	118
5.2.1. Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos.....	118
5.2.2. Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@. ....	119
5.2.3. Realización de un estudio de informatización de las	



pruebas selectivas.....	119
5.2.4. Constitución de un grupo de trabajo con todos los agentes implicados para un desarrollo desde el punto de vista tecnológico y legal de la solicitud electrónica del modelo 790.....	119
5.2.5. Puesta en marcha del sistema SIAF-2.....	119
5.2.6. Diseño de una nueva intranet del organismo.....	122
5.3.1. Elaborar un Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015. ....	122
5.3.2. Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y la elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.....	123
5.3.3. Implantación del cuadro de mando.....	123
5.3.4. Implantación de la evaluación del desempeño. ....	123
5.4.1. Realización de una Inspección Operativa de Servicios.....	125
5.4.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión.....	125
5.4.3. Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones, producidos o reunidos en el ejercicio de las funciones atribuidas al organismo.....	125
5.4.4. Propuesta de un nuevo Estatuto del INAP. ....	126
<b>SITUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. ABRIL 2016. ....</b>	<b>127</b>

## PRESENTACIÓN

El objetivo de este documento es revisar el **Plan Estratégico General 2012 – 2015 del INAP**, con el fin de destacar los principales hitos y resultados obtenidos a lo largo de toda la ejecución del Plan, además de señalar aquellas áreas que necesitan un impulso y mejora.

Después de una breve descripción de la estructura y el contenido, se exponen las conclusiones, que brevemente describen los principales logros y los aspectos que deberían mejorar o impulsarse. A continuación, se analizan en detalle todos los proyectos para finalizar con un estado de los proyectos en abril de 2016.

## ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP

El presente Plan Estratégico es un intento de sistematizar las actividades del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el logro de sus objetivos durante el periodo 2012-2015.

Atendiendo a los principios generales y a la teoría básica del sistema de la planificación estratégica y de la dirección por objetivos, este Plan Estratégico se estructura o articula utilizando una serie de conceptos básicos cuyas definiciones, dada su finalidad instrumental, tienen un carácter convencional y se han adoptado para lograr de este modo una mayor funcionalidad.

Dichos conceptos y sus definiciones correspondientes se señalan a continuación:

**La misión:** es la razón de ser del Instituto Nacional de Administración Pública, lo que justifica su existencia.

**La visión:** es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable del Instituto Nacional de Administración Pública.

**Los objetivos generales:** son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que se pretenden conseguir por el Instituto Nacional de Administración Pública en el periodo de cuatro años, de 2012 a 2015.

**Las estrategias:** son los caminos, vías o líneas de actuación de los centros directivos del Instituto Nacional de Administración Pública para conseguir los objetivos generales establecidos.

**Los proyectos:** son los conjuntos coordinados de actividades que, discurriendo por una estrategia, pretenden conseguir un objetivo específico que contribuya a la consecución, a su vez, de un objetivo general.

## EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP

Entre los meses de abril y octubre de 2012, el INAP elaboró un Plan Estratégico para guiar su actuación durante el periodo 2012 – 2015.

El Plan Estratégico General del INAP recoge la misión y visión del instituto, así como los Objetivos Generales y las Estrategias para el logro de aquéllos.

La **misión** del INAP es crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. Para alcanzar sus objetivos, el INAP contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los principios y valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

La **visión**: el INAP desea ser la institución líder de las Administraciones públicas españolas y referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Los **objetivos generales** del Plan Estratégico son:

1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.
4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.
5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

Estos 5 objetivos generales se despliegan en 20 estrategias y 84 proyectos.

## LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

Los planes operativos se constituyen como herramientas de gestión del Plan Estratégico e integran la planificación de los proyectos y actividades que permiten orientar, a corto y medio plazo, los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Cada plan operativo contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de esos proyectos se detalla en una ficha donde se especifica el responsable, el equipo, su producto principal y las actividades e hitos más importantes del proyecto, con el calendario de ejecución correspondiente. Cada

proyecto tiene también algunos indicadores.

A lo largo de la vigencia del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, se han elaborado cuatro planes operativos:

- Plan operativo de octubre de 2012 a febrero de 2013 (POA 1).
- Plan operativo de marzo de 2013 a diciembre de 2013 (POA 2).
- Plan operativo 2014 (POA 2014).
- Plan operativo 2015 (POA 2015).

En el primer plan operativo, se contempló la planificación de 34 proyectos para su desarrollo entre octubre de 2012 y febrero de 2013. Todos estos proyectos se consideraron proyectos prioritarios en su día.

En marzo de 2013, se elaboró un segundo plan operativo, donde se planificó la realización de 32 proyectos, iniciándose en marzo de 2013 y con fecha de finalización de 31 de diciembre de 2013.

Durante la vigencia de los dos primeros planes operativos, se lanzaron 66 proyectos; esto supone un 78% de los proyectos.

A lo largo de 2014 y 2015 se analizaron los resultados obtenidos y las necesidades del Plan Estratégico, se continuó con la planificación de todos los proyectos y se actualizó su estado, actividades y las fechas previstas de inicio y finalización.

## **CONCLUSIONES PRINCIPALES. LOGROS Y ÁREAS DE MEJORA.**

### **Objetivo general 1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.**

*El Instituto Nacional de Administración Pública existe desde hace más de 50 años. Ha contribuido de manera muy significativa a la selección y formación de los directivos de las diferentes Administraciones públicas españolas y al desarrollo del pensamiento sobre lo público en España. Ahora es el momento de transformar su papel institucional, reforzándolo y proyectándolo a un futuro de cambios profundos y constantes.*

*Para lograrlo, nos proponemos incrementar nuestra participación en las redes internacionales y nacionales de instituciones similares, abrir nuestras actividades a la participación de los actores sociales, colaborar más estrechamente con las escuelas de formación de empleados públicos españolas y desarrollar una política de comunicación coherente que incorpore los principios de la transparencia pública.*

El INAP y la ciudadanía: a lo largo de este periodo el INAP ha programado actividades con el objetivo de incorporar a los ciudadanos y a los representantes de la sociedad civil en el

debate en torno a la buena Administración y en otros temas de interés para la sociedad. Se han realizado numerosos seminarios y jornadas, entre los que destacan, por el interés generado y la afluencia de público, los relacionados con la innovación en la Administración pública o los dedicados a legislación que hubiera entrado recientemente en vigor (por ejemplo, la relacionada con transparencia o con las nuevas leyes administrativas).

Relaciones con instituciones similares del ámbito autonómico y local: el INAP ha suscrito acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) para conseguir ser una formación local de calidad y complementaria entre las diferentes Administraciones.

Uno de los proyectos acometidos para potenciar la colaboración con instituciones similares de ámbito nacional que ha tenido mayor impacto ha sido «Compartir», que se inició con el estudio de las posibilidades de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas. Su finalidad era racionalizar la programación de los distintos centros de formación y de selección y conseguir una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

El Proyecto «Compartir» ha tenido una gran trascendencia en el desarrollo de varias medidas de la Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), que ha incluido alguno de los objetivos del INAP entre sus acciones de reforma: el repositorio de acciones formativas *on line* de Administraciones públicas con la finalidad de intercambiar cursos y la plataforma de *MOOC (Massive Online Open Course)*, plataforma de autoformación única y centralizada para todas las escuelas e institutos de la Administración pública, que permite que cualquier empleado de la Administración o ciudadano en general pueda realizar los cursos que sean de libre acceso.

Relaciones con promotores de formación de la AGE: el informe CORA también ha impulsado la coordinación entre los distintos promotores de formación en la AGE. Desde el INAP se han coordinado, contratado y gestionado los cursos de inglés y ofimática *on line* para departamentos y organismos de la Administración del Estado. Asimismo, se ha cubierto la formación *on line* para la preparación de las pruebas de promoción interna y se han ofrecido más actividades formativas de carácter transversal en modalidad *on line*.

El INAP ha puesto a disposición de otras Administraciones públicas su plataforma de formación *on line* basada en la tecnología Moodle. Hasta el momento, nueve organismos públicos han suscrito un convenio de colaboración para poder utilizarla. También se han realizado muchas otras colaboraciones con otros organismos de la AGE para desarrollar actividades formativas, no solo del propio instituto, sino destinados a la formación de empleados públicos de organismos específicos.

Relaciones con el ámbito privado: si bien no se ha elaborado un programa anual, sí se han llevado a cabo actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración pública. El INAP ha fortalecido su presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector, en los que ha participado como colaborador.

Debe destacarse el impulso decidido del INAP por la Responsabilidad Social Corporativa durante este periodo, que le ha llevado a la participación y colaboración en numerosos seminarios y jornadas del sector de la discapacidad y de la innovación social.

Relaciones con organismos y universidades en los procesos de selección: se ha reforzado la comunicación con el 060. Asimismo, se ha realizado un análisis de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribunales A1, para elaborar preguntas frecuentes e integrar mejoras en los procesos de selección.

El INAP y las federaciones nacionales e internaciones de antiguos alumnos: el INAP ha continuado su colaboración con la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE), así como con las Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, a través del apoyo técnico, humano y económico en la organización de sus congresos.

Relaciones con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, especialmente de América Latina: el INAP ha realizado importantes esfuerzos para potenciar y mejorar las relaciones con otras escuelas e institutos de formación iberoamericanos. Merecen ser destacados los encuentros de Escuelas e Institutos Iberoamericanos de Administración Pública, que se han celebrado por iniciativa del INAP. También ha continuado la estrecha colaboración de esta institución con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Relaciones con otros organismos internacionales de Administración pública: el INAP ha continuado desarrollando las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración pública y ha suscrito numerosos acuerdos y memorandos de entendimiento con organismos internacionales. También ha llevado a cabo actividades de fomento de la participación de las Administraciones españolas en proyectos y redes europeas.

Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional: aprovechando su experiencia y alta formación, el INAP ha participado en numerosas licitaciones internacionales y ha realizado asistencias técnicas en otros países, especialmente del ámbito iberoamericano, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección internacional de nuestra Administración pública.

Fomento de la innovación y buenas prácticas en la gestión pública: el INAP, como centro de referencia en el estudio de la Administración pública, tiene la finalidad de promover el estudio y la reflexión encaminadas a la transformación de la Administración mediante la innovación y buenas prácticas en la gestión pública. Uno de los proyectos más destacados ha sido «Innap Innova», que aúna la realización de jornadas y debates, una colección editorial y acciones formativas, con el objetivo de acercar la innovación a todo el personal de la Administración pública, interesados en conocer el qué y el porqué de la innovación en nuestros días.

Además, el INAP facilita becas de formación para colaborar en los proyectos de investigación o con los grupos de expertos que desarrolla en cada momento el organismo, y convoca

anualmente premios a trabajos o tesis doctorales que generen conocimiento de calidad en este ámbito. Finalmente, el INAP ha continuado con la gestión de los Premios a la Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas y tiene proyectada la creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster Universitario de Liderazgo y Dirección Pública en su modalidad presencial, destinada a alumnos extranjeros, especialmente del ámbito de Iberoamérica.

Comunicación y transparencia del INAP: el INAP ha elaborado un Plan Integral de Comunicación como parte del proyecto de diseño del primer Plan de Comunicación y Transparencia del Organismo. Asimismo, se ha fomentado la comunicación del INAP a través de las redes sociales y se ha creado una mediateca con sus recursos audiovisuales. Esta apuesta decidida por la mejora de la comunicación del organismo se ha plasmado en un nuevo diseño de la web y en la puesta en producción de una nueva intranet.

Se han realizado todas las actuaciones necesarias para cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, se ha elaborado un plan de publicidad activa y se ha colaborado con la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información y con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, para potenciar la formación de los empleados públicos en esta materia.

### Áreas de continuidad y mejora

El INAP ha llevado a cabo un destacable esfuerzo por incrementar su presencia en diferentes entornos, tanto públicos como privados, del ámbito nacional e internacional. Sin duda, la apuesta por compartir recursos ha sido uno de los grandes aciertos, contribuyendo al refuerzo de su papel institucional. La asunción de una parte importante de la formación generalista en la Administración General del Estado, el ofrecimiento a los institutos y escuelas autonómicos de la plataforma de *MOOC* o la puesta a disposición de las herramientas de gestión del conocimiento a las escuelas e institutos de Administración pública del ámbito iberoamericano han contribuido al fortalecimiento de nuestras redes nacionales e internacionales.

También debe destacarse, sin duda, el papel que ha desempeñado el INAP en el ámbito del movimiento asociativo relacionado con las personas con discapacidad, estableciendo importantes alianzas con las entidades más relevantes del sector.

Sin embargo, a pesar de haber realizado numerosas colaboraciones con entidades privadas, durante este periodo **no se han logrado desarrollar actividades de colaboración con entidades de formación similares del ámbito privado.**

Después del decidido impulso dado al proyecto «Compartir», **el repositorio de acciones formativas *on line* de Administraciones públicas se encuentra en una situación de estancamiento.** En producción desde 2013, es un proyecto en el que, a pesar de haberse adherido hasta siete Comunidades Autónomas, cuenta con 40 cursos en el repositorio, 38 del INAP y 2 del Instituto Valenciano de Administración Pública (IVAP).



Finalmente, en el ámbito de las relaciones internacionales se han realizado numerosas iniciativas y proyectos que suponen una mejora sustancial de la experiencia de la institución en esta materia. Para no perder este «*know-how*», al estar involucrados diferentes departamentos del instituto, **sería importante establecer mecanismos de coordinación internos que permitieran aprovechar las diferentes sinergias existentes.**

## **Objetivo general 2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones.**

*La construcción de la Administración Pública del futuro pasa por un esfuerzo continuado de reflexión. El INAP tiene una larga tradición en investigación y publicaciones en materia de Administración, pero debe desarrollar esta función en cooperación con los agentes públicos y privados capaces de identificar las transformaciones que la Administración necesita y las innovaciones que tienen éxito en otras partes. El establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento abierto a todos, la potenciación de su excelente biblioteca y la difusión de su experiencia en materia de selección de recursos humanos forman parte de este eje de actuación.*

Creación del Centro de Estudios: el INAP ha realizado una apuesta decidida por avanzar y mejorar en la generación de conocimiento y en el apoyo e impulso de la investigación en materias relacionadas con las Administraciones públicas. La creación del Centro de Estudios, pone en valor y potencia la labor investigadora que viene desarrollando el INAP.

El Centro de Estudios se sustenta en tres pilares: los grupos de investigación, el Banco de Innovación de las Administraciones Públicas y los proyectos de investigación financiados por el INAP. Cada uno de estos elementos se alinea con los itinerarios prioritarios de investigación del organismo definidos en el Plan Estratégico.

La promoción y el fomento de la acción investigadora, mediante becas y premios a la investigación, y a trabajos y tesis doctorales es, asimismo, uno de los cometidos del Centro de Estudios, con el objetivo de aplicar el talento y la creatividad para generar conocimiento de alta calidad.

Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en Administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.

Uno de los proyectos más importantes realizados por el INAP durante este periodo ha sido el desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP (BCI), un sistema de información que permite un amplio y variado conocimiento sobre las Administraciones públicas. El BCI ofrece de forma abierta y gratuita a todo el público el conocimiento del que dispone el propio INAP, mediante la puesta en valor de la información que existe en sus diversos departamentos y, además, está integrado con Dialnet, uno de los mayores referentes bibliográficos mundiales en habla hispana.

También liderado por el INAP y con la colaboración de la Fundación Dialnet se ha



desarrollado «Ágora», sistema de información de acceso abierto y gratuito. Se trata de un punto único de referencia para la localización y consulta de la literatura científica sobre Administración pública en español, publicada en revistas de carácter periódico, así como en otras fuentes de información. Supone un paso más avanzado del iniciado por el Banco de Conocimientos del INAP.

El Banco de Innovación en las Administraciones Públicas, integrado en el Banco de Conocimientos del INAP, destaca de manera independiente. Cuenta con 267 buenas prácticas distribuidas en las diferentes líneas de investigación.

A través de la publicación *La Administración al Día*, que distribuye además una *newsletter* diaria, se accede a información general y jurídica para facilitar a los profesionales del sector información relevante en materia de Administración pública.

### El INAP como centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

Como ya se ha mencionado en el objetivo general anterior, el INAP ha impulsado de forma destacable el establecimiento de relaciones con el sector especializado en la discapacidad. Para lograr convertirse en un centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público, el INAP suscribió un convenio marco de colaboración con la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Fruto de esta colaboración ha sido la elaboración del «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad».

Otras actividades relacionadas con esta materia han sido la realización de jornadas y debates sobre empleo y discapacidad, acciones de sensibilización, además del lanzamiento de la colección editorial «Innap Inserta».

Cambios en la política editorial y difusión de la Biblioteca y los servicios documentales: el INAP ha desarrollado una nueva política editorial y ha creado su propia librería virtual. Asimismo, ha continuado con la labor de difusión de su Biblioteca, especialmente de su destacado «Fondo Antiguo» mediante la realización de varias exposiciones.

### **Áreas de continuidad y mejora**

La creación del Centro de Estudios y su alineación con las líneas de investigación prioritarias del INAP han permitido apoyar e impulsar la investigación en materias relacionadas con las Administraciones públicas que, a su vez, estaban estrechamente ligadas a las líneas estratégicas del instituto.

El desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP y la puesta en marcha de Ágora suponen un gran avance en el proyecto de compartir el conocimiento, de manera abierta y gratuita, y de desarrollar más si cabe las redes entre todos los actores que, de un modo u otro, trabajan en beneficio de una Administración pública más innovadora y democrática.

Después de su puesta en producción, momento en el que se realizó una carga significativa de documentos **en el Banco de Conocimientos del INAP, la subida de información no se ha realizado de forma tan regular como sería deseable**. Sería importante impulsar su utilización por parte de los diferentes departamentos del INAP como repositorio de documentación de actividades formativas o de archivos históricos. En lo que se refiere al Banco de Innovación en las Administraciones Públicas, también **deberían establecerse unos objetivos de publicación regulares para evitar paralizar la subida de buenas prácticas**.

Es importante continuar la difusión de todas estas herramientas de gestión del conocimiento, explicando claramente sus funcionalidades, puesto que, **en algunas ocasiones, los usuarios desconocen la utilidad o hay confusión respecto de los contenidos de cada una de las plataformas**.

**Objetivo general 3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.**

*La formación de los empleados públicos ha sido siempre una de las tareas esenciales del INAP. Su objetivo respecto a esta función es obtener la máxima utilidad para las organizaciones públicas. Para conseguirlo queremos ligar la formación que proporcionamos a las necesidades reales de las administraciones y a las competencias exigidas por los puestos de trabajo para su desempeño correcto. El INAP quiere asegurarse de que su formación tiene el impacto que persigue: incrementar la eficacia de las organizaciones públicas; para ello incorporará los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscará su homologación y certificación conforme a estándares europeos e internacionales.*

*También es nuestro objetivo que la selección de empleados públicos se configure en torno a los puestos de trabajo y a sus contenidos reales, sin ceder en el alto estándar de objetividad e imparcialidad alcanzado.*

Innovaciones en formación: el INAP ha realizado proyectos para promover la incorporación de las innovaciones, que faciliten y mejoren el aprendizaje *on line* y presencial para posicionarse como referente en innovación pedagógica.

La mejora de la calidad de la oferta formativa *on line* se ha plasmado en la edición del «Manual de estilo de actividades formativas *on line*» o en el desarrollo de la plataforma de autoformación única y centralizada para todas las escuelas e institutos de la Administración pública de MOOC (*Massive Online Open Course*) del INAP, «Forma2».

Para lograr homogeneizar y cualificar las acciones formativas del INAP se ha elaborado e implantado una «Guía de diseño de acciones formativas». Además, se ha realizado un análisis de la oferta formativa del INAP y se ha elaborado una propuesta de organización y distribución del plan de formación global del INAP.

Mediante la línea editorial y la formación asociada a «Innap Innova», ya mencionada, se está incorporando la formación en competencias de innovación, promoviendo así la creación de una cultura innovadora pública.

Por último, la creación de los servicios electrónicos del alumno y el formador y la generación de certificados electrónicos como documentos justificativos de haber realizado actividades formativas impartidos por el INAP han contribuido, sin duda, a la mejora de la calidad de los servicios relacionados con la formación que ofrece el INAP.

### Desarrollo de la implantación de la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje

Como primer paso para la implantación de la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje, el INAP ha elaborado un catálogo de competencias transversales de la Administración General del Estado, ha realizado un estudio cualitativo sobre las competencias transversales de los habilitados nacionales para la programación formativa del INAP y ha realizado un proyecto piloto de análisis competencial mediante la utilización de herramientas de Big Data. Relacionado con este proceso, el INAP ha convocado diferentes ediciones de itinerarios formativos, desarrollados especialmente para los empleados públicos de la Administración local.

En lo que respecta a los procesos de selección y a la adaptación a los puestos de trabajo y las necesidades de formación, el INAP ha elaborado diferentes análisis sobre la carrera administrativa, ha fomentado la colaboración entre organismos para mejorar la eficiencia en los procesos selectivos, ha realizado estudios comparativos de diferentes modelos de selección o de análisis del ciclo de selección de personal.

### Áreas de continuidad y mejora

**Es importante que todos los esfuerzos realizados** en el estudio y análisis de las competencias profesionales, la carrera profesional y la vinculación de la formación y selección de los empleados públicos a las necesidades reales de la Administración pública **se relacionen** y puedan generar un informe único.

**Debería impulsarse de nuevo la creación de una base de datos de expertos interconectada con el catálogo formativo**, que incidiría no solo en la actividad de formación, sino en la gestión del conocimiento generado por el instituto.

**La estrategia para convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos ha sufrido un importante retraso** debido a la dependencia que presenta de otras estrategias que deben ser logradas de modo previo.

#### **Objetivo general 4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.**

*La formación de los directivos públicos es una función esencial del INAP. Además de procurar la mayor calidad y adecuación a las necesidades de la Administración del aprendizaje de los directivos públicos, el INAP quiere que su Máster sea una referencia para la formación de directivos públicos en instituciones públicas y privadas.*

*Además de facilitar el desarrollo profesional de los directivos y de cualificar a los que deseen serlo, el INAP promoverá la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu corporativo de los directivos.*

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: es, sin duda, una de los proyectos más destacados del Plan Estratégico del INAP.

El Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, con una duración de 60 créditos ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), permite obtener el título oficial de Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

El máster, en su modalidad semipresencial, va dirigido a empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas y universidades, así como a los empleados públicos de la Administración local. El máster, en su modalidad presencial, se dirige a empleados públicos iberoamericanos o de otros países, que ocupen cargos de responsabilidad en el sector público. En 2015 se ha puesto en marcha la segunda edición presencial 2015-2016 y el primer curso de la tercera edición semipresencial 2015-2017.

Asimismo, ya está en marcha la primera edición del Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales y del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.

Desarrollo de la Red Social Profesional del INAP: INAP Social, que se inició con el fin de convertirse en un espacio de colaboración para antiguos alumnos de cursos superiores del INAP, ha evolucionado hasta alcanzar una meta mucho más amplia y ambiciosa, la de crear una red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas.

Esta red profesional permite la creación de comunidades virtuales de profesionales, asociadas a temáticas específicas vinculadas a la Administración, que, a través de las experiencias y el aporte de los propios usuarios, moderados por expertos (*Community Managers*), intercambian y ponen a disposición del resto aquellos conocimientos aplicados que les serán de gran utilidad en su día a día.

Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras Administraciones: la actividad formativa más destacada es el Curso de Directivos Territoriales, que ya se encuentra en su tercera edición y que está dirigido a funcionarios de

alta dirección de todas las Administraciones públicas. Su objetivo es reflexionar sobre las habilidades y funciones directivas en la Administración, compartir experiencias de gestión y mejorar la capacitación directiva en la Administración pública.

### Áreas de continuidad y mejora

La continuidad de los másteres universitarios oficiales está muy condicionada a la propia capacidad de gestión del INAP. Debe tenerse en cuenta que el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública se someterá a la acreditación en junio de 2016 con la supervisión de la ANECA, lo que supondrá una prueba importante de esta capacidad.

La Red Social Profesional del INAP tiene un incremento constante de usuarios, por lo que es importante la continuidad de la estrategia de crecimiento empleada hasta el momento, tanto de creación de comunidades de interés para un amplio número de usuarios, como de soporte de comunicación para alumnos de actividades formativas.

### Objetivo general 5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

*Cualquier organización debe alinear su gestión para alcanzar sus fines estratégicos. En el INAP este objetivo tiene un valor especial, porque el Instituto pretende convertirse en una referencia en el uso de las herramientas de gestión más innovadoras y eficaces. La dirección de personas y la mejor aplicación de las TIC son las áreas en las que el INAP quiere alcanzar la máxima calidad.*

Discapacidad y Responsabilidad Social Corporativa: aunque no se reflejó en un proyecto específico, los temas relacionados con la responsabilidad social han pivotado de manera trascendental en muchas de las actuaciones realizadas por el INAP en este periodo, como ya se ha mencionado en otros objetivos generales del Plan Estratégico. Por ello, el INAP ha elaborado un Plan Operativo y una Política de Responsabilidad Social Corporativa.

Optimización de la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo: se ha puesto en marcha el procedimiento Bienvenid@, que supone la mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP.

Asimismo, se han elaborado el Código Ético y las nuevas cartas de servicios, tanto la convencional como la de servicios electrónicos, inspirados todo ellos en las competencias que el organismo tiene atribuidas y en los objetivos fijados en el Plan Estratégico General 2012–2015.

También se ha elaborado un Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, cuyo objeto es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente y el consumo racional de la energía en el INAP, y se ha llevado a cabo una auditoría y su correspondiente certificación energética.

Las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo: sin duda, la utilización de

las tecnologías de la información y las comunicaciones en los sistemas de gestión del INAP han supuesto una muy importante transformación de los procedimientos de trabajo internos. Así, se ha implantado un nuevo Gestor electrónico de trámites administrativos que permite, entre otras funcionalidades, la generación de certificaciones vinculadas a las facturas electrónicas.

Con el fin de avanzar en la gestión electrónica de los procesos selectivos, el INAP ha puesto en producción la automatización en el seguimiento y gestión de las bases de datos de consultas, quejas, reclamaciones y sugerencias, y ha avanzado en la informatización de las pruebas selectivas.

También hay que destacar las mejoras en SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas), consistentes en el desarrollo de numerosas funcionalidades y mejoras destinadas a los usuarios finales (alumnos y tutores) y la puesta en producción de la nueva intranet del INAP, que permite una gestión interna mucho más eficaz en el organismo.

La planificación estratégica y la dirección por objetivos en el INAP: el Plan Estratégico se desarrolló con el objetivo de sistematizar las actividades INAP para el logro de sus objetivos durante el periodo 2012-2015. Desde su inicio, en 2012 hasta la actualidad se han realizado acciones para consolidar en el INAP la planificación estratégica. Para ello, además de su elaboración, se han ejecutado los diferentes planes operativos anuales, se han realizado informes de seguimiento y balances anuales, a los que se ha dado publicidad a través de la web del organismo.

Se llevó a cabo un primer proyecto piloto de implantación de la Evaluación del Desempeño. Posteriormente, se iniciaron los trabajos para desarrollar y definir un sistema de gestión basado en la Dirección por Objetivos (DPO), cuyo propósito básico es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos dentro del INAP.

Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo: se realizó un estudio de consultoría de «Inspección Operativa de Servicios». La finalidad era detectar ámbitos de mejora en la gestión de procesos, en el reparto de cargas de trabajo y en el diseño orgánico. También se realizó un importante esfuerzo para mejorar el sistema archivístico del INAP.

### Áreas de continuidad y mejora

Las actividades acometidas por el INAP relacionadas con la responsabilidad social corporativa y la discapacidad han supuesto la obtención del sello Bequal Plus, que distingue a las empresas socialmente responsables con la discapacidad, lo que sitúa al INAP en un referente dentro de las Administraciones públicas.

Asimismo, la elaboración de su código ético, de las nuevas cartas de servicios y de un plan de eficiencia energética constituyen una muestra destacada de las tareas realizadas para la mejora de la organización. Lo mismo puede decirse de la apuesta decidida por la utilización de las tecnologías de la información en los procedimientos de gestión.

Se han suprimido o aplazado varios proyectos a causa de condicionantes externos, como la creación de la Junta Rectora de Gestión de Medios Administrativos de los organismos autónomos Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Instituto de Estudios Fiscales, Instituto Nacional de Administración Pública y Centro de Estudios Jurídicos. **Sin embargo, en otros casos, como es el de la implantación de la contabilidad analítica, proyecto crítico para la organización, han encontrado muchas dificultades para poder acometerse por falta de personal.** Hay proyectos que no se han realizado, a pesar de que eran la continuación de otros proyectos en marcha, como son la implantación del cuadro de mando o la elaboración de un nuevo estatuto del INAP.

## PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS

A continuación se muestran en detalle los objetivos generales, las estrategias y los principales logros obtenidos en cada uno de los proyectos. Además, se indica su estado con fecha de abril de 2016 («en curso», «finalizado», «suprimido» o «aplazado»).



## **1 OBJETIVO GENERAL. FORTALECER EL PAPEL INSTITUCIONAL DEL INAP EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL**

El Instituto Nacional de Administración Pública existe desde hace más de 50 años. Ha contribuido de manera muy significativa a la selección y formación de los directivos de las diferentes Administraciones públicas españolas y al desarrollo del pensamiento sobre lo público en España. Ahora es el momento de transformar su papel institucional, reforzándolo y proyectándolo a un futuro de cambios profundos y constantes.

Para lograrlo, nos proponemos incrementar nuestra participación en las redes internacionales y nacionales de instituciones similares, abrir nuestras actividades a la participación de los actores sociales, colaborar más estrechamente con las escuelas de formación de empleados públicos españolas y desarrollar una política de comunicación coherente que incorpore los principios de la transparencia pública.



## 1.1 Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración.

1.1.1. Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP.

1.1.2. Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública.

1.1.3. Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas.

1.1.4 Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos.

### 1.1.1 Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP.

Estado: en curso

El INAP ha programado actividades con el objetivo de incorporar a los ciudadanos y a los representantes de la sociedad civil en el debate en torno a la buena Administración y en otros temas de interés para la sociedad. En este sentido, cabe destacar una serie de jornadas que desde el año 2012 se han ido desarrollando:

#### Año 2012:

- Jornada «*Open Government*», 17 de mayo de 2012.
- Encuentro UIMP-INAP «Hacia una colaboración más eficiente: la eliminación de duplicidades en el Estado autonómico», Santander, 23-25 de julio de 2012.
- Jornada sobre «[El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales](#)», 19 de noviembre de 2012.
- Jornada sobre «[Integración en el empleo público de las personas con trastorno del espectro autista \(TEA\)](#)», 26 de noviembre de 2012.
- Jornadas sobre «[Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración pública](#)», 27 y 28 de noviembre de 2015.
- Jornada «[El marco regulador de la estabilidad presupuestaria](#)», 9 de noviembre de 2012.
- Jornada «[Gobierno abierto](#)», 12 de diciembre de 2012.
- [Jornada sobre innovación social](#) en colaboración con el Ayuntamiento de Logroño, Logroño, 13 de diciembre de 2012.

### Año 2013:

- Jornadas «Innap Innova»: en la primera de ellas celebrada el 29 de abril de 2013, el [Primer Foro Iberoamericano de Innovación en la Administración Pública](#), se compartieron ideas innovadoras que contribuyeran a mejorar la Administración y la calidad de vida de los ciudadanos. El evento contó con la asistencia de unas 200 personalidades de la Administración pública. El 3 de octubre de 2013 se organizó otro [evento Innap Innova, en el que se presentó la colección editorial](#), con el objetivo de dar a conocer al público convocado la promoción de la innovación pública y la generación del valor social que esta serie de obras ofrece.
- Jornada sobre «Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración pública», 5 de junio de 2013.
- Encuentro UIMP-INAP «[Gobernanza, innovación en las Administraciones públicas y tecnologías de la información y las comunicaciones](#)», Santander, 22-24 de julio de 2013.
- Seminario sobre «[Las TIC en las instituciones europeas, la Agenda Digital Europea y las redes trans-europeas vistas desde las perspectivas de la Unión Europea y de la Administración española](#)», 26 y 27 de noviembre de 2013.
- [I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública. «El papel de las nuevas tecnologías en la formación»](#), 4 de diciembre de 2013.
- Jornadas «[Los archivos públicos ante la implantación de la Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno](#)», 9 y 10 de diciembre de 2013.
- [Jornada sobre Innovación Social](#), A Coruña, 11 de diciembre de 2013.

### Año 2014:

- Jornada divulgativa sobre la «[Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local](#)», 25 de marzo de 2014.
- Jornadas «El camino hacia una Administración innovadora», organizadas por el INAP y el Ayuntamiento de Málaga con la colaboración del Instituto Andaluz de Administración Pública y el Club de Innovación, 31 de marzo y 1 de abril de 2014.
- Jornadas de Formación AD de EPSO (*European Personnel Selection Office*), 12 de mayo de 2014.
- Seminario sobre los «Desafíos de la Agenda Digital para el 2014 desde una perspectiva internacional: identidad electrónica, seguridad informática y protección de datos, *cloud computing*», 10 y 11 de junio de 2014.
- Jornada «[Innap Inserta. Inserción en las Administraciones Públicas](#)», organizada por el INAP en colaboración con la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), 1 de julio de 2014.
- Encuentro UIMP-INAP «[Transformación del talento y redes de conocimiento en la](#)

[Administración pública](#)», Santander, del 22 al 24 de julio de 2014.

- Jornada de lanzamiento de la Red Española de Innovación Social, Málaga, 21 de octubre de 2014.
- Jornadas EPSO de formación para aspirantes a «administradores» de la Unión Europea, 24 y 25 de octubre de 2014.
- Seminario sobre la Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno, 18 de noviembre de 2014.
- Jornada de difusión de Cl@ve, sistema común de identificación, autenticación y firma electrónica, 12 de diciembre de 2014.

Año 2015:

- Jornada de estudio «[Criterios de eficiencia para la gestión cooperativa del territorio](#)», 29 de enero de 2015.
- Jornada «[La gestión de los procesos electorales. La gestión de las elecciones de mayo de 2015](#)», 12 de marzo de 2015.
- [II Foro de Intraemprendizaje «Innovación, Formación y TIC](#)», 17 de marzo de 2015
- [Seminario hispano-francés](#), 16 y 17 de abril de 2015. Organizado en colaboración con el Centro Nacional de la Función Pública Territorial (CNFPT, «Centre National de la Fonction Publique Territoriale») de Francia.
- Jornada «[La integración de la discapacidad en los planes de formación de la Administración pública](#)», 26 de mayo de 2015.
- [Jornada de difusión de proyectos de investigación sobre innovación social del INAP](#), 15 de junio de 2015.
- Jornada «[Innovación social y Responsabilidad Social Corporativa \(RSC\)-Discapacidad en la Administración pública. Compartiendo experiencias de éxito](#)», 29 de junio de 2015.
- Encuentro UIMP-INAP «[La reforma administrativa. Balance y nuevos retos: diversidad, responsabilidad social y discapacidad en la función pública](#)», Santander, del 20 al 22 de julio de 2015.
- [Celebración del LXXV aniversario del Instituto de Estudios de Administración Local \(IEAL\)](#). Con motivo de este aniversario, a lo largo de 2015 el INAP celebró distintos actos con el objeto no solo de festejar una fecha tan señalada sino también de destacar la importancia e influencia de la Administración local en la sociedad española.
- Presentación del «[Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad](#)», sede de la Fundación ONCE, 7 de octubre de 2015.
- [Jornadas de contratación pública](#), 10 y 11 de noviembre de 2015.
- [Jornadas sobre las nuevas leyes administrativas](#), 16 y 17 de noviembre de 2015.
- Jornada sobre «la remunicipalización de los servicios locales», 30 de noviembre de 2015.

- Jornada de Buenas Prácticas en la Administración Pública, [«Liderazgo, redes de conocimiento e innovación social»](#), 1 de diciembre de 2015.

Año 2016:

- Congreso [«El presente y el futuro de las personas con distintas capacidades»](#), 19 y 20 de enero de 2016.

Mención aparte merece la [exposición «Otra forma de vernos: Tu Administración sirve, Tu Administración te sirve»](#). Organizada en colaboración con la Fundación Educa, se inauguró el 3 de octubre de 2013.

Se trata de un proyecto expositivo que, integrado por 20 escenas representativas del servicio público elaboradas íntegramente en plastilina modelada, tiene una intención divulgativa, educativa y de sensibilización dirigida a la población en general, con el objetivo de dar a conocer y poner de manifiesto la actividad que la Administración pública desarrolla diariamente y que es esencial para el bienestar de los ciudadanos. Después de estar expuesta en el INAP, fue cedida temporalmente a la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), que fue la primera institución pública en mostrar gran interés en exhibir en sus instalaciones esta exposición. Tras una exitosa exhibición en la Delegación Especial en Madrid de la AEAT, la exposición ha continuado su viaje por España con el fin de concienciar a los ciudadanos sobre los servicios públicos y, así, ha viajado a Pamplona, Zaragoza, Palma de Mallorca y actualmente está cedida de forma temporal en la Subdelegación del Gobierno en Valladolid.

#### **1.1.2 Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública.**

Estado: suprimido

Este proyecto reforzaba al 1.1.1. «Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP».

El objetivo inicial era la realización de jornadas de directivos públicos con la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE). Se realizó un acercamiento para plantear una colaboración por parte de INAP, que AEDIPE declinó por la situación de crisis que en ese momento les impedía realizar este tipo de actividades. Se intentó una alternativa con las cámaras de comercio, pero no fructificó. Ante esta situación, se propuso su supresión.

Si bien no se ha elaborado un programa anual, sí se han llevado a cabo actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración pública.

- [Jornada divulgativa «La eficiencia en la prestación de servicios a la luz de la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración local. Casos prácticos»](#).

Celebrada el 20 de mayo de 2014 en colaboración con AESMIDE (Asociación de Empresas Contratistas con las Administraciones Públicas). El objetivo fundamental de la jornada era facilitar, a los órganos de las Administraciones, información sobre el sector industrial y proponer soluciones concretas a sus necesidades en su gestión diaria.

En la jornada se abordaron, además, temas como coste efectivo, eficiencia, transparencia, competencias, etc. Para ello, se contó con la presencia de representantes de mancomunidades, diputaciones, alcaldías, empresas, órganos de control, federaciones de municipios, COSITAL o la Red ELIGE.

- Jornada sobre la «Aplicación práctica de la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local en las empresas públicas locales».

Se celebró en la sede del INAP con la Red ELIGE (Red de Empresas Locales de Interés General) el 28 de mayo de 2014. El sector público empresarial local es uno de los principales afectados por la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local (LRSAL). El objetivo de la jornada fue doble: por un lado, conocer el estado final de la Ley 27/2013; y por otro, aprender y debatir a través de casos reales cómo distintas empresas públicas locales han actuado para adaptarse a esta reforma local.

### 1.1.3 Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas.

Estado: en curso

En relación con este proyecto, se han realizado varias actividades que encajan en su objetivo específico, aunque no funcionó con ficha y tareas fijadas previamente. Entre estas actividades, se pueden destacar las siguientes:

- Ciclo de conferencias «La reforma del Estado y de la Administración española», dirigido por Mariano Baena del Alcázar, del 13 de noviembre de 2012 a mediados de junio de 2013, contó con once intervenciones.

Ha querido ser una reflexión acerca de la renovación del Estado sobre la base de temas fundamentales, tales como la legalidad constitucional y ordinaria, la independencia judicial, la capacidad y control de gasto de los gobiernos autónomos, el empleo y la función pública o las potestades y competencias de las comunidades autónomas y ayuntamientos, en un momento histórico en que tan necesaria es la participación de las personas que tanto han contribuido al servicio del Estado. Además, se han reunido los textos de los distintos intervinientes, que han dado lugar a la edición del libro con el mismo nombre del ciclo.

- Ciclo de conferencias «La realidad social en España», dirigida por Julio Iglesias de Ussel, del 13 de febrero de 2014 al 9 de octubre de 2014, contó con trece intervenciones.

La temática del ciclo, que tuvo como referente a España, recogió desde conceptos recientes como la globalización y realidades tan actuales como la crisis económica, hasta reflexiones sobre la democracia o el Estado del bienestar, sin olvidar aspectos más concretos como la

situación de nuestros científicos o la Agenda Digital Europea.

- Jornada de debate «Teclas para transformar la Administración Pública española», 13 de junio de 2013, organizada por investigadores de GIGAPP-IUIOG (Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas–Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset) en colaboración con la Fundación Ortega–Marañón y el INAP.
- Publicación del libro «Administración Pública 2032. Teclas para transformar la Administración pública española». En el marco del V Congreso Internacional de Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP-IUIOG) celebrado en la sede del INAP los días 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 2014, se presentó el libro «Administración Pública 2032. Teclas para transformar la Administración pública española», obra elaborada por el grupo de investigación multidisciplinar de expertos universitarios «Grupo de Investigación en Administración Pública 2032» (GIAP 2032), constituido por el INAP en junio de 2012 para la reflexión de los nuevos fundamentos para la Administración pública y su implantación en los próximos 20 años.

La obra contiene un exhaustivo análisis de los problemas actuales de la Administración española y formula un catálogo inicial de reformas estructurales del sistema político-administrativo que es necesario poner en marcha en los próximos años. Se trata de proponer pequeñas innovaciones que, a corto y largo plazo, puedan impulsar importantes transformaciones en el sector público, así como un cambio cultural en la Administración que haga que se oriente más decididamente a atender las necesidades y las expectativas de la sociedad.

#### **1.1.4 Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos.**

Estado: en curso

Este proyecto se ha plasmado en el diseño, convocatoria e impartición de cuatro ediciones del «Curso de Liderazgo Público», organizado por el INAP en colaboración con la Escuela de Guerra del Ejército.

En este curso pueden participar responsables públicos electos y cargos de designación o nombramiento político y los empleados públicos que ocupen puestos directivos de las instituciones públicas y de las Administraciones españolas. Se imparte bajo la modalidad semipresencial y la actual edición (cuarta) se desarrolla del 28 de septiembre de 2015 al 22 de febrero de 2016.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Programa de la Cuarta edición del «Curso de Liderazgo Público».

## 1.2 Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de los empleados públicos en España.

1.2.1. Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación.

1.2.2. Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materia de formación y estudios locales.

1.2.3. Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública.

1.2.4. Constitución de una red de colaboración con centros de formación de la Administración General del Estado.

1.2.5. Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración General del Estado.

### 1.2.1 Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación.

Estado: suprimido

El objetivo era establecer alianzas con grandes centros de negocio como el Instituto de Empresa, pero no fructificaron. Por ello, se decidió su supresión.

### 1.2.2 Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materia de formación y estudios locales.

Acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y el INAP para conseguir ser una formación local de calidad y complementaria entre las diferentes administraciones.

Estado: en curso

En su reunión de 19 de julio de 2013, la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas alcanzó un acuerdo político de gran trascendencia, que suponía la adaptación de las comunidades autónomas, la FEMP, las organizaciones sindicales y la AGE al nuevo marco jurídico fijado por las sentencias del Tribunal Constitucional 225/2012 y 7/2013 y que permitía seguir manteniendo una convocatoria estatal por la representación de las entidades locales, la FEMP, dirigida a programas de formación para dichas entidades. El acuerdo consiste en que el 4% de los fondos locales destinados a formación para el empleo, que las citadas sentencias han obligado a «territorializar» en las comunidades autónomas, serán gestionados por la FEMP en convocatoria estatal a partir de 2014. Ese esfuerzo de las comunidades autónomas de «renunciar» a dicho porcentaje, amparado y propiciado por el INAP, debe entenderse en el marco de la política de colaboración en la materia que tiene su reflejo más importante en el proyecto «Compartir» y muestra las posibilidades de la cooperación entre las Administraciones públicas españolas.



En 2014 se firmaron los convenios marco y específico con la FEMP, con el objeto de crear un marco estable de colaboración entre el INAP y la FEMP para la ejecución y desarrollo de cuantas acciones o actividades se determinaran determinadas como beneficiosas para ambas partes. En el caso del convenio específico, su objeto fue la regulación del procedimiento de concesión de los fondos definidos en el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP) y regulados en los acuerdos anuales de gestión para el desarrollo del plan de formación interadministrativo promovido por la FEMP, en el ejercicio 2014, para la formación de empleados públicos de la Administración local.

En lo relativo a las colaboraciones con las entidades locales, con el objetivo de fortalecer las alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de empleados públicos, se han realizado las siguientes actividades:

- En el año 2012 tuvieron lugar diversas jornadas en colaboración con federaciones y asociaciones territoriales de municipios dirigidas a las Administraciones locales acerca de la necesidad de la eficiencia financiera, desde una visión jurídica, económica y social. El INAP convocó diferentes jornadas, para su ejecución descentralizada, en colaboración con federaciones y asociaciones territoriales de municipios. El objetivo de estas jornadas descentralizadas, al igual que el de la realizada en la sede del INAP de Madrid, fue sensibilizar e informar a los responsables de las Administraciones locales acerca de la necesidad de la eficiencia financiera, desde una visión jurídica, económica y social.
- I Encuentro de Entidades Locales colaboradoras del INAP. Celebrado en Madrid el 28 de mayo de 2013, en él participaron 31 entidades locales (diputaciones, comunidades autónomas uniprovinciales, cabildos y consejos insulares) y contó con la participación de 47 asistentes.
- II Encuentro de Entidades Locales colaboradoras del INAP. Celebrado en Barcelona el 22 de octubre de 2013, en él participaron 36 entidades locales (24 entidades colaboradoras y 11 municipios de Barcelona) y contó con 69 asistentes.
- III Encuentro de los representantes de formación de las diputaciones, cabildos y consejos insulares, y comunidades autónomas uniprovinciales, Valencia, 7 de mayo de 2014.
- IV Encuentro de los representantes de formación de las diputaciones, cabildos y consejos insulares, y comunidades autónomas uniprovinciales colaboradoras del INAP. Celebrado en la sede de la Diputación provincial de Palencia el 10 de marzo de 2015, contó con la participación de 30 asistentes.
- V Encuentro de los representantes de formación de las diputaciones, cabildos y consejos insulares, y comunidades autónomas uniprovinciales colaboradoras del INAP. Celebrado en la Diputación provincial de Alicante, contó con la participación de 50 asistentes.

En el año 2014 se hizo entrega del Premio COSITAL al INAP.

Bajo el título «Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración local: Innovación e imparcialidad. Una profesión de futuro», del 20 al 22 de noviembre de 2014 se celebró, en las instalaciones de las sedes del INAP y del Ilustre Colegio de Médicos de Madrid, [la X](#)



## Asamblea COSITAL (Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local).

En el marco de este congreso, el Presidente del Consejo General de COSITAL, Eulalia Ávila Cano, entregó al INAP el Premio COSITAL 2014 por su «su labor en la mejora de la cualificación profesional de los Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local con habilitación de carácter nacional y en particular por seguir manteniendo la singularidad tan necesaria e imprescindible de la formación en Administración local desde las instituciones del Estado».

Este galardón supone a la vez un reconocimiento y un incentivo para el instituto, que, con la aprobación de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, vuelve a asumir la selección y formación de los habilitados nacionales.

### DOCUMENTOS

- ✓ Convenio marco con la FEMP.
- ✓ Convenio específico con la FEMP.

#### **1.2.3 Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública.**

Estado: en curso

Desde el año 2012, el INAP puso en marcha el proyecto «Compartir», que se inició con el estudio de las posibilidades de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas. Su finalidad era racionalizar la programación de los distintos centros de formación y de selección y conseguir una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. El Proyecto «Compartir» ha tenido una gran trascendencia en el desarrollo de varias medidas de la Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), que ha incluido alguno de los objetivos del INAP entre sus acciones de reforma.

Las acciones que se han llevado a cabo hasta la fecha son las siguientes:

Repositorio de acciones formativas *on line* de distintas Administraciones públicas para intercambiar cursos y acciones formativas, con la finalidad de compartir conocimientos y disminuir gastos. Se ha desarrollado la plataforma <http://compartir.inap.es>.

Hasta el momento se han adherido a ella y se han dado de alta como usuarias de la plataforma:

- Canarias (Instituto Canario de Administración Pública).
- Región de Murcia (Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia).
- Illes Balears (Instituto Balear de Administración Pública).
- Comunitat Valenciana (Instituto Valenciano de Administración Pública).
- Castilla y León (Escuela de Administración Pública de Castilla y León).

- Castilla-La Mancha (Escuela de Administración Pública de Castilla-La Mancha).
- Comunidad Foral de Navarra (Instituto Navarro de Administración Pública)

En producción desde 2013, es un proyecto que se ha quedado parado desde entonces. Cuenta con 40 cursos en el repositorio, 38 del INAP y 2 del Instituto Valenciano de Administración Pública (IVAP).

Plataforma de MOOC (*Massive Online Open Course*). Las plataformas de MOOC permiten desarrollar acciones informativas y formativas para un elevado número de usuarios gracias a su carácter abierto, participativo y con Internet como principal medio de comunicación.

En el caso de la medida impulsada por el INAP, se trata de una plataforma de autoformación única y centralizada para todas las escuelas e institutos de la Administración pública, que permite que cualquier empleado de la Administración o ciudadano en general pueda realizar los cursos que sean de libre acceso.

Para el desarrollo de esta plataforma se suscribió un convenio de colaboración con la Fundación Escuela de Organización Industrial (EOI). El INAP aportó 30.000 euros y la EOI 120.000 euros a cargo del Programa RISC, que cuenta con financiación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. En el expediente de contratación se incluyó, además del desarrollo e implantación de la plataforma, el diseño, producción y operación del primer MOOC.

La plataforma de MOOC está en producción desde marzo de 2015 <http://forma2.inap.es>. Están disponibles dos cursos masivos que, hasta la fecha, han contado con la inscripción de más de 900 alumnos. Los dos cursos son:

- o «Buenas prácticas en contratación pública». 293 alumnos.
- o «Régimen electoral». 610 alumnos.

Este proyecto no solo se limita a la puesta en común de acciones formativas, sino a profundizar en el establecimiento de criterios comunes en materia de selección de empleados públicos. Así, ya se ha elaborado una hoja de ruta para la validación de procesos selectivos en las Administraciones públicas mediante un equipo de trabajo INAP/Comunidades Autónomas. En 2014 se continuó trabajando en el proyecto de procesos de validación de procesos selectivos. El fin de este proyecto es la verificación del cumplimiento del artículo 55.e) del Estatuto Básico del Empleado Público: «adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar».

Asimismo, el INAP colabora de forma habitual con otras escuelas e institutos de Administración Pública. Además de la organización en colaboración con varios de estos institutos y escuelas del Curso de Directivos de las Administraciones Públicas (véase el proyecto 4.2.2.), merecen destacar, entre las numerosas actividades, las siguientes:

- Asistencia a la Comisión Sectorial (Reunión de Escuelas e Institutos de Administración pública autonómicos y el INAP) en la Escuela de Administración Pública de Extremadura en septiembre de 2012. En esta reunión comenzó el trabajo del proyecto «Compartir», con el objetivo de estudiar las posibilidades de colaboración entre las distintas Administraciones

públicas para racionalizar la programación de los distintos centros formativos y de selección.

- Asistencia al 15.º Aniversario de la Escuela de Formación e Innovación en la Administración Pública de Murcia en noviembre de 2012.
- Visita a la Escola Galega de Administración Pública (EGAP) en junio de 2013 y julio de 2014.
- Inauguración del curso en el Instituto Navarro de Administración Pública en septiembre de 2013.
- Intervención en la Escola Galega de Administración Pública en septiembre de 2015 e impartición del curso, también organizado por la EGAP, sobre «Ética pública. Os códigos éticos e o código ético da Xunta de Galicia», celebrado del 16 al 19 de noviembre de 2015 en Santiago de Compostela.

Por último, es importante destacar, fruto de este impulso iniciado por el proyecto «Compartir» el convenio de colaboración suscrito en 2015 con el Ayuntamiento de Gijón para la cesión de los siguientes servicios del INAP: plataforma de formación *on line*, servicio de intercambio de cursos de formación *on line* y Red Social Profesional del INAP.

## DOCUMENTOS

- ✓ Informe de síntesis de CORA.
- ✓ Convenios con la EOI.
- ✓ Benchmarking de diferentes tecnologías de plataformas de MOOC.
- ✓ Experiencias del INAP sobre la modalidad a distancia MOOC.
- ✓ Informe sobre la tecnología de formación *on line* en el INAP.
- ✓ Convenio de colaboración del Ayuntamiento de Gijón y el INAP para la cesión de los siguientes servicios del INAP: plataforma de formación *on line*, servicio de intercambio de cursos de formación *on line* y Red Social Profesional del INAP.
- ✓ Procesos de validación de sistemas de acceso a la función pública. Documento de trabajo.
- ✓ Procesos de validación de sistemas de acceso a la función pública: evaluación del desempeño. Autoevaluación.
- ✓ Validación de Procesos Selectivos en las Administraciones Públicas, Mikel Gorriti Bontigui, INAP-IVAP, octubre 2013.
- ✓ Informe sobre selección de empleados públicos del Instituto Vasco de Administración Pública.

#### 1.2.4 Constitución de una red de colaboración con centros de formación de la Administración General del Estado.

Estado: en curso

Se ha fomentado la colaboración con los agentes formativos de la Administración General del Estado. De forma especial, desde al año 2013, el INAP pone a disposición de otros organismos su plataforma de formación *on line* Moodle como un servicio. Para facilitar su uso por parte de otros organismos, el INAP ha creado una sencilla herramienta web que permite hacer uso de dicha infraestructura para alojar sus propios cursos *on line*, permitiendo gestionar de forma remota la creación de cursos, asignación de alumnos y tutores, recuperación de resultados y estadísticas, etc., todo de una forma sencilla.

Convenios para uso de la plataforma Moodle del INAP: los han suscrito los siguientes organismos:

- Dirección General de Protección Civil
- Instituto Cervantes
- Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). Convenio para la cesión y uso de contenidos *e-learning*
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
- Ministerio de Fomento
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)
- Agencia Española de Seguridad Aérea (AESA)
- Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (CTBG)

También se han realizado las siguientes colaboraciones:

- El INAP viene colaborando desde hace años con el Centro Criptológico Nacional en la organización de actividades formativas para empleados públicos en materia de seguridad de las tecnologías de la información y comunicaciones, en el marco del convenio de colaboración suscrito entre la Secretaría de Estado de Administración Pública, el Centro Nacional de Inteligencia y el INAP, para impulsar la seguridad en el ámbito de la Administración electrónica.
- Colaboración con la Dirección General de Organización Administrativa y Procedimientos para la organización de la VI edición del curso selectivo sobre el desarrollo de la función inspectora en la Administración General del Estado.
- Colaboración con la Secretaria General de Cooperación Internacional para el Desarrollo para promover la preparación de los funcionarios que tienen que aportar información para la elaboración del informe de Coherencia de Políticas de Desarrollo.
- Colaboración con la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación para formar en dos programas concretos derivados de las medidas CORA: Curso sobre el

Acuerdo marco de suministro eléctrico de la AGE y Curso sobre Contrato centralizado de servicios postales de la AGE.

- Colaboración con la Agencia de Protección de Datos en la impartición de los cursos de formación sobre Transparencia y protección de datos.
- Colaboración con el Consejo de Transparencia y la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información en la detección de necesidades formativas y la impartición de la formación en materia de transparencia y acceso a la información.
- Colaboración con la Asociación de Archiveros Españoles en la Función Pública (AEFP) en la formación en materia de Archivos públicos y transparencia.
- Colaboración con las Delegaciones del Gobierno de Cataluña, Valencia, Baleares, País Vasco y Navarra para la formación en lenguas cooficiales.
- Colaboración con el Instituto Asturiano de Administración Pública Adolfo Posada (IAAP) y la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha para la impartición del II Curso de directivos de las Administraciones Públicas.
- Colaboración con la Escuela de Guerra del Ejército en el diseño e impartición de la cuarta edición del Curso de Liderazgo Público.
- Colaboración con la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades en la organización del curso para la aplicación transversal del principio de igualdad y no discriminación
- Colaboración con la Secretaría de Estado de Comunicación para la impartición del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.
- Colaboración con la Dirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para organizar dos Jornadas.
- Colaboración con la Subdirección General de Museos Estatales, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para la organización de las V Jornadas de formación museológica.
- Colaboración con la Subsecretaria del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas para la organización de las Jornadas sobre las nuevas leyes administrativas.
- Colaboración con la Oficina para la Reforma de la Administración Pública (OPERA) para formar en el Modelo de Evaluación del Desempeño (MED) elaborado por la Comisión de Expertos creada por la Resolución de 5 de noviembre de 2014, de la Dirección del Instituto de Estudios Fiscales (IEF), en aplicación de la medida número 0.00.0010 del Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.
- También en esa línea, hay que mencionar una edición específica del curso de Evaluación del desempeño *on line* que se ha organizado para las personas del Ministerio de Asuntos Exteriores implicadas en el proyecto piloto de dicho departamento para la implantación de la evaluación del desempeño.
- Colaboración con la Dirección General de Coordinación de la Administración Periférica del Estado para la organización descentralizada de actividades formativas dirigidas a empleados públicos que prestan servicios en la Administración periférica del Estado.

- Colaboración con el organismo autónomo Turespaña para la organización de la primera y segunda edición del Máster en Turismo y Administración Pública.
- Colaboración con la Secretaría de Estado de Comunicación en la organización de la V Edición del Curso de Especialización en Comunicación Pública y del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública
- Colaboración con la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Convenio con el Instituto de la Mujer.

#### Colaboración en la formación de empleados públicos de organismos específicos:

Por primera vez en 2014, el INAP ha organizado actividades formativas específicas para otras instituciones. En este ámbito, destaca la colaboración con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), en su Programa de Formación Directiva y Gerencial, con el que se pretende formar a los directores y gerentes de los Centros de investigación del CSIC para dotarles de los conocimientos, capacidades y habilidades propias de la gestión pública profesional, promover su implicación en la estrategia corporativa e implicarles en los principios y valores corporativos. Se han realizado dos ediciones, una en Barcelona, con directores y gerentes de los centros del CSIC en Cataluña, y otra en Sevilla, con directores y gerentes de los centros del CSIC en Andalucía. En 2015 se ha continuado con la colaboración con este organismo para impartir el módulo Formación directiva y gerencial, que forma parte del Programa que el CSIC está desarrollando para formar a los directores y gerentes de todos sus institutos de investigación.

Instituto Nacional de Estadística. Se ha organizado una edición del curso «Dirección pública: herramientas y valores», para directivos y predirectivos del INE.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el INAP suscribieron en 2015 un convenio para la organización e impartición del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva. En la actual redacción del apartado 1 del artículo 134 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (modificado por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa [LOMCE]) se establece como requisito para poder participar en el concurso de méritos de acceso a la dirección escolar estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las administraciones educativas de las Comunidades Autónomas. Las certificaciones tendrán validez en todo el territorio nacional. Este curso, que contaba con un máximo de 150 plazas, se desarrolló a lo largo del año 2015 y combinaba fases presenciales, que se celebraban en la sede del INAP en Madrid, y en red.

#### Colaboración con otros organismos con asesoría técnica

Se ha elaborado un informe sobre la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Este informe tiene su origen en la solicitud del Rector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (en adelante UIMP) el 12 de agosto de 2015 al INAP para proporcionarle una asesoría que pueda contribuir a resolver las crecientes deficiencias de su relación de puestos



de trabajo para afrontar los objetivos y retos que se ha propuesto la UIMP.

Asimismo, se ha elaborado un informe recabado por la Dirección General de Coordinación de la Administración Periférica del Estado sobre las Autoridades portuarias y Puntos de Inspección Fronterizos para Puertos del Estado.

## DOCUMENTOS

- ✓ Informe sobre la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP).
- ✓ Autoridades portuarias y Puntos de Inspección Fronterizos (PIF).

### 1.2.5 Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración General del Estado

Estado: en curso

El informe CORA ha impulsado la coordinación entre los distintos promotores de formación en la AGE. En las reuniones mantenidas con los responsables de formación de departamentos y organismos para analizar la formación de los «módulos comunes» y la formación específica, se ha puesto de manifiesto que partimos de modelos de gestión de planes de formación totalmente heterogéneos y, por lo tanto, que resulta preciso asumir este mandato de manera progresiva.

Desde 2014, se ha acordado que el INAP pase de gestionar el 15% de los fondos de formación para el empleo en la AGE a gestionar el 30%. En consecuencia, el importe que recibirá cada promotor de formación deberá destinarse, de manera prioritaria, a cubrir las necesidades de formación específica asociadas a las competencias características de su ámbito funcional.

Desde el INAP se han coordinado, contratado y gestionado los cursos de inglés y ofimática *on line* para departamentos y organismos de la Administración del Estado. Asimismo, se ha cubierto la formación *on line* para la preparación de las pruebas de promoción interna y se han ofrecido más actividades formativas de carácter transversal en modalidad *on line*.

#### Antecedentes:

En septiembre de 2013, se celebró una reunión con los subdirectores de Recursos Humanos de los departamentos ministeriales de la AGE para analizar la formación de los «módulos comunes» y la formación específica. Como estaba previsto, en la reunión se puso de manifiesto que se partía de modelos de gestión de planes de formación heterogéneos, puesto que, hasta el momento, no había existido una coordinación entre todas las unidades de la AGE que gestionan formación. Hubo unanimidad en reconocer que este modelo de gestión era más coherente y mejoraría la utilización de los recursos públicos destinados a esta finalidad y la formación que reciben los empleados públicos. Para ello, se crearon tres grupos de trabajo: uno, para la contratación de la formación *on line* en idiomas; otro, para la formación *on line* en ofimática; y un tercer grupo de trabajo interministerial para determinar

los criterios de reparto de fondos de formación en la Administración General del Estado para 2014. En este reparto se concretaría el presupuesto que, en dicho ejercicio, sería gestionado directamente por el INAP para poder asumir parcialmente la propuesta de CORA de prestar la formación por vía electrónica a todos los departamentos ministeriales, relativa a los módulos comunes que hasta ese momento se impartían a través de las subsecretarías.

El 2 de diciembre de 2013 se mantuvo una reunión con los subdirectores de Recursos Humanos de los departamentos ministeriales y responsables de formación de los organismos autónomos más representativos. En dicha reunión se les informó de que, para poder asumir este mandato previsto en el informe CORA, en 2014 el INAP gestionaría directamente el 30% de los fondos de formación para el empleo de la AGE, en lugar del 15% que venía gestionando hasta esos momentos. Con ese importe adicional, además de tramitar los expedientes a los que se ha hecho referencia anteriormente, se ofrecerían más actividades formativas de carácter transversal en modalidad *on line*. En consecuencia, el importe que recibiría cada promotor de formación debería destinarse, de manera prioritaria, a cubrir las necesidades de formación específica asociadas a las competencias características de su ámbito funcional.

## DOCUMENTOS

- ✓ Informe de síntesis de CORA.

### **1.3 Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.**

1.3.1. Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo.

1.3.2. Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.

1.3.3. Refuerzo de la comunicación con el 060.

1.3.4. Estudio de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribunales A1 y elaboración de FAQs y manual de actuación a integrar en el Manual de Selección.

1.3.5. Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos.

#### **1.3.1 Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo.**

Estado: en curso

El INAP ha elaborado un Plan Integral de Comunicación como parte del proyecto de diseño del primer Plan de Comunicación y Transparencia del Organismo. En él se recogen la política de comunicación y proyección externa del INAP. Para la mejora de la comunicación externa,



entre otras acciones, se abordó el diseño de una nueva imagen y la reestructuración de contenidos de la web del INAP.

Asimismo, se ha fomentado la comunicación del INAP a través de las redes sociales, con presencia en Facebook, LinkedIn y Twitter, elaborando un Plan de Social Media. Actualmente, el instituto cuenta con 6.580 seguidores en Twitter, 4.195 «Me gusta» en Facebook y 5.178 seguidores en LinkedIn. Asimismo, dispone de una [mediateca \(biblioteca de recursos multimedia\)](#) con 848 vídeos de diferentes actividades del INAP.

Como parte del objetivo general (5) de «Alinear la Gestión del INAP con los retos Estratégicos», se puso en producción la nueva intranet del INAP, que permite una gestión interna más eficaz en el organismo.

Se han realizado todas las actuaciones necesarias para cumplir con los requisitos establecidos en la Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, tanto adaptando los contenidos de la web del INAP como generando los contenidos de información del INAP para el portal de transparencia. Desde el INAP, además, se ha impulsado la mejora de la publicidad activa, con el objeto de ir más allá de las obligaciones de la ley de transparencia, y se ha elaborado un documento con recomendaciones para todos los departamentos. Sería necesario realizar una revisión de este documento para comprobar su avance.

El INAP ha venido colaborando con las unidades implicadas en la implantación de la ley de transparencia y especialmente con la Oficina de la Transparencia y Acceso a la Información y con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, para garantizar que los empleados públicos de la Administración General del Estado estén capacitados para cumplir con lo previsto en dicha ley.

Ya en 2014 se organizó un plan de formación específico con actividades diseñadas para cumplir ese objetivo y en 2015 se considera prioritario continuar profundizando en esa dirección. A medida que transcurre el tiempo desde que la ley entró plenamente en vigor, se van definiendo los procedimientos para la gestión de la información e identificando nuevas necesidades de formación. En 2015 se llevó a cabo una convocatoria específica de actividades formativas en materia de transparencia, acceso a la información y buen gobierno, que se irá ampliando a medida que se identifiquen nuevas necesidades formativas relacionadas con esta materia. Como ya ocurrió en 2014, las actividades se ofrecen principalmente en modalidad *on line*, con la finalidad de llegar al mayor número posible de empleados en un corto plazo.

## DOCUMENTOS

- ✓ Plan de comunicación integral del INAP.
- ✓ Plan de Social Media.
- ✓ Plan de transparencia activa del INAP.

- ✓ Convocatoria de actividades formativas en transparencia (2015).

### 1.3.2 Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.

Estado: suprimido

Este proyecto se suprimió, puesto que no llegaron a desplegarse actividades. La razón fundamental ha sido porque, de un modo informal, la presencia del INAP se ha fomentado mediante la participación del instituto en eventos, y, además, se solapaba con otros proyectos del PEG, que fomentan la presencia del INAP, como los recogidos en la estrategia 1.4.

El INAP ha fortalecido su presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector, en los que ha participado como colaborador. Los ejemplos más destacados de esta presencia serían los siguientes:

#### Año 2012

- Jornadas sobre [«Gestión de la Contratación Pública con criterios de ahorro económico y de mejora de la eficiencia en el marco de la legalidad»](#), con la Federación de Municipios y Provincias de Castilla-La Mancha. Toledo, 29 y 30 de octubre de 2012.

#### Año 2013:

- Participación en el [Seminario «Descentralización, transparencia y seguridad jurídica en América Latina y Europa»](#), celebrado en Santiago de Chile durante los días 24 y 25 de abril de 2013 sobre procesos de descentralización en América Latina y Europa con competencias y recursos y la transparencia y la participación ciudadana.

El INAP participó como patrocinador junto con la Asociación Chilena de Municipalidades, el Banco Interamericano de Desarrollo, una delegación Francesa de Cooperación Regional para el Cono Sur y Brasil, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas (ILPES - CEPAL) y el Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

- [Jornadas sobre racionalización de recursos y reestructuración del empleo público](#), con el Instituto Universitario de Investigación García Oviedo (Sevilla), 9 y 10 de mayo de 2013.
- [IV Congreso de la Red Española de Política Social \(REPS\)](#), «Las políticas sociales entre crisis y post-crisis», Universidad de Alcalá, 6 y 7 de Junio de 2013.
- [XI Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración \(AECPA\)](#), «La política en tiempos de incertidumbre», Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, del 18 a 20 de septiembre de 2013.
- [IV Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas](#) «Nuevas Relaciones entre Estado y ciudadanía: participación y colaboración en el arte de gobernar» del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG), Fundación Ortega-Marañón,

23 y 24 de septiembre de 2013.

- Jornada sobre «Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno: retos de la Administración Pública Local», con la Diputación Provincial de Burgos y la Universidad de Burgos, Burgos, 13 de diciembre de 2013. Conferencia sobre el Código Ético del INAP.

Año 2014:

- [III Foro de Transparencia – Chile – España](#), «Ley de Transparencia: principales retos para su implementación», sede del Senado de España, 20 y 21 de enero de 2014.
- Inauguración de las Jornadas sobre la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, con la Federación Valenciana de Municipios y Provincias. Valencia, 10 y 11 de junio de 2014.
- [V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas](#) «Inteligencia colectiva y talento para lo público» del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (UIIOG), Fundación Ortega–Marañón, 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 2014.

Año 2015:

- [V Congreso de la Red Española de Política Social \(REPS\)](#), Barcelona, 5 y 6 de febrero de 2015.
- [X Congreso de la Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo \(AEPDA\)](#), Madrid, 6 y 7 de febrero de 2015.
- [II Congreso Europeo de Proximidad, Participación y Ciudadanía](#) (Fundación Kaleidos.red), en colaboración con The Young Foundation, ESADE, Universidad de Deusto y la UNIR, Logroño, del 10 al 12 de marzo de 2015.
- [XII Congreso Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración \(AECPA\)](#), «¿Dónde está hoy el poder?» San Sebastián, del 13 al 15 de julio de 2015.
- [VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas](#) «Inteligencia colectiva y talento para lo público» del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (UIIOG), Fundación Ortega–Marañón, del 16 de septiembre al 2 de octubre de 2015.

Asimismo, el impulso decidido del INAP por la Responsabilidad Corporativa le ha llevado a la participación y colaboración en:

- Socio del Foro con R, [«Foro de la Contratación Socialmente Responsable»](#), cuyo principal objetivo es promover la inclusión de cláusulas de contenido social en la contratación administrativa. En este sentido, lo que se pretende es llamar la atención de las distintas Administraciones Públicas sobre las previsiones que la propia normativa de aplicación establece al respecto y sobre la necesidad de observarlas. Entre las participaciones, hay que destacar las VI Jornadas del Foro de la Contratación Pública Responsable, «Responsabilidad social corporativa y discapacidad (RSC+D) en la Administración Pública: presentación de la herramienta para la aplicación efectiva de la Cláusula Social», celebradas el 21 de mayo de 2013 y organizadas en colaboración con la Fundación ONCE, El Nuevo Lunes y el INAP, con

la financiación del Fondo Social Europeo. Asimismo, el INAP participó en la inauguración de la Asamblea Anual Ordinaria del FORO CON-R, el 15 de octubre de 2013, celebrada en la sede del instituto.

- Participación en el marco del Foro [«Málaga: avanzando por un gobierno responsable y abierto»](#), organizado por la Diputación Provincial de Málaga el 16 de octubre de 2013, con la conferencia «El INAP y la RSC».
- Participación en la Jornada [«Empleados públicos con discapacidad: Apoyos para una inclusión efectiva»](#). Organizada por la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad el 21 de octubre de 2014 y coorganizada por la Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-F) y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Con su participación, con la conferencia «Entorno laboral inclusivo: gestión de apoyos y ajustes razonables para empleados públicos con discapacidad», el INAP quiso apoyar una vez más la incorporación de las personas con discapacidad entre los empleados públicos y reclamar el valor que incorporan a la organización pública.
- Colaboración con la Fundación [Corresponsables](#).

Por último, el INAP ha participado en numerosas reuniones, congresos, jornadas, etc., entre las que se pueden mencionar, como ejemplo, las mantenidas con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno.

### 1.3.3 Refuerzo de la comunicación con el 060.

Estado: en curso

### 1.3.4 Estudio de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribunales A1 y elaboración de FAQs y manual de actuación a integrar en el Manual de Selección.

Estado: finalizado

### 1.3.5 Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos.

Estado: en curso

En marzo de 2014 se realizó una jornada en la universidad para difundir las oportunidades de la carrera administrativa.

#### **1.4 Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, en organizaciones u organismos internacionales y en iniciativas de Administraciones Públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración pública.**

1.4.1. Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE) y Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, promoviendo la colaboración de estos con el INAP.

1.4.2. Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con especial referencia a América Latina.

1.4.3. Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública.

1.4.4. Realización de un estudio de identificación y calificación, mediante examen comparativo y otros métodos, de las entidades que imparten formación en cuestiones internacionales para empleados públicos.

1.4.5. Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, aprovechando su experiencia y alta formación, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección.

1.4.6. Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyectos y redes europeas.

##### **1.4.1 Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE) y Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, promoviendo la colaboración de estos con el INAP.**

Estado: en curso

El INAP ha colaborado siempre de forma activa en la realización de las actividades de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE), así como con las Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, a través del apoyo técnico, humano y económico en la organización de sus congresos.

- [XVI Congreso de la FIAAIINAPE](#), «La movilidad en tiempos de globalización: los desafíos de modernización de las Administraciones», Santiago de Chile y Viña del Mar, del 7 al 13 de octubre de 2013.
- [XVII Congreso de la FIAAIINAPE](#), «Las políticas públicas como instrumento de gestión para el fortalecimiento y desarrollo de la Administración Pública», Centro de Formación de la Cooperación Española, La Antigua (Guatemala), del 12 al 15 de octubre de 2015.
- [XII Seminario de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos del INAP de España](#), «Constitución y Administración Pública en Iberoamérica y España», en conmemoración del Bicentenario de la Constitución de 1812, sedes del INAP de Madrid y Alcalá de Henares y Cádiz, del 15 al 19 de octubre de 2012.
- [XIII Seminario de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España](#), Madrid, Alcalá de Henares y la Rioja, del 13 al 17 de octubre de 2014.

#### 1.4.2 Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con especial referencia a América Latina.

##### Encuentros de Escuelas e Institutos Iberoamericanos de Administración Pública

El INAP organizó los días 20 y 21 de marzo de 2014 el I Encuentro de Escuelas e Institutos Iberoamericanos de Administración Pública en La Antigua (Guatemala). Este encuentro, auspiciado por el INAP, el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en adelante CLAD) y el INAP de Guatemala, se celebró en la sede de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) de La Antigua (Guatemala). Estos organismos consideraron de fundamental importancia organizar este encuentro con el objeto de realizar un análisis crítico de los avances y logros realizados hasta la fecha por dichos institutos y escuelas, pero también identificar aquellos factores que han obstaculizado su funcionamiento para lograr la realización plena de sus propósitos institucionales.

El INAP organizó los días 2 y 3 de julio de 2015 el II Encuentro de Escuelas e Institutos Iberoamericanos de Administración Pública en Asunción (Paraguay). El Consejo Directivo del CLAD, en la reunión realizada en Quito (Ecuador), el 11 de noviembre de 2014, aprobó en el marco del Plan de Trabajo 2015 la realización del «II Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública», contando en esta oportunidad con los auspicios de los gobiernos de Paraguay y España, a través de la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de la Administración Pública, respectivamente.

Las conclusiones de ambos encuentros organizados por el INAP se presentaron de forma específica en los congresos organizados por el CLAD.

El INAP ha participado en distintas reuniones y congresos organizados por el CLAD. El INAP, en representación del Secretario de Estado de Administraciones Públicas, participa en el Consejo de Administración donde ocupa la Vicepresidencia Segunda. Asiste, además, a la Comisión de Programación y Evaluación al Congreso Internacional y participa en las actividades académicas de la Escuela Iberoamericana de Administración Pública (EIAP).

##### Año 2012:

- XIV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, México D.F., 31 de mayo y 1 de junio de 2012. El INAP asistió en representación de España.
- VI Reunión del Consejo Académico Asesor de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas. Videoconferencia, 10 de mayo de 2012.
- XLII Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD y [XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública](#), Cartagena de Indias (Colombia), del 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012.

##### Año 2013:

- XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma



del Estado, Ciudad de Panamá, 27 y 28 de junio de 2013. El INAP asistió en representación de España.

- VII Reunión del Consejo Académico Asesor de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas. Videoconferencia.
- XLIII Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD y [XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública](#), Montevideo (Uruguay), del 29 de octubre al 1 de noviembre de 2013.

#### Año 2014:

- [XVI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administraciones Públicas y Reforma del Estado y Consejo Directivo extraordinario del CLAD](#), México D.F., 3 y 4 de julio.
- Conferencia de Organismos Interregionales (CAFRAD/ARADO/CLAD) en Marrakech (Marruecos), 12 y 13 de mayo de 2014.
- VIII Reunión del Consejo Académico Asesor de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas. Videoconferencia, 18 de junio de 2014.
- Asistencia a la reunión anual de la Comisión de Programación y Evaluación del CLAD en Caracas (Venezuela), 10 de octubre de 2014.
- XLIV Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD y [XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública](#), Quito (Ecuador), del 11 al 14 de noviembre de 2014.

#### Año 2015:

- X Reunión del Consejo Académico Asesor de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) mediante videoconferencia, 26 de mayo de 2015.
- Reunión extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD en La Antigua (Guatemala), 9 de junio de 2015.
- Reunión virtual del Consejo Directivo del CLAD, martes 18 de agosto, para la aprobación del Reglamento de Gestión del Talento Humano del CLAD.
- XLV Reunión del Consejo Directivo del CLAD y [XX Congreso del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública](#) en Lima (Perú), del 10 al 13 de noviembre de 2015.
- El INAP ha colaborado con la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) mediante la impartición de tres cursos en modalidad no presencial dentro del Programa Académico Regional 2015-2016 de la EIAPP:
  - Curso internacional sobre dirección pública.
  - Curso internacional sobre gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación.
  - Curso sobre liderazgo público.

#### Actividades en Colombia



Participación en el I Encuentro Internacional de Directores de Instituciones de Enseñanza Superior en Administración Pública, organizado y desarrollado por la Escuela Superior de Administración Pública de la República de Colombia (ESAP) los días 17, 18 y 19 de septiembre de 2013 en Bogotá (Colombia).

#### Actividades en República Dominicana:

- El 28 de mayo de 2014 la ciudad de Santo Domingo acogió el Primer Seminario de Entidades de Capacitación del Estado Dominicano. Bajo el nombre «Creando Sinergias para la Profesionalización de la Administración Pública», el Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana organizó este seminario, que reunió a unas 60 personas relacionadas con la profesionalización y capacitación de los empleados públicos, con el fin de exponer y conocer experiencias en materia de profesionalización y capacitación de los empleados públicos.
- Conferencia «Experiencias del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España, sobre la Modalidad a Distancia MOOC» dirigido a Organismos de Capacitación del Gobierno Central y Descentralizadas del Estado Dominicano y organizado por el Ministerio de Hacienda, 9 de abril 2015.
- Participación y docencia en el III Máster en Derecho de la Administración del Estado del Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (FUNGLODE) en colaboración con la Universidad de Salamanca impartiendo el Módulo «Función Pública, Ética Pública y Buena Administración» del 7 al 11 de abril de 2015.

#### Convenio marco de colaboración entre el INAP y Virtual Educa en materia de formación, innovación y fortalecimiento institucional.

El 8 de mayo de 2014 el INAP y la Asociación de Educación y Formación No Presencial Virtual Educa (Virtual Educa) firmaron un convenio marco de colaboración en materia de formación, innovación y fortalecimiento institucional. Virtual Educa es una iniciativa de cooperación multilateral en materia de educación, formación e innovación, adoptada como proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana en la XIV Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno (año 2004) y promovida por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y a la que se encuentran asociados ministerios de Educación, organizaciones multilaterales, redes educativas, fundaciones y asociaciones profesionales del ámbito iberoamericano.

Con la firma del convenio, que no supone compromiso económico alguno, las partes firmantes asumen como obligación la consulta e intercambio de información y documentación que incremente la colaboración y las actividades conjuntas, la cooperación para la concreción de proyectos que relacionen entidades de países de Iberoamérica entre sí y/o con organismos afines de otras regiones y la realización de cualquier otra tarea que contribuya al logro de los objetivos institucionales, en pro de la integración y el progreso en Iberoamérica.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Informe final de Conclusiones y Recomendaciones. Primer Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, La Antigua

(Guatemala).

- ✓ Recuento de los resultados del Primer Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, realizado en La Antigua (Guatemala).
- ✓ Presentación en congreso del CLAD del Primer Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, La Antigua (Guatemala).
- ✓ Agenda del Segundo Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, Asunción (Paraguay).
- ✓ Diagnóstico institucional de las Escuelas de Administración Pública en América Latina- INAP e Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI).

#### **1.4.3 Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública.**

En el año 2013, el INAP entró a formar parte del Consejo de Administración de IIAS (*International Institute of Administrative Sciences*) y de IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*), participando en su Congreso Internacional celebrado en Bahrén.

El INAP ha realizado dos visitas a Portugal para conocer el funcionamiento de la CRESAP (*Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública Portuguesa*). Se ha establecido una relación de colaboración que se ha plasmado en diversas visitas del director, João Bilhim, al INAP para difundir el sistema de reclutamiento de directivos que se realiza en Portugal.

Tras la participación en la conferencia de Organismos Interregionales (CAFRAD/ARADO/CLAD) en Marrakech (Marruecos), los días 12 y 13 de mayo de 2014, se le propuso, al Secretario de Estado de Administraciones Públicas por parte de su homólogo marroquí, un incremento de la colaboración. Esta colaboración se ha plasmado en una visita de una delegación marroquí para conocer el funcionamiento de los procesos selectivos los días 19, 20 y 22 de febrero de 2016. El interés mostrado por los marroquíes se centra en conocer más en profundidad el funcionamiento del Registro Central de personal o en solicitar una asistencia técnica para desarrollar un estatuto del empleado público.

El INAP ha suscrito los siguientes acuerdos y memorandos de entendimiento con organismos internacionales:

##### Año 2012:

1. Acuerdo de cooperación entre el Instituto Nacional de Administración Pública de Madrid España y Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (Centro Nacional de la Función Pública Territorial) - Francia para la realización conjunta de acciones de formación. -- CADUCADO.

2. Convenio de colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública y la

Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico, para la impartición de cursos virtuales-presenciales y redes de expertos para alumnos iberoamericanos -- CADUCADO.

3. Acuerdo de colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública y la Asociación de Antiguos Alumnos del Instituto Nacional de Administración Pública de España.

Año 2013:

4. Memorando de entendimiento entre el Instituto de Administración Pública del Estado de Hidalgo, México, y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

5. Memorandum of Understanding between the Instituto Nacional de Administración Pública and the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan.

Año 2014:

6. Memorando de entendimiento entre el Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, A.C. y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

7. Memorando de entendimiento entre el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C de México y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

8. Convenio de colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España y la Universidad Sergio Arboleda de la República de Colombia, para la organización de un curso de alta gerencia en asuntos pública, edición 2014. -- CADUCADO.

9. Memorando de entendimiento entre el Instituto Holandés de Administración Pública de los Países Bajos y el Instituto Nacional de Administración Pública de España.

10. Memorándum de entendimiento en materia de cooperación en el ámbito del servicio público entre la Secretaría de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

11. Memorando de entendimiento entre el Instituto de Formação da Administração Local, IFAL, (Angola) y el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, (España).

12. Memorando de entendimiento entre el Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador y el Instituto Nacional de Administración Pública de España.

13. Memorándum de entendimiento entre la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México de los Estados Unidos Mexicanos y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

Año 2015:

14. Memorando de entendimiento entre la Universidad de Economía Popular y

Administración Pública adscrita al presidente de la Federación Rusa (Rusia) y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

15. Memorando de entendimiento entre el Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay y el Instituto Nacional de Administración Pública de España.

16. Memorando de entendimiento entre la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de El Salvador y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

17. Convenio marco de colaboración, cooperación y asistencia académica entre el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España y la Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral de la República Argentina.

18. Convenio marco de cooperación interinstitucional entre el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

19. Memorando de entendimiento entre la Academia de Gobernanza China, de la República Popular de China y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

20. Memorando de entendimiento entre la Universidad Nacional de Salta de la República Argentina y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) del Reino de España.

21. Memorando de entendimiento entre la Provincia de Salta, Argentina y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España.

22. Convenio específico entre la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública para la organización del curso «La integración social en las administraciones públicas: innovación social y diseño de laboratorios ciudadanos» en el marco del PIFTE 2015. -- CADUCADO.

23. Memorando de entendimiento entre la Escuela Nacional de Administración de la República de Italia (SNA) y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) del Reino de España.

24. Adenda al memorándum de entendimiento en materia de cooperación en el ámbito del servicio público entre la Secretaría de la Función Pública de los Estados Unidos Mexicanos, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública del Reino de España. -- Es una ampliación del documento «Año 2014: 10».

## DOCUMENTOS

- ✓ Nota sobre la Comissao de recrutamento e selecção de Portugal.
- ✓ La meritocracia como elemento esencial para profesionalizar la función pública

directiva. Especial referencia al caso de Portugal.

**1.4.4 Realización de un estudio de identificación y calificación, mediante examen comparativo y otros métodos, de las entidades que imparten formación en cuestiones internacionales para empleados públicos.**

Estado: suprimido

**1.4.5 Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, aprovechando su experiencia y alta formación, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección internacional de nuestra Administración Pública.**

Estado: en curso

### Angola

En julio del 2014 se firma un memorándum de colaboración con el Instituto de Formação da Administração Local en Angola (IFAL) que tiene como principal objeto el diseño de su plan estratégico para los próximos cinco años (2014-2019). Es el primer proyecto de colaboración que desarrolla el instituto en el África Austral; conformándose Angola por su importancia y papel en la región como un socio estratégico en la construcción de una futura red con actores públicos y la sociedad civil organizada.

En el marco de la Cooperación Delegada para Angola financiada por la Comisión Europea y gestionada por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), que tiene como beneficiario el Fondo de Apoyo Social (FAS) se contó con la asistencia técnica del INAP a lo largo del 2015 para la elaboración de un Plan de Formación Institucional basado en competencias genéricas.

Las labores desarrolladas han comprendido un examen del estado de la capacitación del personal de la organización, continuando con un análisis de detección de necesidades formativas, para finalmente atribuir formaciones ante esas deficiencias en capacitación de su personal. A su vez, se organizó un programa de formación en Planificación Estratégica siguiendo el modelo de los itinerarios formativos.

### Bolivia

En el año 2012, el INAP participó con un experto nacional en la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Gestión Pública de Bolivia.

El INAP participó en la licitación «Fomento a la construcción de capacidades en relación a las políticas públicas apoyadas por Contratos de Reforma Sectorial (CRS) en Bolivia». Llegó a la

lista corta y quedó como tercer clasificado de ocho consorcios. La licitación seguramente vuelva a relanzarse puesto que el adjudicatario inicial ha sido desposeído del contrato.

Asimismo, se realizó una asistencia técnica para colaborar con el equipo técnico del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) en la elaboración de una estrategia y modelo de implementación de capacitación permanente en materia de gestión de la inversión pública a funcionarios públicos bolivarianos, basándose en las mejores prácticas y experiencias internacionales, incluyendo alternativas para su implementación a través de herramientas de formación virtual.

### Ecuador

En el año 2015 se ha iniciado la ejecución del programa de colaboración al desarrollo con el Ecuador, dirigido por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y en el marco del convenio INAP-IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador).

La AECID solicita la asistencia técnica del Instituto Nacional de Administración Pública para identificar y formular un programa de formación y capacitación de funcionarios públicos de Ecuador.

Esta misión se encuadra en el Marco de Asociación firmado entre Ecuador y España para el período 2014-2018, concretamente en su resultado 3: «promover la formación y capacitación de funcionarios públicos como parte de su carrera profesional».

Se pretende identificar y diseñar una propuesta de intervención en materia de formación de funcionarios que pueda ser desarrollada por AECID teniendo en cuenta el Memorando de Entendimiento firmado entre el Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador (IAEN) y el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) en noviembre de 2014, considerando además, tanto las demandas de las instituciones públicas ecuatorianas competentes, como la experiencia previa adquirida fruto de los años de colaboración entre Ecuador y España en esta materia.

Finalizada la fase de identificación y formulación, la asistencia técnica del INAP debe apoyar también el diseño y la programación operativa del programa.

### El Salvador

Con financiación del Ducado de Luxemburgo, el INAP participó en el 3er Seminario Internacional en materia de función pública. También participó con un experto en el comité para la modificación del órgano ejecutivo de El Salvador. Se ha solicitado al INAP que realice un análisis similar al que se ha realizado en Paraguay para crear un instituto.

### Honduras:

El INAP realizó una asistencia técnica al programa «Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas». Llegó a la lista corta y quedó como segundo clasificado de ocho consorcios. El proyecto está cerrado y adjudicado.

### Macedonia

El INAP participó en la licitación «*Public Administration Reforms and E-Government*» de la República de Macedonia. Quedó fuera de la lista corta. El proyecto está cerrado y adjudicado.

### Paraguay

En el año 2012 se inició con la participación de dos expertos nacionales en el marco del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (en adelante, CLAD) para el apoyo a la puesta en funcionamiento del INAPP de Paraguay.

A lo largo de 2013 y 2014 varios expertos españoles participaron en la preparación y ejecución de una actividad formativa derivada de una asistencia técnica otorgada a España por el CLAD para el apoyo a la puesta en funcionamiento del INAPP de Paraguay, asistencia que comenzó en 2013 y que fue continuada con fondos de la AECID.

Se han realizado un total de cuatro visitas a Paraguay para el apoyo a la puesta en funcionamiento del INAPP de Paraguay. Se hizo un análisis de su sostenibilidad, se elaboró un informe de consolidación y se reunió a un grupo de profesores para que impartieran formación en Paraguay.

El INAP, del 2 a 6 de marzo de 2015, organizó un Curso de Gestión Pública para directivos públicos de Paraguay, al que asistieron los mejores alumnos de la actividad formativa realizada en ese país.

### Perú

El INAP ha elaborado un informe sobre el sistema de gestión del conocimiento con el objetivo de cumplir con una de las acciones a cargo de la Secretaría de Gestión Pública de Perú, que comprende desarrollar normativa específica sobre Sistema de Gestión del Conocimiento.

Como señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Estado, no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recogida y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican ni se comparten.

### República Dominicana

Asistencia Técnica a República Dominicana (julio de 2014): Programa de apoyo a la sociedad civil y las autoridades locales (PASCAL) a través de la asistencia técnica al Ministerio de Administración Pública (MAP).



Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). Centroamérica: el INAP participó en la «Licitación de servicios de consultoría para formación y capacitación». Llegó a la lista corta y quedó como segundo clasificado de ocho consorcios. El proyecto está cerrado y adjudicado.

Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). Centroamérica: el INAP participó en la «Licitación de Servicios de Consultoría para Asistencia Técnica Local». El INAP quedó fuera de la lista corta.

Otras actividades relacionadas con la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional son las siguientes:

#### Año 2012:

Colaboración con la República Checa en un seminario en Georgia para países del Partenariado Oriental.

Colaboración con la Escuela de Administración Pública de los Balcanes Occidentales (RESPA).

Participación en una licitación de la UE para un proyecto en Turquía, en consorcio con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAAPP) y KPMG, llegando hasta la última fase, y también participó en una licitación de la Unión Europea (UE) del Séptimo Programa Marco (2007-2013) con otros socios europeos.

#### Año 2013:

En el año 2013, el INAP participó en una licitación de la UE, para un proyecto con RESPA, en consorcio con la FIIAAPP y una empresa privada llegando hasta la última fase.

#### Año 2014:

Elaboración, presentación y defensa de proyectos de asistencia técnica y *Twinning* a licitaciones de la Unión Europea:

Con el objetivo de incrementar la participación española en diversos proyectos internacionales, el INAP, junto con la FIIAPP y otros socios, ha participado en la elaboración, presentación y defensa «in situ» de los siguientes proyectos:

- *Twinning Light* Croacia, septiembre de 2014: «*Capacity Building of the National School for Public Administration (CRONSPA)*».
- *Twinning* Albania, abril de 2014. *Support to Albanian Civil Service Reform.*
- *Twinning* Moldavia, octubre de 2014. *Support to the Civil Service Modernization in the Republic of Moldova in line with EU best practices.*

Asistencia técnica (octubre de 2014), en el marco del programa TAIEX de la Comisión europea, participando en un workshop sobre desarrollo de Recursos Humanos en Ankara

(Turquía).

Año 2015:

- *Twinning Light* Croacia, junio 2015: «*Support to the Ministry of Foreign and European Affairs in capacity building related to the Membership in the European Union (EU) (CRO MFEA)*».
- *Twinning Túnez*: «Reforzamiento de las capacidades del Ministerio de Justicia y de las jurisdicciones», adjudicándose el 18 de mayo (30 meses de duración) e iniciándose las actividades en noviembre. Además, el INAP participa, con expertos del instituto, en el desarrollo del *twinning* que desarrolla el Ministerio de Justicia.
- *Twinning* Azerbaijan, diciembre 2015. «*Support to the Civil Service Commission in further reforms of the civil service system in Azerbaijan*».

## DOCUMENTOS

- ✓ Informe de consultoría sobre viabilidad y fortalecimiento del Instituto Nacional de Formación Pública (INFOP) de El Salvador.
- ✓ Informe conjunto con el CLAD de la misión de cooperación técnica en Paraguay. Formación en gestión de la capacitación para funcionarias y funcionarios públicos.
- ✓ Apoyo a la instalación en implementación del Instituto Nacional de administración Pública del Paraguay (INAPP).
- ✓ Nota de información sobre el Plan de Formación Institucional del FAS (Angola).
- ✓ Informe del sistema de gestión del conocimiento en Perú.
- ✓ Nuevos modelos para la formación en la Administración pública (Bolivia).

### 1.4.6 Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyectos y redes europeas.

**EIPA** (*European Institute of Public Administration*): el INAP participa en las reuniones anuales de EIPA (*European Institute of Public Administration*) tanto en la del *Board of Governors* como del *Bureau*.

**DISPA** (*Directors of Institutes and Schools of Public Administration*): el INAP ha asistido de forma regular a las reuniones de DISPA.

**EPSO** (*European Personnel Selection Office*): el INAP, en colaboración con la Representación Permanente de España ante la UE (REPER) y dentro de una estrategia global de un empleo público español de alta calidad, ha participado con la *European Personnel Selection Office* (EPSO) en la difusión de sus procesos selectivos y en la preparación de los candidatos españoles.

Participación en la Jornada «Atraer el talento a la Administración del siglo XXI» celebrada por EPSO, con el fin de compartir experiencias innovadoras y buenas prácticas entre los diferentes responsables de selección de los países de la UE, EPSO, los Estados Unidos de América y Canadá.

**OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). En febrero de 2014 se creó en Caserta (Italia) la Red de Escuelas de gobierno de la OCDE.

- El primer encuentro de Escuelas tuvo como tema central «*Open Government: building Capacity on the Ground*». El INAP fue invitado a participar con una presentación sobre el tema.
- El segundo encuentro tuvo lugar en noviembre de 2014 en la sede de la OCDE en París coincidiendo con el «Foro sobre innovación en el sector público». El INAP participó de nuevo en el panel, que tenía como tema central «*Promoting Public Sector Innovation: Role of Schools of Government*».
- Participación en la reunión plenaria del Grupo de trabajo para el empleo de la OCDE, París, 20 y 21 de abril. Presentación del proyecto del INAP «Ecosistema social y de conocimiento».
- En la reunión del 6 de julio de 2015 en París el INAP fue invitado a participar en el panel conjunto de la Red de Empleo Público de la OCDE y de las Escuelas de Gobierno sobre «Competencias requeridas para una clase mundial de servicio civil».

#### **AERTE o EASTR (Asociación Europea de Representantes Territoriales del Estado):**

- XXII Jornadas europeas de representantes territoriales del Estado, Estambul (Turquía), del 28 al 30 de mayo de 2015. Organizadas por la AERTE, su objetivo fue compartir experiencias entre los representantes territoriales de los distintos países, favorecer el conocimiento mutuo de la realidad territorial de cada Estado y contribuir a la implementación de las políticas públicas europeas dentro de las fronteras.
- Reunión de la AERTE en Montreux (Suiza), 30 y 31 de octubre de 2015. El propósito fue establecer vías de colaboración entre ambas instituciones en el marco del plan estratégico del INAP.

Asimismo, el INAP ha organizado o ha asistido a las siguientes actividades internacionales:

#### Año 2012:

- Seminario «Las instituciones españolas y su papel en Europa»
- Seminario «*The Spanish Public Administration and its European dimension*»
- Seminario sobre instituciones españolas para funcionarios de la embajada británica.
- Sesión informativa sobre la Administración pública española para 15 funcionarios alemanes.
- Seminario para 35 directivos en curso de actualización del Instituto Nacional de Estudios Territoriales de Francia.
- Se facilitó la estancia de dos becarios húngaros de la Escuela de Administración Pública de

Hungría (*European mobility and Exchange Programme*); una becaria estonia (programa *Erasmus for officials*) y un becario del INET francés (Instituto Nacional de Estudios Territoriales de Francia).

#### Año 2013:

- Asistencia a la reunión anual del ERT Programme (*European Reciprocal Training*) en Berlín en noviembre de 2013.
- Seminario «*The Ombudsman institution: the Spanish Defensor del Pueblo and the other administrative complaints mechanism*».
- Primera edición del seminario «Las instituciones española» dirigido a personal de embajadas extranjeras en España.
- Seminario para la embajada británica sobre «El funcionamiento de la Cortes Generales».

#### Año 2014:

- Seminario «*Spain and its social, economic and political landscape within the European Union*», dentro del Programa de Formación Recíproca, del 5 al 7 de mayo de 2014.
- El INAP participó en la difusión del Programa de Formación Recíproca organizado por la Baköv (Academia de Administración Pública alemana): el seminario «*Germany and Europe*» celebrado en Berlín, del 22 al 26 de septiembre de 2014.
- Como consecuencia del elevado número de solicitudes de funcionarios españoles, la Baköv organizó una segunda edición del Programa de Formación Recíproca Europea (ERT) también en Berlín sólo para españoles, del 10 al 13 de noviembre de 2014.
- Del 26 al 30 de mayo tuvo lugar en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) el Seminario «*EU Structural and Cohesion Funds*». Este seminario se organizó a iniciativa de la Agencia Estatal búlgara de Transportes.

#### Año 2015:

- Congreso del Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA) en Toulouse (Francia), del 26 al 28 de agosto. El INAP acudió como ponente en el acto de inauguración.

### **1.5 Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de organismos españoles en los ya existentes.**

1.5.1. Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Administración Pública, tanto en el ámbito nacional como internacional.

1.5.2. Creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster de América Latina.

### 1.5.3. Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales sobre el sector público.

El INAP, como centro de referencia en el estudio de la Administración Pública, tiene la finalidad de promover el estudio y la reflexión encaminadas a la transformación de la Administración mediante la innovación y buenas prácticas en la gestión pública. Para ello, facilita becas de formación para colaborar en los proyectos de investigación o con los grupos de expertos que desarrolla en cada momento el organismo, y convoca anualmente premios a trabajos o tesis doctorales que generen conocimiento de calidad en este ámbito.

#### **1.5.1 Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Administración Pública, tanto en el ámbito nacional como internacional.**

Estado: en curso

##### Premios tesis doctorales

En el periodo comprendido entre los años 2012 y 2015 el INAP ha convocado y adjudicado un premio anual para tesis doctorales.

La edición del premio INAP 2014 recibió 37 tesis doctorales en castellano.

La edición del Premio INAP 2015 para tesis ha superado la participación de convocatorias anteriores, con la recepción de 43 tesis doctorales. Se han adjudicado un premio para tesis doctorales y dos accésits.

##### Becas de formación e investigación

Las becas concedidas durante este periodo han sido las siguientes:

###### Año 2012:

- Una beca Fulbright para realizar estudios en EEUU durante el curso académico 2013-2014.
- Siete becas de formación, para titulados universitarios, en tres áreas de actividad: la Administración Pública Estatal, Autonómica y Local, la Biblioteconomía y Documentación y las Tecnologías de la Información.
- Dos becas de investigación para jóvenes investigadores, con la función de colaborar y servir de apoyo directamente a los grupos de investigación.

###### Año 2013:

- Una beca Fulbright para realizar estudios en EE. UU. durante el curso académico 2014-2015.
- Una prórroga de beca en el área de ciencias políticas o Administración pública.
- Seis becas de formación para titulados universitarios en las siguientes áreas: biblioteconomía y documentación (2 becas), ciencias sociales y jurídicas (4 becas).

- Ocho becas de formación e investigación para universitarios en los ámbitos de biblioteconomía y documentación (2 becas), en las tecnologías de la información y las comunicaciones (2 becas) y en el área de las ciencias sociales y jurídicas (4 becas).

#### Año 2014:

- Beca INAP-Fulbright: se declaró desierta porque el único candidato admitido no superó las pruebas de evaluación de esta ayuda para la alta formación de funcionarios españoles en universidades americanas.
- Siete becas de formación para titulados superiores universitarios en las áreas de ciencias sociales y jurídicas (cinco en los perfiles de responsabilidad social corporativa, ordenación y gestión de personas, innovación administrativa, innovación formativa e innovación social) y dos para el ámbito de biblioteconomía y documentación.
- La prórroga de las seis becas de formación para titulados universitarios, en las siguientes áreas: biblioteconomía y documentación (2 becas), ciencias sociales y jurídicas (4 becas); y las prórrogas de las becas en los ámbitos de biblioteconomía y documentación (2 becas), en las tecnologías de la información y las comunicaciones (2 becas) y en el área de las ciencias sociales y jurídicas (4 becas).

#### Año 2015:

- Una beca INAP-Fulbright para realizar estudios de posgrado en los Estados Unidos de América durante el curso académico 2016-2017.
- Siete becas de formación e investigación para titulados superiores: cinco becas de formación e investigación para titulados universitarios para las áreas de Ciencias Sociales y Jurídicas (responsabilidad social corporativa, ordenación y gestión de personas, innovación administrativa, innovación formativa e innovación social) y dos para Biblioteconomía y Documentación.
- Prórroga de siete becas: dos de Biblioteconomía y Documentación y cinco de Ciencias Sociales y Jurídicas.

#### Premios a la Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas

La convocatoria de los Premios a la Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas tiene por finalidad el fomento de la mejora de la calidad de los materiales didácticos utilizados en el ámbito de acciones formativas realizadas dentro del Sistema de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas. Igualmente, se dirige al reconocimiento de otros elementos que resultan expresivos del nivel de calidad en la prestación de los servicios propios de dicho sistema, como son el desarrollo de innovaciones didácticas o las actuaciones de buena gestión que se lleven a cabo por las instituciones promotoras de actividades de formación de los empleados públicos a su servicio.

A lo largo de la vigencia del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, se han celebrado la II, III, IV y V edición de estos premios.

Las modalidades de los premios son las siguientes:

- Premio al mejor material didáctico en la formación para el empleo de las Administraciones públicas.
- Premio a la innovación didáctica en la formación para el empleo de las Administraciones públicas.
- Premio a las mejores actuaciones en la gestión de la formación para el empleo de las Administraciones públicas.

### **1.5.2 Creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster de América Latina.**

Estado: en curso

El proyecto se suprimió durante la transición del Máster en Administración y Gerencia Pública al Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública. Se considera, sin embargo, que debería impulsarse este proyecto de nuevo como una forma de difundir buenas prácticas en el ámbito internacional, especialmente el iberoamericano.

### **1.5.3 Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales sobre el sector público.**

Estado: en curso

El INAP realiza una labor de promoción de buenas prácticas en el sector público a través de la publicidad en su página web de los premios EPSA (*European Public Sector Award*) del Instituto Europeo de Administración Pública; de los premios UNPSA de Naciones Unidas (*United Nations Public Sector Award*); y del Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública (que en 2015 alcanzó su XXVIII edición).

Mediante la difusión de las características de las convocatorias y la organización de jornadas informativas, se promueve la participación de entidades públicas españolas en estos certámenes.

En aras de una mayor difusión de las buenas prácticas europeas, el INAP difunde en diversos medios la convocatoria bianual de los Premios EPSA (*European Public Sector Award*) a la excelencia en proyectos públicos europeos, así como apoyo para su presentación a los Premios de Naciones Unidas al Servicio Público (UNPSA). De estos últimos cabe destacar que la contribución del INAP está obteniendo resultados positivos:

En el año 2012, el INAP avaló tres candidaturas a los premios, una de las cuales obtuvo el primer premio en su categoría.

En el año 2013, el INAP respaldó la nominación de tres Administraciones públicas españolas en premios internacionales.

Para la convocatoria de los premios UNPSA 2014, en noviembre de 2013 el INAP celebró una sesión informativa para dar a conocer estos premios a las Administraciones públicas.



En el año 2015 no se celebró jornada informativa sobre los Premios de Naciones Unidas al Servicio Público (Premios UNPSA) porque el Programa de Premios de Naciones Unidas al Servicio Público se está revisando con el fin de alinearlos con el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030.

## **2 OBJETIVO GENERAL. GENERAR CONOCIMIENTO Y REFLEXIÓN DE ALTA CALIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES**

La construcción de la Administración Pública del futuro pasa por un esfuerzo continuado de reflexión. El INAP tiene una larga tradición en investigación y publicaciones en materia de Administración, pero debe desarrollar esta función en cooperación con los agentes públicos y privados capaces de identificar las transformaciones que la Administración necesita y las innovaciones que tienen éxito en otras partes. El establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento abierto a todos, la potenciación de su excelente biblioteca y la difusión de su experiencia en materia de selección de recursos humanos forman parte de este eje de actuación.

## 2.1 Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación.

2.1.1. Diseño y creación del centro de investigación del INAP.

2.1.2. Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación en las materias de referencia.

2.1.3. Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.

2.1.4. Constitución de un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas.

### 2.1.1. Diseño y creación del centro de investigación del INAP.

Estado: en curso

#### Centro de Estudios

El INAP ha realizado una apuesta decidida por avanzar y mejorar en la generación de conocimiento y en el apoyo e impulso de la investigación en materias relacionadas con las Administraciones públicas. Para ello, ha creado el Centro de Estudios, cuyo objetivo es poner en valor y potenciar la labor investigadora que viene desarrollando el INAP. El Centro de Estudios aglutina el trabajo de investigación y propicia las sinergias necesarias para maximizar el conocimiento generado y su retroalimentación a través de los distintos elementos que lo integran.

El Centro de Estudios se sustenta en tres pilares:

- Los grupos de investigación,
- el Banco de Innovación de las Administraciones Públicas
- y los proyectos de investigación financiados por el INAP.

Cada uno de estos elementos se alinea con los itinerarios prioritarios de investigación del organismo definidos en el Plan Estratégico.

#### Líneas de investigación prioritarias del INAP

- Innovación social
- Innovación administrativa
- Innovación formativa
- Estudios territoriales
- Responsabilidad social corporativa
- Ordenación y gestión de personas

La promoción y el fomento de la acción investigadora, mediante becas y premios a la

investigación, y a trabajos y tesis doctorales es, asimismo, uno de los cometidos del Centro de Estudios, con el objetivo de aplicar el talento y la creatividad para generar conocimiento de alta calidad.

Desde la puesta en marcha de la convocatoria permanente de proyectos de investigación en 2013, el INAP ha fortalecido su tradición investigadora con la gestión de esta convocatoria y el seguimiento de los proyectos financiados. A esta actividad se le ha sumado el diseño y elaboración de una encuesta para analizar las necesidades de investigación en las Administraciones Públicas y alinear con ellas las líneas prioritarias del organismo en los próximos años. Este cuestionario ha sido remitido a más de 200 organismos públicos y privados de investigación principalmente nacionales y algunos internacionales.

Finalmente, se ha gestionado la inclusión del INAP en el Mapa de Instituciones de I+D+I que gestiona el Observatorio Español de I+D+I de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, perteneciente al Ministerio de Economía y Competitividad.

### Grupos de investigación

Los grupos de trabajo reúnen a expertos, profesionales e investigadores que, uniendo su experiencia, trabajan en crear líneas e itinerarios de investigación que aporten una visión crítica y una evaluación rigurosa sobre las Administraciones públicas e instituciones del Estado, así como de sus relaciones con la sociedad a la que sirven.

En 2014 se constituyó un nuevo comité denominado Grupo de Investigación sobre Innovación de Recursos Humanos en la AGE y continuó la actividad investigadora de otros dos grupos anteriores: el Comité de Expertos para el análisis de modelos de descentralización territorial y el Grupo de Investigación sobre Administración Pública 2032. El Grupo de Investigación sobre Innovación de Recursos Humanos en la AGE, presidido por el director del INAP, y constituido por dos expertos de amplia trayectoria profesional, celebró una serie de reuniones para abordar una reflexión general que aportara propuestas innovadoras para la ordenación y gestión de los Recursos Humanos en la AGE, destacando los principios de profesionalización, evaluación y formación de competencias.

Durante la vida de los grupos de investigación se han creado los siguientes grupos:

- Administración Pública 2032 (GIAP 2032)
- Colaboración interadministrativa para la mejora de la formación de los empleados públicos
- Nuevos modelos de carrera administrativa
- Colaboración interterritorial
- Comité de Expertos de descentralización territorial
- Grupo de Investigación sobre Innovación de Recursos Humanos en la AGE
- Central de compras del Estado para productos farmacéuticos
- Investigación sobre Certificación y Homologación de las acciones formativas de los empleados públicos.

### Cooperación con universidades y centros de investigación

El INAP mantiene convenios, entre otras, con la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE); la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP); la Universidad Complutense de Madrid (UCM); la Universidad Autónoma de Madrid (UAM); la Universidad de Granada; la Universidad de Alcalá; la Universidad Rey Juan Carlos o el Instituto de Investigación García Oviedo. Además se han encomendado trabajos de investigación a las Universidades Complutense de Madrid; Santiago de Compostela; Nacional de Educación a Distancia, y Miguel Hernández de Elche.

El INAP también ha realizado actividades de colaboración con el Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, de la Fundación Ortega-Marañón, como ya se ha mencionado con anterioridad o con la Universidad de La Rioja, entre otras.

### **DOCUMENTOS**

- ✓ Panorama de la investigación en organismos nacionales, europeos e internacionales
- ✓ Centro de Estudios del INAP.
- ✓ Encuesta INAP 2014 sobre líneas de investigación.

### Grupos de investigación

- ✓ Grupo de investigación Administración Pública 2032 (GIAP 2032): Teclas para transformar la Administración Pública española.
- ✓ Grupo de investigación sobre nuevos modelos de carrera administrativa.
- ✓ Grupo de investigación sobre Central Compras Estado Productos Farmacéuticos:
  - Central de compras de medicamentos. Documento-base para ponencia.
  - Centrales de compras en el abastecimiento del sector público. Creación de una plataforma centralizada de compra de medicamentos y productos sanitarios para el SNS español.
  - Centrales de compras en el abastecimiento del sector público. Aplicación a la adquisición de medicamentos y productos sanitarios para el SNS español.
- ✓ Grupo de investigación sobre Innovación de Recursos Humanos en la AGE: Plan de actuación para impulsar las propuestas en materia de innovación en gestión de recursos humanos en la Administración General del Estado.
- ✓ Grupo de investigación sobre colaboración interadministrativa: Síntesis de las propuestas de modificación del articulado de la Ley 7/ 1985, Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL) en relación con las competencias de las entidades locales.

- ✓ Grupo de investigación sobre Eficiencia en la Gestión Cooperativa del Territorio.
- ✓ Grupo de Investigación sobre colaboración interterritorial.

#### Otros informes de investigación

- ✓ Informe sobre la representación política de los ayuntamientos, de la provincia y sobre las posibles repercusiones electorales de posibles reformas de la LOREG, Lourdes López Nieto (UNED).
- ✓ Los servicios públicos municipales: reformas y adaptación institucional en un escenario de incertidumbre, Fundació Carles Pi i Sunyer.
- ✓ La transparencia institucional del gobierno local, Fundació Carles Pi i Sunyer.
- ✓ Impacto de la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local en las empresas públicas locales, Red Elige.
- ✓ La comunicación interna en la Administración pública española. Claves para innovar, Ismael Crespo.
- ✓ Proyecto Innovación social y creación de valor público, Universidad Miguel Hernández de Elche.
- ✓ Proyecto Innovación social en España: identificando barreras a la innovación, Universidad Miguel Hernández de Elche.
- ✓ Plan estratégico sobre discapacidad basado en el modelo certificable Bequal. Presentación informe 2015.

#### Informes de investigación – internos

- ✓ Estudio sobre la eficiencia de los servicios públicos municipales en la comunidad autónoma de La Rioja.
- ✓ Policía local y limitaciones legales para su proyección supramunicipal.
- ✓ Efectos de la supresión de las entidades locales de ámbito territorial inferior al municipio.
- ✓ Resumen de las duplicidades entre entidades locales y administraciones autonómicas y entre Administración del Estado y administraciones autonómicas.
- ✓ Revisión del estado autonómico.
- ✓ Informe sobre Subvenciones del Estado a las Comunidades Autónomas.
- ✓ Teclas sobre Organización territorial.

- ✓ Propuesta para una ley autonómica de capitalidad.
- ✓ Medidas adoptadas por estados de la Unión Europea en sus programas nacionales de reforma.

### Informes de investigación territoriales

- ✓ Informe sobre el anteproyecto de ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración local, Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo.
- ✓ La reforma del Estado de las autonomías, Pedro Cruz Villalón, catedrático de Derecho Constitucional, Universidad Autónoma de Madrid.
- ✓ La España de las Autonomías: un Estado débil devorado por diecisiete «estaditos», Tomás-Ramón Fernández Rodríguez.
- ✓ Diagnóstico y (cinco) propuestas de reforma del Estado autonómico, Ricardo Rivero Ortega, catedrático de Derecho Administrativo, Universidad de Salamanca.
- ✓ Diagnóstico y reforma del Estado autonómico. Notas sobre el presente y el futuro del Estado autonómico, Enrique Lucas Murillo de la Cueva.
- ✓ La necesaria consolidación del modelo autonómico: ideas para una reforma posible, Pedro González-Trevijano, catedrático de Derecho Constitucional, rector de la Universidad Rey Juan Carlos y Ángel Sánchez Navarro, profesor de Derecho Constitucional, Universidad Complutense de Madrid.
- ✓ El envite secesionista catalán en perspectiva. Contexto y posibles respuestas del Estado autonómico: una modesta respuesta procedimental, José A. Olmeda, Departamento de Ciencia Política y de la Administración, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ✓ Notas para la reforma del sistema de financiación regional, Angel de la Fuente, Instituto de Análisis Económico (CSIC).
- ✓ Informe sobre la cuestión territorial española, Miguel Anxo Bastos Boubeta, profesor Titular de Ciencia Política y de la Administración, Universidade de Santiago de Compostela.
- ✓ El Estado autonómico en la encrucijada, Fernando Rey Martínez, Derecho Constitucional, Universidad de Valladolid.
- ✓ Informe sobre la reforma del Estado autonómico, Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, catedrático de Derecho Administrativo, Universidad de A Coruña.
- ✓ Reforzar la solidaridad en el Estado autonómico. Programa de reformas, José Luis Martínez López-Muñiz, catedrático de Derecho Administrativo, Universidad de Valladolid.



- ✓ La conversión de España en un Estado federal. Fundamento y contenido, Joaquín Tornos Mas, catedrático de Derecho Administrativo, Universidad de Barcelona.
- ✓ La revisión del Estado autonómico, Manuel Arenilla Sáez, director del INAP.
- ✓ ¿Replantear el Estado autonómico? Análisis institucional de las fortalezas y debilidades del modelo de organización territorial del poder político en España. Esbozo de una propuesta, Rafael Jiménez Asensio, catedrático de Ciencias Políticas, Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

### **2.1.2. Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación en las materias de referencia.**

Estado: en curso

El INAP, en el marco de su Plan Estratégico General 2012-2015, ha acordado poner en marcha una línea de financiación abierta para la contratación de la ejecución de proyectos de investigación que se inscriban en sus líneas prioritarias de trabajo, mediante una convocatoria permanente que se inicia a partir de mayo de 2013.

Esta convocatoria está sujeta al Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. Por tanto, no se trata de una convocatoria competitiva de subvenciones o ayudas sometida a la Ley 28/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

Esta línea de financiación abierta y permanente es una llamada a la comunidad científica para generar conocimiento y desarrollar líneas de trabajo prioritarias para la institución como la innovación social, la función pública, la innovación formativa, los estudios territoriales, la innovación administrativa o la responsabilidad social corporativa.

Derivada de la labor iniciada con esta convocatoria permanente, se ha iniciado el lanzamiento de la colección editorial [Innap Investiga](#). Se trata de una línea editorial que tiene como objetivo la difusión de los trabajos y proyectos de investigación que impulsa y financia el INAP. Emplear nuestros activos en talento en el propósito fundamental de generar conocimiento y reflexión de alta calidad dirigida a la toma de decisiones y al diseño de políticas públicas innovadoras.

A propuesta de la Comisión de Evaluación de proyectos de investigación, el INAP financia los siguientes proyectos de investigación presentados a la convocatoria permanente de contratación:

1. «*Evaluación del desempeño de los empleados públicos. Medición y valoración de la conducta profesional y del rendimiento o logro de resultados*», presentado por María Pilar Teruel Melero de la Universidad de Zaragoza.
2. «*Innovación social en la Administración Pública española: Incorporación del valor social y medioambiental en el valor económico generado por la Administración Pública*», propuesto por Marta Solórzano García, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

3. «*Internacionalización, innovación y excelencia en los estudios de doctorado a ambos lados del Atlántico*», presentado por Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, de la Universidad de La Coruña.
4. «*Inversión pública y subvenciones de capital a las administraciones territoriales: análisis y propuestas*», de los investigadores Santiago Lago Peñas de la Universidad de Vigo y Xoaquín Fernández Leiceaga de la Universidad de Santiago de Compostela.
5. «*Los enclaves territoriales en España: balance del estado de la cuestión y formulación de propuestas para su integración en el modelo territorial español*», presentado por Santiago Agustín Bello Paredes de la Universidad de Burgos.
6. «*Eficiencia de los mecanismos formales de cogobierno en el Estado de las Autonomías: valores y percepciones de los agentes políticos y administrativos y funcionamiento de las conferencias sectoriales entre 2001 y 2012*», propuesto por Jaione Mondragón Ruiz de Lezana de la Universidad del País Vasco.
7. «*El control de la actividad de la administración: por un sistema de Justicia administrativa*», presentado por Jorge Agudo González, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid.
8. «*Buenas prácticas en tiempos de crisis (capacidad innovadora del Estado Autonómico) - el Estado Autonómico como laboratorio de ideas*», presentado por José Tudela Aranda a través de la Fundación de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonómico «Manuel Giménez Abad».
9. «*La gestión eficiente por la administración pública en el sistema de salud*», presentado por María del Carmen Alemán Bracho, Catedrática en la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
10. «*Análisis de las repercusiones de la reforma local sobre la organización, competencias y servicios de las entidades locales*», presentado por Fernando García Rubio de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
11. «*Mantener el Estado Social (del Estado prestacional al Estado garante. Implicaciones sociales y administrativas)*», del profesor José Esteve Pardo de la Universidad de Barcelona.
12. «*Influencia del Tercer Sector en el desempeño empresarial como justificación de la necesidad de innovación social*», liderado por la profesora de la Universidad Rey Juan Carlos, María Alvarado Riquelme.
13. «*Desarrollo de un estándar certificable de indicadores de excelencia en Gestión de la Responsabilidad Social con las Personas con Discapacidad en la Administración Pública*», presentado por la Fundación Bequal.
14. «*Redes Locales de Innovación Social. Extracción del conocimiento en redes sociales de participación ciudadana mediante técnicas de Minería de Datos y Textos para la toma de decisiones en las Administraciones Públicas*», presentado por Alfonso Mateos Caballero de la Universidad Politécnica de Madrid.
15. «*NEOVAL: un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública*», liderado por Salvador Perelló Oliver de la Universidad Rey Juan Carlos.

16. «*Derechos, Educación e Igualdad de las personas con discapacidad: un estudio comparado de las políticas sociales nacionales e internacionales*», presentado por Ana Isabel Luaces Gutiérrez de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
17. «*Los servicios públicos prestados por las entidades locales de las Comunidades Autónomas de Madrid y Castilla y León*», coordinado por Jaime Ferri Durá de la Universidad Complutense de Madrid.
18. «*MEEL: Modelo de Evaluación del eLearning en la Administración Pública*», presentado por Pilar Pineda Herrero de la Universidad Autónoma de Barcelona.
19. «*El Estatuto profesional del personal investigador contratado en régimen laboral*», presentado por Fernando Ballester Laguna, Catedrático del Departamento del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad de Alicante.
20. «*Competitividad e innovación en la Administración Pública: árboles tecnológicos para el capital intelectual. Aplicación al INAP*», presentado por la Asociación Internacional de Economía Aplicada (ASEPELT).
21. «*La medida de la 'motivación por el servicio público' y su relación con el compromiso organizativo, la satisfacción y rendimiento en el trabajo y el liderazgo transformacional. Estudio sobre la base de una encuesta a proveedores de servicios públicos empleados por empresas privadas y organizaciones del tercer sector*», presentado por Xavier Ballart Hernández de la Universidad Autónoma de Barcelona.
22. «*Comunicación de crisis en la Administración Pública: prevención, gestión y comunicación*», presentado por Ismael Crespo Martínez de la Universidad de Murcia.
23. «*Diagnóstico de las variables claves de la gestión actual en Organizaciones Públicas a través de las percepciones de sus Directivos. Propuestas para un liderazgo innovador*», presentado por Adolfo Blanco Martínez a través de Biversidad Innovadora S.L.
24. «*Urban Social Innovation Index*», presentado por Alfonso Jaime Unceta Satrústegui, de la Universidad de El País Vasco.
25. «*Valores públicos y partenariados público privados desde una perspectiva internacional*», dirigida por Salvador Parrado Díez de la UNED.
26. «*La reforma de la Administración electrónica: una oportunidad para la innovación desde el Derecho*», presentada por Isaac Martín Delgado de la Universidad de Castilla-La Mancha.
27. «*Una propuesta para la introducción en nuestro sistema administrativo y tributario de medidas alternativas extrajudiciales de resolución de conflictos (ADR)*», coordinado por Pablo Chico de la Cámara de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
28. «*Experiencia en el diseño de una estrategia de service learning público-privada en clave de coparticipación desde la metodología Design Thinking*», presentado por Lázaro Echegaray Eizaguirre de la Cámara de Comercio de Bilbao.
29. «*La comunicación de la Administración Pública: la generación de bienes intangibles para recuperar la confianza ciudadana. Análisis crítico de casos prácticos*», liderado por María José Canel Crespo de la Universidad Complutense de Madrid.
30. «*Evaluación de la eficacia de la formación: la transferencia al puesto de trabajo*», presentado por Miguel Aurelio Alonso García de la Universidad Complutense de Madrid.

31. «Los efectos de la crisis en la gobernanza del sistema de protección social en España: la perspectiva multinivel y del welfare-mix (CRIGOBBE)», presentado por Eloísa del Pino Matute del Instituto de Bienes y Políticas Públicas del CSIC.

## DOCUMENTOS

- ✓ Informe sobre la convocatoria permanente para la contratación de proyectos de investigación.

### Informes finales de proyectos de investigación

- ✓ «Evaluación del desempeño de los empleados públicos. Medición y valoración de la conducta profesional y del rendimiento o logro de resultados», María Pilar Teruel Melero de la Universidad de Zaragoza.
- ✓ «Internacionalización, innovación y excelencia en los estudios de doctorado a ambos lados del Atlántico», Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, Universidad de La Coruña.
- ✓ «Los enclaves territoriales en España: balance del estado de la cuestión y formulación de propuestas para su integración en el modelo territorial español», presentado por Santiago Agustín Bello Paredes de la Universidad de Burgos.
- ✓ «El control de la actividad de la administración: por un sistema de Justicia administrativa», Jorge Agudo González, Universidad Autónoma de Madrid.
- ✓ «Buenas prácticas en tiempos de crisis (capacidad innovadora del Estado Autonómico) - el Estado Autonómico como laboratorio de ideas», José Tudela Aranda, Fundación de Estudios Parlamentarios y del Estado Autonómico «Manuel Giménez Abad».
- ✓ «La gestión eficiente por la administración pública en el sistema de salud», presentado por María del Carmen Alemán Bracho, Universidad Nacional de Educación a Distancia. Informe científico e informe de software.
- ✓ «Influencia del Tercer Sector en el desempeño empresarial como justificación de la necesidad de innovación social», María Alvarado Riquelme, Universidad Rey Juan Carlos.
- ✓ «Redes Locales de Innovación Social. Extracción del conocimiento en redes sociales de participación ciudadana mediante técnicas de Minería de Datos y Textos para la toma de decisiones en las Administraciones Públicas», Alfonso Mateos Caballero, Universidad Politécnica de Madrid.
- ✓ «NEOVAL: un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública», Salvador Perelló Oliver de la Universidad Rey Juan Carlos.
- ✓ «MEEL: Modelo de Evaluación del eLearning en la Administración Pública», Pilar Pineda Herrero, Universidad Autónoma de Barcelona.

### Monografías Innap Investiga

- ✓ *Del valor social al impacto social: Aplicación de coeficientes de depuración en el método SROI*, Marta Solórzano García, Nuria González García, Raúl Contreras Comeche y Julio Navío Marco.

- ✓ *Fondo de Compensación Interterritorial: Análisis y propuestas de reforma*, Santiago Lago Peñas, Xoaquín Fernández Leiceaga, Patricio Sánchez Fernández, Xoaquín Álvarez Corbacho. Asistente de investigación: Fernanda Martínez.
- ✓ *Análisis de las Conferencias Sectoriales (2001-2012). Valores y percepciones de los agentes políticos y técnicos y dinámica de funcionamiento*, Jaione Mondragón Ruiz de Lezana, Arantxa Elizondo Lopetegi, Alberto de la Peña Varona, Francisco Juaristi Larrinaga, Juan Luis Mokoroa Arizkorreta, Ainhoa Novo Arbona.
- ✓ *Control Administrativo y Justicia Administrativa*, Jorge Agudo González (Dir.).
- ✓ *Análisis de las repercusiones de la reforma local sobre la organización, competencias y servicios de las entidades locales*, Fernando García Rubio (Dir.).
- ✓ *Estado Garante. Idea y Realidad*, José Esteve Pardo.
- ✓ *Desarrollo de un estándar certificable de indicadores de excelencia en Gestión de la Responsabilidad Social con las Personas con Discapacidad en la Administración Pública*, Fundación Bequal.
- ✓ *Retos y desafíos en materia de discapacidad: Una visión multidisciplinar*, Ana Isabel Luaces Gutiérrez (Dir.), Jesús Gómez Garzás, Sonia Calaza López, Carlos Vázquez González, Pedro Fernández Santiago, María García Pérez Calabuig, M<sup>a</sup> Carmen Díaz Mardomingo, Sara García Herranz.

### **2.1.3. Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.**

Estado: en curso

El INAP pretende reforzar la cooperación institucional y fomentar la integración regional, identificando cuáles son las áreas de interés común con Latinoamérica. Nuestra privilegiada relación con los países latinoamericanos debe constituir el núcleo de la estrategia de proyección internacional del INAP. Es preciso aprovechar esta fortaleza para generar una comunidad de intereses que permita compartir, desde la confianza mutua, el conocimiento generado en materia de Administración pública o las buenas prácticas existentes; el establecimiento de proyectos multilaterales; el liderazgo de proyectos innovadores y transformadores, y el establecimiento de redes de empleados públicos, expertos e investigadores que afiance una comunidad de conocimiento latinoamericana.

El desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP (BCI, <http://bci.inap.es>) ha sido uno de los principales pilares desarrollados con el objetivo de crear una comunidad de conocimiento latinoamericana en Administración pública.

El BCI ofrece de forma abierta y gratuita a todo el público el conocimiento del que dispone el propio INAP, mediante la puesta en valor de la información que existe en sus diversos departamentos.

Los objetivos fundamentales del BCI son la apertura, acercamiento al ciudadano y transparencia, ser un instrumento activo y abierto que pueda ser alimentado por todas aquellas personas que trabajen y colaboren con Administraciones públicas, contribuir al incremento de conocimiento en la sociedad en materia de Administración pública y gestionar



el conocimiento para ayudar a transformar la Administración y la sociedad (aprendizaje transformador).

Se trata de un repositorio *on line* que permite la captura, almacenamiento y difusión de conocimiento en materia de Administración pública, así como información sobre las actividades propias del INAP.

Los recursos del BCI se organizan en torno a seis grandes áreas:

- Círculo de conocimiento.
- Experiencias de aprendizaje.
- Cooperación interinstitucional.
- Conocimiento institucional.
- Redes de conocimiento
- Banco de Innovación de las Administraciones Públicas.

El BCI está integrado con Dialnet, uno de los mayores referentes bibliográficos mundiales. De este modo, disponemos de un sistema de información que permite un amplio y variado conocimiento sobre las Administraciones públicas.

Otro de los grandes desarrollos ha sido la reciente puesta en marcha de «Ágora», (<http://agora.edu.es>). Es un sistema de información de referencia iberoamericana en el ámbito de la Administración pública, de acceso abierto y gratuito, liderado por el INAP y con la colaboración de la Fundación Dialnet, que gestiona la mayor base de datos científica en lengua española.

Se trata de un punto único de referencia para la localización y consulta de la literatura científica sobre Administración pública en español, publicada en revistas de carácter periódico, así como en otras fuentes de información, tales como monografías, tesis doctorales, guías o memorias, que facilita la difusión de la información editada por cualquiera de los agentes vinculados a este ámbito. Los documentos que se pueden consultar superan los 600.000.

Ciudadanos, profesionales, investigadores y docentes tienen a su disposición uno de los mayores repositorios de literatura científica sobre Administración pública en español, y añade un escalón más en el proyecto de compartir el conocimiento, de manera abierta y gratuita, y de desarrollar más si cabe las redes entre todos los actores que, de un modo u otro, trabajan en beneficio de una Administración pública más innovadora y democrática.

Aparte de estos dos grandes proyectos, se han realizado muchas más actividades para avanzar en la creación de esta comunidad latinoamericana de conocimiento:

- Creación de varias comunidades en la Red Social Profesional del INAP relacionadas con Latinoamérica, entre las que destaca la creada para el CLAD.
- Ampliación del Banco de Innovación de las Administraciones Públicas al ámbito latinoamericano.

- Presentaciones sobre la Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en Administración pública en el I Encuentro de Escuelas e Institutos Iberoamericanos de Administración Pública en La Antigua (Guatemala), la XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Ciudad de Panamá (Panamá), o el I Encuentro Internacional de Directores de Instituciones de Administración Pública organizado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) en Bogotá (Colombia), entre otras.
- Participación, mediante el desarrollo de varias actividades formativas, en el marco del Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE), cuya finalidad es la capacitación técnica de los recursos humanos de las instituciones públicas de los países de Iberoamérica, en el marco de las prioridades horizontales y sectoriales del Plan Director de la Cooperación Española, con el fin de contribuir a fortalecer y modernizar las Administraciones públicas y fomentar la mejor prestación de servicios públicos a los ciudadanos.

## DOCUMENTOS

- ✓ Resumen del proyecto de creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en Administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.
- ✓ Documentación sobre el Banco de Conocimientos del INAP: divulgación y documentación técnica.
- ✓ Presentaciones sobre la Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en Administración pública de Panamá y Colombia.
- ✓ Comunidades de práctica y gestión del conocimiento. El Ecosistema Social y de Conocimiento. Banco de Innovación Pública. Presentación.

### 2.1.4. Constitución de un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas.

Estado: en curso

Integrado en el Banco de Conocimientos del INAP, el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas (<http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>) destaca de manera independiente.

Cuenta con 267 buenas prácticas distribuidas en las diferentes líneas de investigación. En principio, se adaptaron las experiencias que ya estaban recogidas en otros repositorios, especialmente en Castilla y León, comprobando y contrastando con las instituciones de referencia sus resultados y vigencia y adecuándolos a la metodología adaptada a las necesidades del INAP. Después, se ha continuado agregando de forma periódica y sistemática nuevas experiencias.

Mediante este proyecto se han detectado y catalogado políticas innovadoras que desarrollan



otras instituciones en diferentes campos de la Administración pública.

Hasta el momento, se han publicado buenas prácticas en las siguientes áreas:

- Innovación social: 76
- Responsabilidad Social Corporativa: 19
- Innovación administrativa: 38
- Innovación formativa: 44
- Ordenación de personas: 87
- Organización territorial: 3

## DOCUMENTOS

- ✓ Banco de Innovación en las Administraciones Públicas. Propuesta de funcionamiento y metodología.
- ✓ Documentación técnica y divulgativa sobre el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas.
- ✓ Relación de buenas prácticas. Documentación sobre el Banco de Conocimientos del INAP: divulgación y documentación técnica.

### **2.2 Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional**

2.2.1. Creación de La Administración al Día.

2.2.2. Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad.

2.2.3. Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere automáticamente los identificadores de objetos digitales.

2.2.4. Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en papel bajo demanda.

#### **2.2.1. Creación de La Administración al Día.**

Estado: finalizado

La Administración al Día (<http://laadministracionaldia.inap.es>) publica información general y jurídica para facilitar a los profesionales del sector información relevante en materia de Administración pública.

A través de esta publicación se puede acceder a la compra de las ediciones del instituto y a la consulta y descarga gratuita de artículos. Además dispone de una *newsletter* diaria. Sus principales destinatarios son las autoridades y funcionarios de todas las Administraciones públicas.

A día de hoy cuenta con más de 4.815 suscriptores y, a lo largo del año 2015, el sitio web ha sido visitado por 327.162 usuarios, con 680.552 páginas vistas.

### **2.2.2. Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad.**

Estado: en curso

Durante el periodo del Plan Estratégico se ha procedido a realizar cambios —tanto formales como de contenido y procedimientos— en las revistas *Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP)* y *Revista Española de Administración Local y Autonómica (REALA)* del INAP, para cumplir con los criterios necesarios para la inclusión en las bases de datos e índices de prestigio de publicaciones periódicas.

El proceso puede darse por concluido (aunque hay que permanecer atentos a las posibles modificaciones en los criterios). Gracias al cumplimiento de los criterios, en la presente convocatoria (diciembre de 2015) se ha solicitado el sello de calidad de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT). En las próximas convocatorias añadiremos la solicitud de REALA.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Acta última reunión de la revista GAPP (2016).

### **2.2.3. Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere automáticamente los identificadores de objetos digitales.**

Estado: en curso

Este proyecto es complejo porque tiene dos fases diferenciadas:

La primera (en la que nos hemos centrado los dos últimos años) consiste en recoger dentro de nuestras publicaciones los identificadores de objeto digital (DOI, *Digital Object Identifier*), de cada una de las publicaciones digitales citadas. En estos momentos, este proceso ya se ha realizado y se considera un requisito en la entrega de originales para publicar en nuestras revistas.

La segunda fase consiste en solicitar al organismo encargado de otorgar los DOI, un identificador para cada una de nuestras publicaciones periódicas. Esto no puede ser realizado sin llevar al menos dos años contrastados incorporando en los textos publicados los identificadores de los artículos referenciados.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ DOI revista GAPP.

### **2.2.4. Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones**

**electrónicas y de impresión en papel bajo demanda.**

Estado: en curso

Se han incorporado nuevos distribuidores de contenidos para las publicaciones electrónicas según la planificación fijada.

Además, el INAP ha creado su propia librería virtual. De esta manera, el instituto se ha convertido en distribuidor propio de sus publicaciones, tanto digitales, como en el formato tradicional. <http://www.libreriavirtuali.com/>

### **2.3 Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.**

2.3.1. Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad.

2.3.2. Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de la discapacidad.

2.3.3. Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.

2.3.4. Elaboración de una serie editorial y preparación de jornadas y debates sobre empleo y discapacidad. **NUEVO**

#### **2.3.1. Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad.**

Estado: finalizado

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Manual Órganos de Selección 2015. Acceso discapacidad.
- ✓ Instrucciones para la vigilancia de las aulas del cupo base específica. Comisión Permanente de Selección. 2015.

#### **2.3.2. Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de la discapacidad.**

Estado: en curso

El 23 de enero de 2014, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) firmaron un convenio marco de colaboración para el desarrollo conjunto y compartido de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas

con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas, que sirvan para la concienciación de los empleados públicos sobre la discapacidad.

Las tres entidades consideran prioritario en términos de justicia social y cumplimiento de los principios que fundamentan la Constitución Española que las Administraciones públicas sean un verdadero reflejo de la sociedad a la que sirve y, por tanto, acoja de manera natural a todos los sectores sociales, entre ellos, y muy especialmente, a quienes sufren o pueden sufrir discriminación por tener una discapacidad.

El 9 de septiembre de 2014, el INAP, la Fundación ONCE, el CERMI y la Asociación para el Empleo y la Formación de Personas con Discapacidad (FSC Inserta) suscribieron el convenio específico de colaboración para el desarrollo del proyecto «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad». Todos tenemos talentos que podemos y debemos aprovechar y desde el convencimiento de que una sociedad democrática avanzada no puede presumir de tal si no incluye a todos sus miembros, se ha impulsado este proyecto.

Este «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad» está en fase de borrador, abierto a comentarios y sugerencias por parte de todos los ciudadanos. El proceso de consulta y toda la información sobre el Libro Blanco está disponible en el *microsite* que desarrolló el INAP: [www.todostenemotalento.es](http://www.todostenemotalento.es)

## DOCUMENTOS

- ✓ Convenio marco de colaboración entre el INAP, la Fundación ONCE y el CERMI.
- ✓ Convenio específico de colaboración entre el INAP, la Fundación ONCE, el CERMI y la Asociación para el Empleo y la Formación de Personas con Discapacidad (FSC Inserta) para el desarrollo del proyecto «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad».
- ✓ «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad».

### **2.3.3. Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.**

### **2.3.4. Elaboración de una serie editorial y preparación de jornadas y debates sobre empleo y discapacidad (NUEVO)**

Estado: en curso

Aunque se creó un nuevo proyecto (2.3.4.), las actividades de estos dos proyectos (2.3.3. y 2.3.4.), se realizan de forma conjunta.

Una de las líneas de actuación incluida en la estrategia de convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público es la

realización de acciones de sensibilización sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad, mediante la preparación de jornadas y debates.

### Jornadas y debates sobre empleo y discapacidad

El INAP ha realizado las siguientes jornadas de sensibilización:

- Jornada sobre «[Integración en el empleo público de las personas con trastorno del espectro autista \(TEA\)](#)», 26 de noviembre de 2012.
- Jornada «[Innap Inserta. Inserción en las Administraciones Públicas](#)», organizada por el INAP en colaboración con la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), 1 de julio de 2014.
- Jornada «[La integración de la discapacidad en los planes de formación de la Administración pública](#)», 26 de mayo de 2015.
- Jornada «[Innovación social y Responsabilidad Social Corporativa \(RSC\)-Discapacidad en la Administración pública. Compartiendo experiencias de éxito](#)», 29 de junio de 2015.
- Encuentro UIMP-INAP «[La reforma administrativa. Balance y nuevos retos: diversidad, responsabilidad social y discapacidad en la función pública](#)», Santander, del 20 al 22 de julio de 2015.
- Presentación del «[Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad](#)», sede de la Fundación ONCE, 7 de octubre de 2015.
- Congreso «[El presente y el futuro de las personas con distintas capacidades](#)», 19 y 20 de enero de 2016.

También ha suscrito alianzas y ha colaborado con varias organizaciones desde el lanzamiento del Plan Estratégico:

- Convenio de colaboración entre INAP, la Fundación ONCE y el CERMI.
- Socio del Foro con R, «[Foro de la Contratación Socialmente Responsable](#)», cuyo principal objetivo es promover la inclusión de cláusulas de contenido social en la contratación administrativa.
- Colaboración con la Fundación [Corresponsables](#).

El INAP ha colaborado y cedido sus instalaciones para la celebración de las siguientes jornadas:

- VI Jornadas del Foro de la Contratación Pública Responsable, «Responsabilidad social corporativa y discapacidad (RSC+D) en la Administración Pública».
- Encuentro, «La R.S.C en el sector público: por una plena inclusión de las personas con discapacidad».
- Asamblea Anual Ordinaria del Foro de Contratación Pública Socialmente Responsable.

- Participación en la Jornada [«Empleados públicos con discapacidad: Apoyos para una inclusión efectiva»](#). Organizada por la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad el 21 de octubre de 2014 y coorganizada por la Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-F) y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Con su participación, el INAP quiso apoyar una vez más la incorporación de las personas con discapacidad entre los empleados públicos y reclamar el valor que incorporan a la organización pública.

El INAP ha creado dos comunidades en la Red Social Profesional (<https://social.inap.es>) dedicadas a «Empleo para todos» y «Accesibilidad».

### Innap Inserta

Esta colección [«Innap Inserta»](#) tiene por finalidad acercar y dar a conocer a los gestores de empleo, a los servidores públicos y a la sociedad en general diferentes discapacidades y ahondar en las circunstancias sociales y laborales que rodean a las personas que las tienen, para facilitar la posterior inclusión laboral y una vida relacional digna y plena en el puesto de trabajo.

Se han editado un total de cinco libros, además de elaborarse también una versión en inglés.

La relación de publicaciones de la colección es la siguiente:

1. *Mi compañero tiene Síndrome de Down*, Down Madrid: José Manuel Araque, Rocío Arias, Sheila Beida, Begoña Escobar, Aurora Gil, Silvia Gutiérrez, Laura Rodríguez, Sarah Sanz.
2. *El primer paso*, Asociación Asperger Madrid: Paloma Martínez Ruíz, Marta Jaramillo Otero, Luis Miguel Aguilar.
3. *Mi compañero tiene un trastorno mental*, Fundación Empleo y Salud Mental: M.<sup>a</sup> Isabel Rodríguez Montes.
4. *Mi compañero tiene un Trastorno del Espectro Autista*, Equipo Deletrea: Juan Martos, Raquel Ayuda, Sandra Freire, Ana González, María Llorente.
5. *Testimonios en primera persona de casos de inserción laboral*, Equipo Deletrea, Down Madrid, Fundación Empleo y Salud Mental.

#### **2.4 Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración Pública para facilitar la investigación en la materia.**

2.4.1. Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública.

2.4.2. Desarrollo del Tesauro de la Administración Pública.

2.4.3. Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico.

#### 2.4.1. Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública.

Estado: en curso

La biblioteca del INAP tiene como misión consolidarse como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración. En la actualidad su colección documental en Administración Pública y Derecho Público es una de las más importantes en España, con relevancia también a nivel internacional. Cuenta en la actualidad con 191.000 volúmenes, más 2.530 títulos de revistas, de las cuales 515 están vigentes, y 21.307 documentos locales.

La característica de la colección bibliográfica y documental del INAP está determinada por el carácter docente del organismo y sus objetivos fundacionales de formación, estudio e investigación en todo lo concernido con las Administraciones públicas. De esta manera, junto a un mayoritario porcentaje de temas relativos a la Administración, el Derecho público y la Unión Europea, coexisten otras materias íntimamente relacionadas, como es el caso de la Administración local, su historia, el urbanismo y otras, con fondos procedentes de la biblioteca del antiguo Instituto de Estudios de la Administración Local (IEAL).

Se han realizado las siguientes actividades:

##### Bibliografías selectivas

Se han elaborado 20 bibliografías con los libros y artículos de revistas, tanto españolas como internacionales, que forman parte de los fondos de la Biblioteca. En ocasiones también se ha recurrido a fuentes externas. La finalidad de este producto es servir de herramienta multifuncional a usuarios, expertos e investigadores sobre las materias seleccionadas. De las bibliografías elaboradas, por su importancia y actualidad, podemos destacar las que siguen:

- Formación y planificación urbanística en Iberoamérica
- Régimen de grandes ciudades (municipios de gran población) y estudios comparados.
- Dirección por objetivos
- Innovación y liderazgo en formación
- Indicadores de la OCDE en Administración Pública
- Clima laboral en la Administración Pública
- Efectos de las redes sociales en la gestión pública
- Redes sociales y Administración Pública

##### Búsquedas de documentación para la elaboración de informes.

Al igual que las bibliografías selectivas, con las búsquedas documentales se pretende dar



una mayor información sobre los segmentos y temáticas de la colección del INAP, procurando, con su difusión, una mejor respuesta a las demandas de investigadores y usuarios. Durante el 2015 se han realizado once búsquedas documentales, de las que destacamos:

- Informes sobre el impacto y colección del INAP en Dialnet.
- Búsqueda de DOI de artículos de la revista GAPP (2013-2014).
- Indicadores para la evaluación del Portal de la Transparencia.
- Evaluación de la publicidad activa (Portal de Transparencia y unidades de información y transparencia ministeriales y Ley de Transparencia).
- Informes oficiales sobre profesionalización de la Administración pública en Latinoamérica.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Informes Administración pública en América Latina.
- ✓ Informes sobre el impacto y colección del INAP en Dialnet.
- ✓ Indicadores para la evaluación del Portal de la Transparencia.

#### 2.4.2. Desarrollo del Tesauro de la Administración Pública.

Estado: finalizado

El presente tesauro ha sido elaborado para el uso interno de los servicios documentales del INAP con el fin de unificar y facilitar la catalogación y consulta de la documentación y bibliografía sobre Administraciones públicas.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Tesauro de Administración Pública

#### 2.4.3. Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico.

Estado: en curso

La colección de la Biblioteca se completa con un importante «Fondo Antiguo» de unas 10.000 obras de contenido jurídico y administrativo, del que habitualmente se realizan las correspondientes tareas de limpieza y conservación.

Para dar a conocer este «Fondo Antiguo» y facilitar el acceso a estas obras a investigadores y profesores y al público en general, se han realizado las siguientes actividades:

Exposición y catálogo «El Grabado en el fondo antiguo del INAP (siglos XVII-XVIII)». La muestra exhibió un conjunto de grabados contenidos en ediciones bibliográficas del fondo antiguo de la biblioteca de esta institución. Piezas seleccionadas por la belleza de sus ilustraciones, algunas genuinas obras de arte. La exposición se articuló en cinco áreas temáticas: Administración Pública, representada con cuatro obras; Geografía e Historia, con doce obras expuestas; Artes y Ciencias, con seis; Derecho, con seis; y Genealogía y Heráldica, con tres obras exhibidas.

Exposición y catálogo «España e Iberoamérica en el fondo antiguo del INAP». Se expusieron cuarenta y tres obras de España e Iberoamérica. Diecisiete libros españoles impresos entre los siglos XVI y XVIII. La muestra iberoamericana la integraron, un facsímil de un códice del siglo XVI, un libro del siglo XVII, una edición del siglo XVIII, cinco ediciones del siglo XIX y otras dieciocho ubicadas en la primera mitad del siglo XX.

Exposición «Fueros reales y ordenanzas en el fondo antiguo del INAP. Siglos XVI-XIX». Con motivo del 75.º Aniversario de la creación del Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL). Se expusieron un total de 33 obras impresas entre los años 1501 a 1897 (siglos XVI a XIX). Los textos jurídicos contenidos en estas obras constituyen el antecedente del Derecho y la autonomía local.

Uno de los objetivos de la Biblioteca es difundir el patrimonio del INAP. Con esta finalidad se realizan de forma periódica visitas guiadas tanto a la Biblioteca como al Museo de la Administración.

### **3 OBJETIVO GENERAL. VINCULAR LA FORMACIÓN Y LA SELECCIÓN A LAS NECESIDADES REALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y A LA CARRERA PROFESIONAL.**

La formación de los empleados públicos ha sido siempre una de las tareas esenciales del INAP. Su objetivo respecto a esta función es obtener la máxima utilidad para las organizaciones públicas. Para conseguirlo queremos ligar la formación que proporcionamos a las necesidades reales de las Administraciones y a las competencias exigidas por los puestos de trabajo para su desempeño correcto. El INAP quiere asegurarse de que su formación tiene el impacto que persigue: incrementar la eficacia de las organizaciones públicas; para ello incorporará los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscará su homologación y certificación conforme a estándares europeos e internacionales.

También es nuestro objetivo que la selección de empleados públicos se configure en torno a los puestos de trabajo y a sus contenidos reales, sin ceder en el alto estándar de objetividad e imparcialidad alcanzado.

### 3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica

3.1.1. Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales (e-INAP).

3.1.2. Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica.

3.1.3. Incremento de la calidad de la oferta formativa *on line*.

3.1.4. Implantación de un programa de autoformación.

#### 3.1.1. Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales (e-INAP).

Estado: en curso

El INAP ha realizado proyectos para promover la incorporación de las innovaciones que faciliten y mejoren el aprendizaje *on line* y presencial para posicionarse como referente en innovación pedagógica. Ejemplo de ello ha sido la creación de los servicios electrónicos del alumno y el formador para el apartado de «Aprendizaje» de la página web [www.inap.es/aprendizaje](http://www.inap.es/aprendizaje)

La creación de los servicios electrónicos del alumno y el formador para «Aprendizaje» integra todas las técnicas formativas, tanto formales como informales, con el objetivo de mejorar los servicios prestados a los alumnos y docentes por el organismo, reduciendo el uso de papel y ofreciendo servicios de valor añadido. Los cursos se solicitan de forma electrónica, a través de los formularios habilitados en la página web del INAP, y se gestionan a través del Sistema Integrado de Actividades Formativas (SIAF). SIAF permite también la creación de comunidades vinculadas a acciones formativas en la Red Social Profesional del INAP, la puesta a disposición de los materiales didácticos utilizados en dichas acciones y punto de intercambio de experiencias, información y conocimiento entre los participantes.

Alumnos: [www.inap.es/alumno](http://www.inap.es/alumno) Se ha llevado a cabo el desarrollo de numerosas funcionalidades y mejoras destinadas a los alumnos, entre las que cabe destacar:

- Consulta y actualización de los datos personales, laborales y académicos del alumno (con certificado electrónico).
- Consulta del expediente del alumno (cursos realizados en el INAP. También requiere certificado electrónico).
- Solicitud de inscripción a cursos del INAP: se ha mejorado de forma notable el catálogo de cursos de formación <http://buscadorcursos.inap.es/>
- Verificación y descarga de certificados de formación como documentos electrónicos.

Profesores: [www.inap.es/formador](http://www.inap.es/formador)

- Consulta y actualización de sus datos personales, profesionales y de conocimientos y experiencia (con certificado electrónico).
- Información sobre los recursos informáticos disponibles en el INAP para impartir las actividades formativas, metodologías de formación o manuales de profesor de la plataforma *on line*.

Durante el año 2015 han comenzado a generarse certificados de la realización de actividades formativas impartidas por el INAP como documentos electrónicos.

Con la sustitución de los diplomas en papel por documentos electrónicos se han logrado los siguientes objetivos:

- Reducir el tiempo hasta que el alumno puede disponer del certificado del curso, especialmente en cursos realizados en la plataforma *on line*.
- Evitar problemas en el reconocimiento de los certificados emitidos por el INAP, ya que estos pueden ser verificados directamente por cualquier organismo a partir de los códigos incluidos en el certificado.
- Hacer que el alumno disponga de un repositorio en la plataforma del INAP desde donde poderse descargar todos los certificados oficiales de los cursos, evitando simultáneamente, problemas de extravíos o deterioros de los documentos físicos.
- Eliminación del tiempo empleado en la generación y distribución de los documentos físicos por parte del personal del INAP.
- Eliminación de los costes de sobrado y envío en los casos de certificados de cursos *on line*.
- Eliminación del consumo de papel y de las incidencias en la distribución y entrega de los documentos físicos.

El número de certificados electrónicos emitidos durante el año 2015 supera los 33.000.

Por último, los alumnos del INAP disponen de una página [www.inap.es/aprendizaje-informal](http://www.inap.es/aprendizaje-informal) desde la que pueden acceder a todo el sistema de gestión de conocimiento desarrollado en el INAP: Banco de Conocimientos (BCI), Red Social Profesional (INAP Social) y Banco de Innovación en las Administraciones Públicas.

### 3.1.2. Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica.

Estado: suprimido

### 3.1.3. Incremento de la calidad de la oferta formativa *on line*.

Estado: en curso

La mejora de la calidad de la oferta formativa *on line* se plasmó en la edición del «Manual de estilo de actividades formativas *on line*». El objetivo era disponer de una guía que proporcione una serie de pautas y criterios comunes que configuren un marco pedagógico y de estilo para la elaboración de cursos de formación del profesorado en el entorno virtual de aprendizaje del INAP. Se trata de una metodología de diseño de la formación *on line* que asegura el cumplimiento de requerimientos de calidad, adaptado tanto para los docentes como para los alumnos que participan en los cursos.

Este manual no pretende ser exhaustivo en cuanto a normas de obligado cumplimiento, pero sí ofrecer unos criterios tanto pedagógicos como técnicos y de edición que unifiquen metodología, formatos e imagen corporativa de cara a garantizar la calidad general de los cursos. Se pretende construir un sistema que permita disponer de recursos de formación *on line* similares y comparables que puedan hacer un control de calidad de la formación *on line* del instituto.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Manual de estilo de actividades formativas *on line*.

### 3.1.4. Implantación de un programa de autoformación.

Estado: en curso

#### Plataforma de MOOC

El INAP ha desarrollado, en colaboración con la escuela de Organización Industrial (EOI), una plataforma de autoformación única y centralizada de cursos en abierto (MOOC) que ha ofertado a todas las Comunidades Autónomas y Entidades Locales que lo deseen y cumplan unos requerimientos, para que no haya que construir sistemas en cada una de ellas.

Las plataformas de MOOC (*Massive Online Open Course*) permiten desarrollar acciones informativas y formativas para un elevado número de usuarios gracias a su carácter abierto, participativo y con Internet como principal medio de comunicación.

En el caso de la medida impulsada por el INAP, se trata de una plataforma de autoformación única y centralizada para todas las escuelas e institutos de la Administración pública, que permite que cualquier empleado de la Administración o ciudadano en general pueda realizar los cursos que sean de libre acceso.

Para el desarrollo de esta plataforma se suscribió un convenio de colaboración con la Fundación Escuela de Organización Industrial (EOI). La plataforma de MOOC está en producción desde marzo de 2015 <http://forma2.inap.es>. Están disponibles dos cursos

masivos que, hasta la fecha cuentan con más de 900 alumnos inscritos.

### Innap Innova

Mediante la línea editorial y la formación asociada a Innap Innova, se está incorporando la formación en competencias de innovación, promoviendo así la creación de una cultura innovadora pública. El INAP pretende ser un referente en esta materia, mediante la creación de un cuerpo doctrinal sobre innovación en la Administración pública, cuyo objetivo es formar y generar innovación en las Administraciones públicas españolas e iberoamericanas.

Se editaron once libros divulgativos y materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación. La formación se basa en un sistema de competencias en innovación: módulos formativos para proporcionar habilidades, competencias y destrezas imprescindibles en el día a día de los empleados públicos, y que no son recogidas por los sistemas de competencias tradicionales. Además, se ha editado una versión en inglés.

La serie editorial consta de las siguientes publicaciones:

1. *Introducción a la innovación. Visiones para una Administración Pública innovadora*, Antonio Abril Abadín, Mónica Deza Pulido, Juan Vicente García Manjón, Maruja Gutiérrez Díaz, Javier Alfonso Rodríguez Escobar y Jaime Rodríguez-Arana.
2. *La actitud innovadora. Creatividad e innovación en el puesto de trabajo en la Administración Pública*, Ana Eguizábal Ascacibar.
3. *Intraemprendizaje público. La Administración Pública como motor de la innovación*, Alberto Ortiz de Zárate Tercero.
4. *Compra pública innovadora. La Administración Pública como motor de la innovación*, Luis Cueto Álvarez de Sotomayor y Juan Manuel Garrido Moreno.
5. *Innovación social. La integración social en la Administración Pública*, Manuel Arenilla Sáez y Ricardo García Vegas.
6. *Ciudadanía y administraciones en red. La Administración Pública ante la nueva sociedad en red*, Jordi Graells i Costa y Mentxu Ramilo Araujo.
7. *Open Data. Reutilización de la información pública*, Carlos Pintos y José Luis Marín.
8. *Gestión de conocimiento e innovación. Funcionario 3.0*, María Ruiz Gutiérrez y Jesús García Mingorance.
9. *Formación innovadora. Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública*, Juan Carlos González González y Maruja Gutiérrez Díaz.
10. *El derecho a una buena Administración para los ciudadanos. Un modelo global de Administración*, Jaime Rodríguez-Arana.
11. *Inteligencia Actitudinal e Innovación Cultural en las Organizaciones Públicas*, Adolfo Blanco Martínez.

### **DOCUMENTOS**

- ✓ Convenios con la EOI.
- ✓ Benchmarking de diferentes tecnologías de plataformas de MOOC.



- ✓ Experiencias del INAP sobre la modalidad a distancia MOOC.

### **3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje.**

3.2.1. Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles.

3.2.2. Revisión anual de la oferta de aprendizaje del INAP en función del desarrollo del Plan Estratégico y de las necesidades formativas de la Administración.

3.2.3. Adaptación de los procesos selectivos a las características de los puestos de trabajo.

3.2.4. Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo, generacional, perfiles y carrera administrativa.

3.2.5. Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales en las Administraciones Públicas.

#### **3.2.1. Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles**

Estado: en curso

### **Mapas competenciales**

#### Catálogo de competencias transversales de la Administración General del Estado

Como primer paso para la implantación de la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje, el INAP ha elaborado mapas de competencias genéricas para los niveles 26 al 30 y 14 al 24 de la Administración General del Estado, en colaboración con profesores de la Universidad Complutense de Madrid. En su elaboración se ha seguido un método riguroso que incluyó ocho sesiones de trabajo con *focus-groups* compuestos de funcionarios de distintos ministerios y el diseño de un cuestionario *on line* al que respondieron más de 2.000 funcionarios de los puestos de trabajo afectados.

La elaboración de estos mapas competenciales permitiría las siguientes mejoras:

- Utilizar un lenguaje común en toda la AGE.
- Facilitar la detección de las necesidades formativas del personal.
- Facilitar el análisis y evaluación futura de la contribución de cada empleado a la consecución de los objetivos de su puesto de trabajo y, por tanto, de la organización a la que se encuentre adscrito.
- Servir de punto de partida para evaluar la efectividad de las acciones y programas de evaluación y desarrollo del personal.

#### Estudio cualitativo sobre las competencias transversales de los habilitados nacionales para la programación formativa del INAP

El objeto de esta actividad ha sido evaluar las competencias transversales, claves en los habilitados nacionales (escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional), con el fin de efectuar un proceso de formación y desarrollo de tales competencias, así como su implementación en el proceso de formación y selección de candidatos al puesto de habilitados nacionales de entrada. Todo ello para mejorar la eficiencia en la gestión de la Administración pública. Para ello se realizaron las siguientes tareas:

- Análisis general de las funciones y competencias de los habilitados nacionales de la Administración local.
- Elaboración de un descriptivo de competencias transversales de los habilitados nacionales.
- Elaboración de hojas de registro u otras herramientas de evaluación.
- Desarrollo de un proceso de evaluación estandarizado que permita evaluar las competencias transversales en un grupo específico de habilitados nacionales y poder generalizarlo a la totalidad del colectivo.
- Evaluar el nivel competencial existente en los habilitados nacionales de entrada, tanto en un entorno real como simulado de trabajo.
- Clasificación por importancia de las competencias evaluadas.
- Elaboración de un informe diagnóstico relativo al nivel competencial de las personas evaluadas.

Las tareas descritas se realizaron en las siguientes fases:

- Primera fase: elaboración de un descriptivo de competencias transversales de los habilitados nacionales.
- Segunda fase: diagnóstico, evaluación y clasificación de las competencias transversales de mayor impacto y con mayores déficits en los habilitados nacionales de entrada.
- Tercera fase: elaboración de informe.

#### Desarrollo de habilidades de *mentoring*

Durante el año 2015 se llevó a cabo la realización de un innovador programa para el desarrollo de las habilidades de *mentoring*. El objetivo principal de este proyecto es capacitar a un grupo de profesionales del Cuerpo Superior de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado en las habilidades de mentoreo, para que las puedan aplicar en el desarrollo de su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, puedan llevar a cabo el rol de mentor con un funcionario de su mismo cuerpo de la última promoción (telémaco) y, por tanto, recién ingresado en la Administración General del Estado.

El programa, de 78 horas de duración para los mentores y 20 para los telémacos, tuvo lugar entre los meses de enero y octubre de 2015, contando con un total 62 telémacos y 20 mentores de cada Cuerpo.

### Itinerarios formativos

Los itinerarios formativos pretenden profesionalizar las diversas labores que desarrollan los empleados públicos, propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad.

Cada itinerario formativo puede cursarse durante un periodo máximo de dos años y todos constan de una parte presencial y otra *on line*. Para superar cada curso de un itinerario se habrán de obtener las calificaciones mínimas establecidas por el coordinador o profesor del mismo y, solo superando todos los cursos de un itinerario, se obtendrá el título de especialista. Hay itinerarios que marcan un orden de ejecución de los cursos, por lo que en estos casos no se podrá solicitar un curso sin haber superado los cursos preceptivos anteriores. Todos los cursos tienen un elevado componente *on line*, que elimina los desplazamientos. Asimismo, los itinerarios están diseñados para que, a lo largo de su realización, se vaya elaborando un trabajo final que suponga un plan o acción de mejora en cada una de las especialidades y que debe ser potencialmente aplicable a la Administración local.

Los itinerarios formativos impartidos por el INAP se han dirigido especialmente a los empleados de la Administración local.

### Año 2013:

Se llevaron a cabo ocho itinerarios formativos:

- Especialista en redes sociales y marketing en internet (200 horas lectivas).
- Especialista en comunicación en entes locales (195 horas lectivas).
- Especialista en gestión cultural en las entidades locales (200 horas lectivas).
- Especialista en planeamiento urbanístico (150 horas lectivas).
- Especialista en derecho y gestión medioambiental (170 horas lectivas).
- Especialista en control de la legalidad de la actividad urbanística (200 horas lectivas).
- Especialista en haciendas locales (150 horas lectivas).
- Especialista en racionalización de estructuras de las Administraciones locales (250 horas lectivas).

### Año 2014:

Se llevaron a cabo doce itinerarios formativos, tres de ellos dirigidos a empleados públicos iberoamericanos:

- Especialista en redes sociales y marketing en internet (200 horas lectivas).
- Especialista en comunicación en entes locales (195 horas lectivas).
- Especialista en gestión cultural en las entidades locales (200 horas lectivas).
- Especialista en planeamiento urbanístico (50 horas lectivas).
- Especialista en derecho y gestión medioambiental (170 horas lectivas).
- Especialista en control de la legalidad de la actividad urbanística (200 horas lectivas).
- Especialista en haciendas locales (150 horas lectivas).
- Especialista en racionalización de estructuras de las administraciones locales (250 horas lectivas).
- Especialista en costes y sostenibilidad de los servicios públicos locales (200 horas lectivas).

Con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y en colaboración con la Fundación CEDDET, se impartieron tres itinerarios formativos con el objetivo de profesionalizar las diversas labores que desarrollan los empleados públicos iberoamericanos para mejorar la calidad de vida de los vecinos, propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. Cada uno de los itinerarios ofrecidos constó de tres módulos de formación *on line* de 45 horas lectivas cada uno:

- Especialista en dirección estratégica pública.
- Especialista en gestión de la formación pública.
- Especialista en innovación pública.

En el marco del Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (en adelante, PIFTE), se han celebrado, como fase final de los itinerarios *on line*, tres seminarios presenciales en los centros de formación de AECID:

- «Taller de especialista en innovación pública: Innovación abierta para la innovación social: *slow innovation*» en el centro de formación de Cartagena de Indias (Colombia), del 24 al 28 de noviembre de 2014.
- «Taller Especialista en gestión de la formación pública» en el centro de formación de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), del 6 al 10 de octubre de 2014.
- «Taller de especialista en gestión del liderazgo y dirección estratégica» en el centro de formación de Montevideo (Uruguay), del 24 al 28 de noviembre.

#### Año 2015:

Se llevaron a cabo nueve itinerarios formativos,

- Especialista en gestión cultural en las entidades locales (200 horas lectivas).
- Especialista en planeamiento urbanístico (150 horas lectivas).
- Especialista en derecho y gestión medioambiental (170 horas lectivas).
- Especialista en control de la legalidad de la actividad urbanística (200 horas lectivas).
- Especialista en haciendas locales (150 horas lectivas).
- Especialista en racionalización de estructuras de las administraciones locales (250 horas lectivas).
- Especialista en costes y sostenibilidad de los servicios públicos locales (200 horas lectivas).
- Especialista en gestión de la formación en la Administración Pública (140 horas lectivas).
- Especialista en gestión de ciudades innovadoras – *Smart Cities* (150 horas lectivas).

### Año 2016

Se han convocado los siguientes itinerarios formativos

- Especialista en haciendas locales.
- Especialista en racionalización de estructuras y ordenación de plantillas en los entes locales.
- Especialista en gestión de redes sociales y marketing en Internet.
- Especialista en comunicación de los entes locales.
- Especialista en control de la actividad urbanística.
- Especialista en planeamiento urbanístico.
- Especialista en derecho y gestión medioambiental.
- Especialista en gestión cultural.
- Especialista en costes y sostenibilidad de los servicios públicos locales.
- Especialista en gestión de ciudades innovadoras- *Smart Cities*.
- Especialista en gestión de la formación en la Administración Pública.

### **DOCUMENTOS**

- ✓ Carrera administrativa.
- ✓ Catálogo de competencias genéricas de los puestos de los niveles 14 al 24 de la

AGE. Informe metodológico y resultados completos.

- ✓ Catálogo de competencias genéricas de los puestos de los niveles 26 al 30 de la AGE. Informe metodológico y resultados completos.
- ✓ Análisis competencial Big Data a partir de patrones de conducta sobre entornos Moodle en INAP| Informe final.
- ✓ Informe sobre la elaboración de catálogos de competencias transversales y específicas en la Administración General del Estado y para los funcionarios habilitados nacionales.
- ✓ Memoria del Plan de Evaluación de Competencias Transversales en Secretarios e Interventores de Administración Local.
- ✓ Mapa de la gestión por competencias en el sector público español.
- ✓ Diseño y Desarrollo de un Cuestionario *on line* para la Detección de Necesidades Formativas en Competencias de los ocupantes de los puestos de los Niveles 26 a 30 de la AGE.
- ✓ Guías didácticas de los itinerarios formativos.
- ✓ Convocatorias de itinerarios formativos en BOE.

### **3.2.2. Revisión anual de la oferta de aprendizaje del INAP en función del desarrollo del Plan Estratégico y de las necesidades formativas de la Administración.**

Estado: en curso

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Formación en la Administración pública a partir de competencias profesionales. Una propuesta para el INAP.

### **3.2.3. Adaptación de los procesos selectivos a las características de los puestos de trabajo.**

Estado: finalizado

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Carrera administrativa.

### 3.2.4. Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo, generacional, perfiles y carrera administrativa.

Estado: finalizado

Las Administraciones públicas españolas han acumulado una larga experiencia en la selección de empleados públicos. Para aprovechar esa experiencia, el INAP, en el marco del Plan Estratégico, se ha planteado fomentar la colaboración entre organismos, mediante el desarrollo de acuerdos que permitan mejorar la eficiencia en los procesos selectivos. Así, en el año 2013, el INAP colaboró con el Museo Nacional del Prado en la gestión de determinadas actividades necesarias para la realización de pruebas selectivas.

Se han realizado, entre otros, los siguientes estudios relacionados con los procedimientos de selección de las Administraciones públicas:

- Modelos comparados de selección de empleados públicos en Europa

El objeto del estudio ha sido profundizar en el conocimiento de los sistemas de función pública y, en concreto, de los sistemas de selección de empleados públicos en los países de nuestro entorno que puedan resultar interesantes a la hora de repensar hacia qué modelo de función pública se quiere tender. El conocimiento mutuo de los sistemas selectivos y las novedades que se han aplicado ante problemáticas similares enriquece nuestra perspectiva y nos hace valorar nuestra propia experiencia.

- Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado

Este trabajo de investigación fue encomendado por el INAP a la Universidad Complutense de Madrid. El marco temporal de análisis del estudio ha sido el período 2007-2011 y su objeto concreto los procesos de selección que ha llevado a cabo el INAP durante ese período para seis cuerpos de personal funcionario.

La necesidad de orientar las pruebas de selección a las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo concreto exige conocer a fondo el ciclo de la selección del personal funcionario en la AGE, desde la convocatoria de las plazas hasta el desempeño de los puestos de trabajo. Por eso, se ha analizado el ciclo selectivo y se han contrastado las pruebas de selección desde el punto de vista de los candidatos que han superado las pruebas y de los actores involucrados en la oferta de empleo y de la asignación de los empleados públicos a los puestos de trabajo.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Modelos comparados de selección de empleados públicos.
- ✓ Modelos comparados de selección de empleados públicos. Medidas específicas de discapacidad.
- ✓ Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del



Estado.

- ✓ La formación para el ingreso en la función pública superior. Condicionantes educativos, económicos, geográficos y familiares de los cuerpos superiores adscritos a la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.
- ✓ Estudio sobre la formación para el ingreso en la función pública superior.
- ✓ Análisis comparativo de los procesos selectivos para el acceso a los cuerpos superiores de la Administración General del Estado.
- ✓ Comparativa de las ayudas económicas destinadas a contribuir a sufragar los gastos ocasionados por la preparación de pruebas selectivas en el ámbito estatal.

### **3.2.5. Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales en las Administraciones Públicas.**

Estado: en curso

### **3.3. Desarrollar e implantar metodologías para el aprendizaje organizativo (evaluación, formación, impacto).**

3.3.1. Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados.

3.3.2. Mejora de la metodología de evaluación de la formación e incorporación de parámetros de impacto en el puesto de trabajo.

3.3.3. Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado.

3.3.4. Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo.

#### **3.3.1. Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados.**

Estado: en curso

Para lograr homogeneizar y cualificar las acciones formativas del INAP se ha elaborado e implantado una «Guía de diseño de acciones formativas». Para alcanzar un nivel de calidad alto para todas las acciones formativas era necesario contar con un método que orientara y apoyara el esfuerzo de los diseñadores, expertos, profesores y gestores que participan en los procesos de formación. Por ello, se ha elaborado e implantado esta «Guía de diseño de acciones formativas», con el objetivo de homogeneizar y cualificar las acciones formativas del INAP.

Además, de modo complementario, se puso en marcha un Programa de Perfeccionamiento Pedagógico y Tecnológico del Profesorado del INAP, basado en facilitar a los formadores la

actualización de conocimientos sobre las nuevas herramientas tecnológicas del INAP y del nuevo proceso de diseño de las acciones formativas.

Asimismo, se ha llevado a cabo un «Taller de apoyo al diseño de Acciones Formativas» en formato *on line* que ha finalizado en 2014, con el que se ayudó a los expertos a diseñar sus cursos, de acuerdo con el método de diseño desarrollado por el INAP.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Guía de diseño de acciones formativas.
- ✓ Guía rápida para el diseño de acciones formativas.
- ✓ Manual de metodologías formativas.
- ✓ Manual para la elaboración de un caso.
- ✓ Diseño y planificación de actividades formativas. Presentación.

#### **3.3.2. Mejora de la metodología de evaluación de la formación e incorporación de parámetros de impacto en el puesto de trabajo.**

Estado: en curso

No se han realizado actividades.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Evaluación de la formación dirigida a los empleados de la Administración General del Estado. Propuesta de un modelo de seguimiento y evaluación de la formación para el empleo de los empleados públicos, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

#### **3.3.3. Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado.**

Estado: en curso

No se han realizado actividades.

#### **3.3.4. Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo.**

Estado: suprimido

#### **3.4. Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos.**

3.4.1. Renovación de los sistemas de homologación de cursos utilizados actualmente en el INAP.

3.4.2. Implantación de sistemas de certificación y verificación de acuerdo con los estándares europeos.

3.4.3. Gestión del talento. **NUEVO**

#### **3.4.1. Renovación de los sistemas de homologación de cursos utilizados actualmente en el INAP.**

Estado: suprimido

La estrategia para convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos se plantea en un horizonte 2016, debido a la dependencia que presenta de otras estrategias que deben ser logradas de modo previo.

Como fase de inicio, el INAP comenzó a diseñar cursos de formación superior siguiendo estándares de certificación. La obtención del reconocimiento académico del máster por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y de ANECA, ha sido el fruto de incorporar nuevos procedimientos de diseño y retos en el INAP. Este logro no sólo repercutirá en la calidad del Máster de Dirección Pública. El INAP se ha planteado, en el marco del PEG, ampliar el número de cursos que sean certificados y consolidar, de este modo, en el instituto un método de trabajo y una calidad formativa de excelencia.

Adicionalmente, el INAP junto con el Centro Criptológico Nacional (CCN), están trabajando en un Esquema Nacional de Certificación de Profesionales en Ciberseguridad, que ayude a salvar la escasez de personal experto en la materia en la Administración.

A lo largo de los años 2014 y 2015 se ha realizado un análisis de la oferta formativa del INAP tras recoger y organizar toda esta oferta formativa en un repositorio y se ha elaborado una «Propuesta de organización y distribución del plan de formación global del INAP».

Para ello se han utilizado los datos obtenidos en la primera fase del proyecto, en la que se elaboró una catalogación exhaustiva de toda la oferta formativa disponible por parte del INAP.

Una vez extraídos los datos del repositorio, se ha llevado a cabo un estudio transversal dividiendo los cursos por conocimiento y ofreciendo recomendaciones sobre su uso futuro, como transformaciones a formato *on line*, reutilizaciones de formación local para su uso estatal y viceversa.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Inventario de formación, reordenación y propuesta formativa *on line*. Conjunto de entregables.

### 3.4.2. Implantación de sistemas de certificación y verificación de acuerdo con los estándares europeos.

Estado: suprimido

### 3.4.3. Gestión del talento NUEVO

Estado: aplazado

Creación de un sistema integrado de gestión del talento en la Administración Pública. El objetivo es la búsqueda de talento mediante la extracción de datos de expertos integrados en la Red Social Profesional del INAP y que contribuyan al Banco de Conocimientos del INAP. Está condicionado al desarrollo del proyecto 3.3.4. Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo, que se encuentra suprimido.

## 3.5. Convertir al INAP en un referente de calidad, transparencia e independencia en materia de selección en el conjunto de administraciones españolas.

3.5.1. Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales.

3.5.2. Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de procesos selectivos.

### 3.5.1. Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales.

Estado: finalizado

En 2014 se aprobó definitivamente un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales cuyo objetivo ha sido permitir formar a los agentes implicados en los órganos de selección en la organización de procesos selectivos en aras de una mayor profesionalización de los mismos.

## DOCUMENTOS

- ✓ Manual de órganos de selección 2015.
- ✓ Manual de órganos de selección 2015 abreviado.
- ✓ Protocolo de actuación para miembros del tribunal del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado.
- ✓ Protocolo de actuación para miembros del tribunal del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.
- ✓ Protocolo de actuación para miembros del tribunal de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos 2015.
- ✓ Protocolo de actuación para el desarrollo del cuarto ejercicio del Cuerpo Superior de

Administradores Civiles del Estado.

- ✓ Instrucciones para la vigilancia de los exámenes CPS 2015.
- ✓ Instrucciones vigilantes AUX-PI OEP 2015.

### **3.5.2. Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de procesos selectivos.**

Estado: en curso

Las Administraciones públicas españolas han acumulado una larga experiencia en la selección de empleados públicos. Para aprovechar esa experiencia, el INAP, en el marco del Plan Estratégico, se ha planteado fomentar la colaboración entre organismos mediante el desarrollo de acuerdos que permitan mejorar la eficiencia en los procesos selectivos. Así, en el año 2013, el INAP colaboró con el Museo Nacional del Prado en la gestión de determinadas actividades necesarias para la realización de pruebas selectivas.

Es de reseñar la participación del INAP en la red de responsables de selección de empleados públicos de los países de la Unión Europea y de la EPSO (*European Personnel Selection Office*) a través de los encuentros semestrales ordinarios, como los celebrados durante 2014, en concreto, los días 13 y 14 de marzo en Budapest y 2 y 3 de octubre de 2014 en Roma.

#### **DOCUMENTOS**

- ✓ Nota informativa sobre la colaboración entre el INAP y el Museo Nacional del Prado para determinadas actividades de proceso selectivo.
- ✓ Resolución de 10 de abril de 2013, del Museo Nacional del Prado, por la que se publica el Acuerdo de encomienda de gestión con el Instituto Nacional de Administración Pública para la gestión de determinadas actividades necesarias para la realización de pruebas selectivas.
- ✓ Fomento de la presencia de empleados españoles en las instituciones de la Unión Europea.
- ✓ Configurar el INAP como marca de calidad y centro de referencia en el empleo público.

#### **4 OBJETIVO GENERAL. CONVERTIR AL INAP EN EL CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS.**

La formación de los directivos públicos es una función esencial del INAP. Además de procurar la mayor calidad y adecuación a las necesidades de la Administración del aprendizaje de los directivos públicos, el INAP quiere que su Máster sea una referencia para la formación de directivos públicos en instituciones públicas y privadas. Además de facilitar el desarrollo profesional de los directivos y de cualificar a los que deseen serlo, el INAP promoverá la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu corporativo de los directivos.

#### 4.1. Situar el Máster en Dirección Pública como referente de la formación de directivos en las Administraciones Públicas.

4.1.1. Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública.

4.1.2. Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano.

4.1.3. Elaboración de un plan de comunicación del Máster.

4.1.4. Diseño e impartición de un máster oficial en comunicación. **NUEVO**

##### 4.1.1. Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública.

Estado: en curso

#### Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

En el año 2013, el INAP inició el proyecto de creación de un máster universitario único dirigido a todos los directivos públicos, con distintas especialidades. Este máster está reconocido por parte de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). Para los alumnos esto supone una garantía, pues el título tiene validez académica y profesional en todo el territorio nacional, adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior.

Para el INAP suponía un compromiso con la calidad de la formación que se imparte, al quedar sujeta a los sistemas de evaluación y seguimiento de los títulos oficiales establecidos por la ANECA para comprobar su correcta implantación y resultados. La iniciativa de impartir un máster universitario oficial en Liderazgo y Dirección Pública, que sea referencia para la formación de directivos públicos en instituciones públicas y privadas, se enmarca dentro del Plan Estratégico del INAP, gracias a la alianza académica alcanzada con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), a través del cual se desea facilitar, con carácter general, el desarrollo profesional de los directivos públicos y de cualificar a los que deseen serlo, además de promover la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu innovador de los directivos

El máster incorpora un enfoque, tan necesario y sobre todo novedoso, centrado en «el liderazgo y la gestión del cambio», en sintonía con el conocimiento y la experiencia en la formación de directivos públicos que aporta un centro público con más de cincuenta años de experiencia. A ello hay que añadir la garantía de calidad que implica el formato de «máster oficial universitario», la experiencia de una universidad de prestigio en la formación de posgrado y los medios más avanzados, tanto en relación con las instalaciones físicas como en el uso de las nuevas tecnologías y los recursos didácticos.

El Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, con una duración de 60 créditos ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), se estructura en un tronco



común de 46 créditos obligatorios (10 materias) y 8 créditos optativos (dos asignaturas de 4 créditos a elegir por el estudiante). El Trabajo de Fin de Máster tiene una duración de 6 créditos. La superación del plan de estudios permitirá obtener el título oficial de Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

El máster, en su modalidad semipresencial, va dirigido a empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas y universidades, así como a los empleados públicos de la Administración local. El máster, en su modalidad presencial, se dirige a empleados públicos iberoamericanos o de otros países, que ocupen cargos de responsabilidad en el sector público.

En 2013 se inició la primera edición semipresencial y, en 2014, se puso en marcha la primera edición presencial 2014-2015 y el primer curso de la segunda edición semipresencial 2014-2016, contando en este caso con dos grupos en paralelo, como en la edición de 2013-2015.

En 2015 se ha puesto en marcha la segunda edición presencial 2015-2016 y el primer curso de la tercera edición semipresencial 2015-2017.

Por resolución de 27 de octubre fue aprobado el Sistema Interno de Garantía de Calidad del INAP con el fin de garantizar la calidad de la formación que el instituto proporciona con carácter general y, en particular, los másteres universitarios.

El Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública se someterá a la acreditación en junio de 2016 con la supervisión de la ANECA. Para obtener la acreditación habrá que elaborar un informe de autoevaluación, organizar y disponer evidencias y someterse a la inspección del panel de expertos de la ANECA, que emitirá un informe de evaluación final donde indicará por criterio qué puntuación ha obtenido el título considerado.

### Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales

En 2015 se inició también la primera edición del Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales. El objetivo de este máster es el de convertirse en el referente en la formación de especialistas en las materias de urbanismo y estudios territoriales para facilitar, con carácter general, la orientación y mejora de la toma de decisiones en los procesos de transformación urbana, que permitan alcanzar la eficacia de los instrumentos de intervención precisos para la planificación y gestión de la ciudad en un modelo de desarrollo integrado, equilibrado y sostenible. Con el valor añadido de articular un programa formativo dirigido a personas con experiencia en el sector público y privado que deseen alcanzar un alto nivel de especialización en los estudios de urbanismo y del territorio.

El máster, con una duración de 60 créditos ECTS, se estructura en un tronco común de 43 créditos obligatorios y 7 créditos optativos. El Trabajo de Fin de Máster tiene una duración de 10 créditos.

El máster, que se imparte bajo la modalidad semipresencial a tiempo parcial, va dirigido a

empleados públicos de la Administración local, de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas, así como a empleados del sector privado que ocupen puestos de responsabilidad en áreas relacionadas con los objetivos del master a los empleados públicos de la Administración local.

## DOCUMENTOS

- ✓ Memoria de verificación del título oficial del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (MULDP).
- ✓ Evaluación de la solicitud de verificación de plan de estudios oficial (MULDP), ANECA.
- ✓ Resolución de verificación (MULDP), ANECA.
- ✓ Guías didácticas MULDP (NO).
- ✓ Guías didácticas del Máster en Comunicación Pública.
- ✓ Memoria de verificación del título oficial del Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales.
- ✓ Evaluación de la solicitud de verificación de plan de estudios oficial Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales, ANECA.
- ✓ Resolución de verificación Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales, ANECA.
- ✓ Guías didácticas Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales (NO).
- ✓ Sistema Interno de Garantía de Calidad del INAP.
- ✓ Folleto publicitario del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (MULDP).

### **4.1.2. Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano.**

Estado: suprimido

Este proyecto se suprimió porque su objetivo era hacer una convocatoria de colaboradores del máster, mediante convocatorias abiertas en las que podrían participar personal universitario, similares a otros centros de formación. Se comprobó que esto podría limitar la elección del profesorado. Al final, el máster se ha puesto en marcha y el sistema de selección del profesorado se ha realizado de forma diferente. Entraría dentro del objetivo obtenido con la creación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública y no era necesario haber elaborado un proyecto específico.

#### 4.1.3. Elaboración de un plan de comunicación del Máster.

Estado: en curso

En el año 2013, cuando se inició la primera edición semipresencial del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública se realizaron varias sesiones informativas en el INAP con el objetivo de dar a conocer esta importante novedad y animar a la inscripción de los alumnos. Asimismo, se ha participado en alguna ocasión en la Feria de Posgrado, donde la Universidad Internacional Menéndez Pelayo dispone de un *stand* publicitario sobre su formación de posgrado.

#### 4.1.4. Diseño e impartición de un máster oficial en comunicación NUEVO

Estado: en curso

La iniciativa de impartir un «Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública» que ofrezca a los funcionarios una formación que esté a la altura de estas demandas responde a la creciente necesidad de profesionales en las Administraciones públicas que sean capaces de abordar la comunicación de forma integral, estratégica y relacional.

El máster se enmarca dentro del Plan Estratégico del INAP y con él se desea facilitar, con carácter general, el desarrollo profesional de los directivos públicos en instituciones públicas y privadas y de cualificar a los que deseen serlo, además de promover la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu innovador de los directivos. El INAP desea con este título ofrecer, a quienes deseen especializarse en este campo, los conocimientos teóricos y prácticos para el diseño y la implementación de una comunicación eficiente y eficaz en la relación entre Administración y sociedad.

El máster, con una duración de 60 créditos ECTS, se estructura en un tronco común de 36 créditos obligatorios (seis asignaturas de 6 créditos) y 12 créditos optativos (cuatro asignaturas de 3 créditos a elegir por el estudiante). El Trabajo de Fin de Máster tiene una duración de 12 créditos.

El máster, que se imparte bajo la modalidad semipresencial a tiempo parcial, va dirigido a empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas y universidades y de la Administración local.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Memoria de verificación del título oficial Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.
- ✓ Evaluación de la solicitud de verificación de plan de estudios oficial del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública, ANECA.

- ✓ Resolución de verificación del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública, ANECA.
- ✓ Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.

#### **4.2. Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones Públicas.**

##### 4.2.1. Desarrollo de la Red Social Profesional del INAP

##### 4.2.2. Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones.

##### **4.2.1. Desarrollo de la Red Social Profesional del INAP.**

Estado: en curso

La Red Social Profesional del INAP, INAP Social, <https://social.inap.es>, que se inició con el fin de convertirse en un espacio de colaboración para antiguos alumnos de cursos superiores del INAP, ha evolucionado hasta alcanzar una meta mucho más amplia y ambiciosa, la de crear una red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas.

Esta red profesional permite la creación de comunidades virtuales de profesionales, asociadas a temáticas específicas vinculadas a la Administración, que, a través de las experiencias y el aporte de los propios usuarios, moderados por expertos (*Community Managers*), intercambian y ponen a disposición del resto aquellos conocimientos aplicados que les serán de gran utilidad en su día a día. Así, la Administración se retroalimenta de este conocimiento y mejores prácticas, adquiridos a través de las experiencias de otros usuarios y Administraciones.

INAP Social pretende generar conocimiento experto que sirva para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios. Mediante la implantación del aprendizaje informal, la estrategia fundamental se basa en la idea de que «compartiendo» se aprende más. Aspira a convertirse en un elemento de relación profesional entre miembros de la Administración y herramienta facilitadora del intercambio de experiencias y conocimientos con baja formalización y alto valor para las organizaciones.

INAP Social cuenta con cerca de 8.600 usuarios y 60 comunidades de prácticas creadas. Las comunidades con más actividad y número de usuarios son las siguientes:

- Administración Electrónica: 522
- Contratación pública (+ electrónica): 509
- Innovación: 471
- Dirección Pública: 433

- Transparencia y gobierno abierto: 354

#### 4.2.2. Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones.

Estado: en curso

Durante los días 25 y 26 de noviembre de 2013, se celebró en la sede del INAP de la c/ Atocha de Madrid la primera edición del Curso de Directivos de las Administraciones Públicas con el título «Gestión y Cambio de la Administración Pública Española». En él participaron diversos representantes de las Administraciones autonómicas españolas.

Este curso se desarrolla en el marco de los planes interadministrativos de formación y está dirigido a funcionarios de alta dirección de todas las Administraciones públicas. Su objetivo es reflexionar sobre las habilidades y funciones directivas en la Administración, compartir experiencias de gestión y mejorar la capacitación directiva en la Administración pública.

La primera edición del Curso de directivos de las Administraciones públicas continuó en el Instituto Andaluz de Administración Pública, en Sevilla, los días 10 y 11 de marzo de 2014. Organizado en esta ocasión por el INAP y el Instituto Andaluz de Administración Pública, con el título «Las Administraciones públicas: redes al servicio de la ciudadanía», continuó con el trabajo iniciado en su primer módulo, celebrado en el INAP en noviembre de 2013.

Los días 16 y 17 de febrero de 2015, el INAP acogió en su sede de Atocha a los alumnos del II Curso de Directivos de las Administraciones Públicas. Los días 25 y 26 de marzo de 2015, también organizado en colaboración con el INAP, las instalaciones del Instituto Asturiano de Administración Pública «Adolfo Posada» (IAAP) y del Centro de Estudios Universitarios en Avilés acogieron la segunda edición de uno de los cuatro módulos del Curso de Directivos de las Administraciones Públicas. Posteriormente, el INAP, con la colaboración de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha, organizó el tercer módulo de la segunda edición del Curso de Directivos de las Administraciones Públicas que se celebró los días 6 y 7 de mayo de 2015 en las instalaciones de la sede de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha (Toledo). Finalmente, los días 2 y 3 de junio de 2015, el INAP acogió en su sede de Atocha a los alumnos del II Curso de Directivos de las Administraciones Públicas para impartirles la última parte de la formación y celebrar la clausura y entrega de diplomas.

Los días 18 y 19 de enero de 2016 se celebró, en la sede del INAP de Madrid, el módulo I del III Curso para Directivos de las Administraciones Públicas. Este primer módulo se dedicó a la «Innovación y el cambio de la Administración pública española». El segundo módulo se impartió en la Escuela Balear de Administración Pública los días 17 y 18 de febrero de 2016. Finalmente, los días 14 y 15 de marzo de 2016 se celebró, en la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia, el tercer módulo de esta tercera edición del Curso de Directivos de las Administraciones Públicas.

## **5 OBJETIVO GENERAL. ALINEAR LA GESTIÓN DEL INAP CON LOS RETOS ESTRATÉGICOS.**

Cualquier organización debe alinear su gestión para alcanzar sus fines estratégicos. En el INAP este objetivo tiene un valor especial, porque el Instituto pretende convertirse en una referencia en el uso de las herramientas de gestión más innovadoras y eficaces. La dirección de personas y la mejor aplicación de las TIC son las áreas en las que el INAP quiere alcanzar la máxima calidad.

## Discapacidad y Responsabilidad Social Corporativa

El INAP tiene como cometido fundamental crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. El INAP asumió con su Plan Estratégico General 2012-2015 el firme compromiso de facilitar sus derechos a las personas con discapacidad.

El 23 de enero de 2014 el INAP firmó el convenio marco de colaboración con la Fundación ONCE y CERMI, cuyo objeto es el desarrollo conjunto y compartido de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas en orden a la concienciación de los empleados públicos sobre discapacidad.

La materialización de estas acciones se formaliza a través de convenios específicos de ejecución, en los que se recogen las obligaciones de las partes, su financiación y vigencia. Como primera actuación, el instituto quiso elaborar un «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad», que fue presentado el 7 de octubre de 2015 en la sede de Madrid de la Fundación ONCE, para lo que suscribió un primer convenio específico de colaboración con las otras partes firmantes.

Esta acción no es más que el desarrollo natural de medidas previas ya tomadas por el INAP, como lo es su incorporación en 2013 al Foro de Contratación Pública Socialmente Responsable.

Como continuación de estas medidas, el instituto emprendió a mediados de 2014 una auditoría de accesibilidad de sus instalaciones de la calle de Atocha de Madrid (sede principal del organismo). Esta auditoría no es más que una parte de un proyecto de mayor envergadura y trascendencia: el Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social Corporativa. En la elaboración de este Plan y del Informe de Accesibilidad han colaborado, fruto de las relaciones derivadas del convenio marco de colaboración citado, «Be on Diversity» y «Vía Libre», ambas consultoras de la Fundación ONCE.

En este contexto, la Responsabilidad Social del INAP se traduce en tres compromisos principales: el ejercicio profesional responsable de sus miembros, la excelencia en la gestión de sus recursos y la promoción de estos valores y esfuerzos a través de los actores con los que se relaciona el INAP, entre los que destacan los distintos colectivos de empleados públicos.

Estos documentos se trasladaron mediante su publicación en la intranet del instituto a los empleados del INAP para que, además de conocerlo, ofrecieran opiniones, críticas, recomendaciones, etc., que ayudaran a mejorar esta apuesta comprometida con la integración social.

El instituto se propone aplicar progresivamente las medidas contenidas en esos documentos desde el primer trimestre de 2015, sin que esto quiera decir que hasta estas fechas recientes no haya acometido mejoras en sus instalaciones para facilitar el acceso a las personas con



discapacidad, como lo demuestran las actuaciones desarrolladas desde principios de la presente década: la remodelación de su oficina de información y registro y la instalación de una rampa para su uso por sillas de ruedas, la reforma de sus aseos para su uso por los alumnos y visitantes a la sede de Atocha con movilidad reducida, la instalación de sillas salvaescaleras electrónicas o la modificación de las cabinas de los ascensores para adecuar su ancho a las sillas de ruedas.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Administración Pública se sirve de su página web, cuyos contenidos se esfuerza en accesibilizar plenamente para facilitar su consulta a personas con visión reducida, para publicitar eventos propios o de entidades colaboradoras vinculadas con el fomento de los derechos de las personas con discapacidad.

El Instituto Nacional de Administración Pública asumió en 2012, con la elaboración de su Plan Estratégico General 2012-2015, un compromiso que, de hecho, venía desarrollando desde años anteriores con el fin, claro y justo, de facilitar sus derechos a las personas con discapacidad consciente de que la plena incorporación de este colectivo no sólo supondrá el pago de una deuda debida hacia estos ciudadanos, sino la incorporación de nuevos valores humanos y habilidades que redundarán en la mejora de la Administración y de la sociedad a la que sirve.

En el marco de nuestra política de Responsabilidad Social, el INAP se ha propuesto abordar todas aquellas medidas de inclusión y accesibilidad que nuestras disponibilidades presupuestarias y los márgenes de actuación del propio edificio nos permitan. En primer lugar, la Red Social del INAP (<https://social.inap.es>) cuenta con dos comunidades denominadas «Empleo para todos» y «Accesibilidad» (con el apoyo de Servimedia).

En materia de accesibilidad física del edificio, se han realizado o se están realizando las siguientes actuaciones:

1. Se ha procedido a sustituir los pomos de las puertas de los servicios de las zonas de pública concurrencia para hacerlos más fácilmente manipulables. También se han realizado ciertos rebajes para facilitar el acceso en varias zonas comunes (como, por ejemplo, la de tribunales).
2. Se ha construido una rampa fija en sustitución de los escalones en la zona de acceso a los tribunales.
3. Se ha mejorado la iluminación del vestíbulo y el interior de las cabinas de los ascensores.
4. Se va a sustituir la señalización de las zonas de pública concurrencia (aulas incluidas), con el fin de que dicha señalización se adapte a colores accesibles y cuente con lenguaje braille. A su vez, está previsto el descenso de la altura de las señalizaciones del edificio: carteles indicativos de aseos, aulas, etc. (medida útil para personas con acondroplasia, usuarias/ os de sillas de ruedas o cualquier otro tipo de necesidad específica de apoyo físico, visual, etc.).
5. Se va a actuar en los ascensores, transformándolos en ascensores accesibles de acuerdo

con la normativa vigente (botoneras a altura accesible, en alto relieve y en braille, sintetizador de voz, etc.).

6. Se han instalado en cuatro zonas del edificio planos en relieve para personas con discapacidad visual.
7. Se ha colocado señalización podotáctil desde los ascensores hasta la zona que ocupan los atriles con planos en relieve para personas con discapacidad visual.
8. Ya se ha dispuesto un bucle magnético en Registro y otro en el Aula Magna, para facilitar la audición a las personas con discapacidad auditiva.

En materia de concienciación se han realizado las siguientes actuaciones

1. Se realizaron dos jornadas de sensibilización: una, celebrada el 22 de abril de 2015 y denominada «Jornada de sensibilización en discapacidad-taller vivencial «Baloncesto sobre ruedas»; y otra celebrada el 29 de septiembre de este mismo año y denominada «Curso de sensibilización sobre discapacidad ».
2. El día 29 de junio de 2015 se celebró el segundo seminario previsto del programa elaborado para este año en materia de discapacidad y responsabilidad social, con el título «Innovación Social y RSC-Discapacidad en la Administración Pública. Compartiendo experiencias de éxito». El primero se celebró el 26 de mayo del mismo año con el título «La integración de la discapacidad en los planes de formación de las Administraciones públicas». Las reflexiones efectuadas en dichos encuentros confluyeron en Santander, en el marco del curso en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) «La reforma administrativa. Balance y nuevos retos: diversidad, responsabilidad social y discapacidad en la función pública», que tuvo lugar del 20 al 22 de julio. Toda la información está disponible en nuestra web, en [www.inap.es/responsabilidad-social-corporativa](http://www.inap.es/responsabilidad-social-corporativa)
3. Se han impartido, en el plan de formación interna dirigida a los empleados del INAP, el «Curso sobre responsabilidad social corporativa» en 2014 y, en 2015, el «Curso sobre responsabilidad social corporativa y responsabilidad social empresarial». Como cierre de este último curso y con entrada libre al público, se celebró, en el aula magna del INAP, un taller motivacional con la intervención de la deportista paralímpica Marta Arce Payno.

En materia de investigación:

1. Se ha incluido como línea prioritaria de investigación del instituto la de responsabilidad social, en la que ya hay un investigador trabajando. Dicha línea de investigación, lejos de desarrollarse de manera aislada, realiza propuestas transversales hacia el resto de proyectos realizados por el Centro de Estudios del INAP, como la reciente evaluación del «Portal de la Transparencia» y su correspondiente inclusión de propuestas para mejorar la «Accesibilidad Universal y Diseño para Todas las Personas» de la web. Asimismo, en la convocatoria permanente de proyectos de investigación, se han financiado proyectos de tanto calado como el que pretende trasvasar a las Administraciones públicas el modelo BEQUAL de

certificación de empresas en materia de discapacidad. El INAP forma parte del patronato de la Fundación Bequal.

2. Se han desarrollado proyectos piloto de «lectura fácil», con el ILF (Instituto Lectura Fácil), que afectan, en concreto, a determinadas páginas de la web institucional y al folleto de emergencia y evacuación.
3. Como socios del Foro CON-R, el INAP lideró un grupo de trabajo sobre cláusulas sociales en la contratación pública, cuyas conclusiones se remitieron a la Dirección General de Patrimonio para que se tuvieran en cuenta en la elaboración del anteproyecto de ley de contratos del sector público que se está tramitando.
4. La línea editorial «Innap Inserta» tiene por finalidad acercar y dar a conocer a los gestores de empleo, a los servidores públicos y a la sociedad en general diferentes discapacidades y ahondar en las circunstancias sociales y laborales que rodean a las personas que las tienen, para facilitar la posterior inclusión laboral y una vida relacional digna y plena en el puesto de trabajo. A sus cinco títulos se ha añadido una versión en inglés, al igual que en la colección «Innap Innova» (reconocida como buena práctica por la Comisión Europea), a la que se sumarán dos nuevos títulos, que abordarán dos nuevos trastornos o discapacidades. Su acceso es libre y gratuito en nuestro Banco de Conocimientos <http://bci.inap.es>. Y para dispositivos móviles, los libros pueden descargarse a través de la Apple Store (para dispositivos iOS) y de Google Play (para dispositivos Android) mediante la «app» «INAP» o «Biblioteca INAP».

En el «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad» se incluye una interesante propuesta: el Delegado para las personas con discapacidad, cuyo objetivo es velar por el cumplimiento efectivo de las medidas y los ajustes necesarios en materia de la accesibilidad dentro del ámbito organizativo.

Por Resolución de 21 de octubre de 2015, el INAP crea la figura del Delegado para las personas con discapacidad en el ámbito del instituto.

Finalmente, como colofón de todas estas actuaciones, el INAP ha obtenido el sello de excelencia Bequal Plus, que concede la Fundación Bequal (respaldada por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad [CERMI], la Fundación ONCE, FEACEM [Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo] y la Fundación Seeliger y Conde), en el que se reconoce su compromiso en materia de responsabilidad social corporativa y discapacidad. El 17 de diciembre de 2015 se celebró la entrega oficial del sello al INAP.

## DOCUMENTOS

- ✓ Análisis de accesibilidad del entorno laboral del INAP, c/ Atocha, 106 (Madrid), Fundosa.
- ✓ Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social del INAP. Hoja de ruta para

reforzar la contribución del Instituto Nacional de Administración Pública al bien común. Resumen ejecutivo.

- ✓ Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social del INAP. Hoja de ruta para reforzar la contribución del Instituto Nacional de Administración Pública al bien común. Plan completo.
- ✓ Informe de accesibilidad web del INAP. UNE 139803:2012.
- ✓ Informe de accesibilidad de sede electrónica del INAP. UNE 139803:2012.
- ✓ Certificado de web del INAP de adaptación a Accesibilidad Cognitiva, Instituto de Lectura Fácil.
- ✓ Resolución de creación de Delegado para personas con discapacidad en el INAP.
- ✓ Presentación del Plan estratégico sobre discapacidad basado en el modelo certificable Bequal.
- ✓ Programas de los cursos de formación interna «Curso sobre responsabilidad social corporativa» y «Curso sobre responsabilidad social corporativa y responsabilidad social empresarial».

### **5.1. Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.**

5.1.1. Elaboración de un plan de formación específico para el personal propio del organismo.

5.1.2. Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP.

5.1.3. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.

5.1.4. Aprobación de una nueva carta de servicios.

5.1.5. Elaborar el plan de seguimiento de la gestión contractual del organismo.

5.1.6. Revisión de los procedimientos de ingresos.

5.1.7. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

5.1.8. Implantación de un sistema de contabilidad analítica.

#### **5.1.1. Elaboración de un plan de formación específico para el personal propio del organismo.**

Estado: finalizado

Anualmente se elabora un plan de formación específico para el personal propio del organismo, adecuado a las nuevas necesidades. Este plan de formación se elabora en colaboración con los sindicatos. Existen dificultades para que los empleados accedan a la formación.

#### **5.1.2. Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP.**

Estado: finalizado

El procedimiento Bienvenid@ consiste en la normalización de la secuencia de tareas que tienen que llevar a cabo las unidades del INAP para que el proceso de incorporación de los empleados públicos se lleve a cabo de forma eficaz. Además del desarrollo de esos procedimientos internos, se ha elaborado una página específica de la intranet que sirva de ayuda para cualquier persona que se incorpore al instituto: <http://intranet.inap.es/bienvenido-al-inap> (solo accesible desde la intranet del INAP).

#### **5.1.3. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.**

Estado: finalizado

En julio de 2013, se finalizó la elaboración del Código Ético del INAP, inspirado, tanto en las competencias que el organismo tiene atribuidas, como en los objetivos que se han fijado en el Plan Estratégico General 2012–2015. El documento se ha incluido en el Plan de Responsabilidad Corporativa del INAP.

### **DOCUMENTOS**

- ✓ Código ético del INAP.

#### **5.1.4. Aprobación de una nueva carta de servicios.**

Estado: finalizado

La importancia de este proyecto reside en que permite la recopilación de los renovados compromisos que el instituto asume ante ciudadanos y empleados públicos.

Para la ejecución del proyecto se partió de las entonces vigentes cartas de servicios: carta de servicios (convencionales) del INAP, aprobada por [la Resolución de 28 de febrero de 2011, de la Subsecretaría del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública](#) (Boletín Oficial del Estado número 62, de 14 de marzo de 2011), y carta de servicios electrónicos del INAP, aprobada por la [Resolución de 14 de octubre de 2010, de la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia](#) (Boletín Oficial del Estado número 264, de 1 de noviembre de 2010), así como de los nuevos proyectos asumidos y servicios ofrecidos por el INAP a los ciudadanos, los empleados públicos y las Administraciones.

Sobre esta base trabajó un equipo de la Dirección que elaboró un borrador por carta (de servicios convencionales y de servicios electrónicos) remitidos al equipo directivo del instituto (el gerente, los subdirectores y los jefes de departamento y, finalmente, el propio director del INAP) para su estudio, corrección y modificación.

Elaborados los textos definitivos, siguieron el cauce aprobatorio exigido por el [Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado](#) (Capítulo III: «Programa de cartas de servicios»).

La [carta de servicios \(convencionales\) del INAP](#) fue aprobada por la [Resolución de 27 de octubre de 2015, de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas](#) (Boletín Oficial del Estado número 263, de 3 de noviembre), mientras que la [carta de servicios electrónicos](#) lo fue por la [Resolución de 29 de septiembre de 2015, de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas](#) (Boletín Oficial del Estado número 246, de 14 de octubre). Ambas cartas, vigentes para el período 2015-2018, están disponibles físicamente en la Oficina de Información y Registro del INAP (sede de la calle de Atocha de Madrid), así como en soporte electrónico en la [página web](#) y en la [sede electrónica del organismo](#), al igual que en el Banco de Conocimientos del INAP ([carta de servicios convencionales](#) y [carta de servicios electrónicos](#)).

En cuanto al concreto período de desarrollo del proyecto, hay que aclarar que, aunque se inició entre septiembre y octubre de 2012, sufrió una importante interrupción debido al necesario desarrollo —que, como es lógico, acababa de comenzar— de los proyectos del Plan Estratégico General 2012-2015 cuyos servicios se querían recoger como compromisos en las nuevas cartas. Así, no fue hasta la completa implementación de estos que se retomó el desarrollo de las cartas, ya en mayo de 2015. Tan larga pausa se empleó para estudiar los mejores indicadores que podrían medir los compromisos adecuados y avanzar importantes cuestiones de diseño, como la maquetación del tríptico y díptico divulgativos de las cartas, realizados en el propio Instituto con el fin de ahorrar costes en la ejecución del proyecto.

## DOCUMENTOS

- ✓ Carta de servicios convencionales del Instituto Nacional de Administración Pública para el período 2015-2018.
- ✓ Carta de servicios electrónicos del Instituto Nacional de Administración Pública para el período 2015-2018.
- ✓ Elaboración de las Cartas de Servicios. Propuesta de calendario.

### 5.1.5. Elaborar el plan de seguimiento de la gestión contractual del organismo.

Estado: suprimido

#### 5.1.6. Revisión de los procedimientos de ingresos.

Estado: aplazado

Su desarrollo está condicionado en estos momentos a las actuaciones en el marco de la Junta Rectora de Gestión de Medios Administrativos de los organismos autónomos Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Instituto de Estudios Fiscales, Instituto Nacional de Administración Pública y Centro de Estudios Jurídicos (Real Decreto 521/2015, de 19 de junio).

#### 5.1.7. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

Estado: en curso

El Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 incluye entre sus proyectos prioritarios la elaboración de un Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, cuyo objeto es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente y el consumo racional de la energía en el INAP, documento que quiere servir de referencia en esta materia no solo para el instituto, sino para otros organismos de las Administraciones públicas.

Hoy, más que nunca, es necesario optimizar el consumo de energía y desarrollar su producción a través de nuevas fuentes, sin generar contaminación. El INAP, consciente de esta situación y como parte de su responsabilidad social, elaboró y aprobó, en enero de 2013, el Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental que pretende no sólo alcanzar ahorros económicos o mejorar el tratamiento de residuos, ya de por sí importantes, sino concienciar a la organización en la consideración de la sostenibilidad como acción transversal que debe manifestarse en todas las actuaciones del organismo. Durante el año 2013, se comenzó con la implantación de las actuaciones del Plan, que han correspondido aproximadamente al 20% de este.

En marzo de 2015 se finalizó, mediante la obtención de la certificación energética correspondiente, la auditoría energética y certificación del edificio del INAP de la c/ Atocha, 106.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental.
- ✓ Auditoría y certificación energética, Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio, S. A. (SEGIPSA).
- ✓ Informe de seguimiento anual. Año 2015. Borrador.



### 5.1.8. Implantación de un sistema de contabilidad analítica

Estado: en curso

En el año 2014 se elaboró una relación de indicadores de contabilidad analítica que era preciso revisar y aprobar. En el mes de septiembre de ese mismo año se relanzó el proyecto, comenzando por la realización de un análisis de la información disponible en el INAP para la determinación de los indicadores.

Inicialmente, el proyecto preveía el uso de la aplicación C.A.N.O.A. Debido a problemas que presenta la aplicación a la hora de cargar la información, se está valorando la posibilidad de que sea sustituida por otra que esté disponible en el mercado. En enero de 2015 se iniciaron los trabajos con la definición del Sistema de Contabilidad Analítica y de los elementos del mismo.

#### DOCUMENTOS

- ✓ Hoja de cálculo elaborada por Everis para contabilidad analítica.

### 5.2. Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo

5.2.1. Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos.

5.2.2. Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@.

5.2.3. Realización de un estudio de informatización de las pruebas selectivas.

5.2.4. Constitución de un grupo de trabajo con todos los agentes implicados para un desarrollo desde el punto de vista tecnológico y legal de la solicitud electrónica del modelo 790.

5.2.5. Puesta en marcha del sistema SIAF-2.

5.2.6. Diseño de una nueva Intranet del organismo.

#### 5.2.1. Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos.

Estado: en curso

En el año 2015 se ha empezado a implantar y a extender el uso de un nuevo Gestor de trámites administrativos.

El sistema puesto en marcha permite la elaboración de cualquier tipo de documento, la definición del ciclo de firmas que tiene asociado, la inclusión del sello del organismo y su paso por registro en los casos pertinentes.

La puesta en marcha del gestor de trámites administrativos ha permitido la generación de documentos muy variados y ha tenido especial relevancia en las siguientes situaciones:

- Para la generación de certificaciones vinculadas a las facturas electrónicas: En este caso, el sistema ha permitido que toda la tramitación de las facturas electrónicas pudiera ser llevada a cabo de forma electrónica, sin presencia de papel, hasta su entrega a la intervención a través de la aplicación Sorolla de la IGAE.
- Para la obtención de los certificados de formación de los alumnos: los certificados de formación son emitidos como documentos electrónicos, gracias a los servicios proporcionados por el Gestor de trámites administrativos.

Actualmente, los documentos electrónicos que han sido gestionados a través de este sistema superan los 44.000.

#### **5.2.2. Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@.**

Estado: finalizado

Durante 2014 y con el fin de avanzar en la gestión electrónica de los procesos selectivos, el INAP ha puesto en producción la automatización en el seguimiento y gestión de las bases de datos de consultas, quejas, reclamaciones y sugerencias.

#### **5.2.3. Realización de un estudio de informatización de las pruebas selectivas.**

Estado: en curso

Se ha avanzado en la informatización de las pruebas selectivas mediante la introducción de medios informáticos y pruebas informatizadas en el cuarto ejercicio del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Así mismo se ha iniciado el diseño e implementación de mejoras en exámenes de ofimática de Auxiliares (AUX-PI) Word y Excel 2010.

#### **5.2.4. Constitución de un grupo de trabajo con todos los agentes implicados para un desarrollo desde el punto de vista tecnológico y legal de la solicitud electrónica del modelo 790.**

Estado: en curso

#### **5.2.5. Puesta en marcha del sistema SIAF-2.**

Estado: finalizado

También hay que destacar las mejoras en SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas), consistentes en el desarrollo de numerosas funcionalidades y mejoras destinadas a los usuarios finales (alumnos y tutores).

Durante el año 2013 se culminó la reingeniería del Sistema de Información de Actividades Formativas del INAP. Gracias a dicha reingeniería, se ha logrado prescindir de un *framework* a medida y obsoleto que estaba produciendo grandes ineficiencias y sustituirlo por una nueva arquitectura que asegura un mejor mantenimiento del sistema y un mayor grado de seguridad. Esta reingeniería, a pesar de su dificultad técnica, ya que hubo de llevarse a cabo en paralelo al funcionamiento del sistema anterior y a la inclusión de mejoras urgentes, fue transparente para los usuarios, lo que supuso todo un éxito.

Los principales trabajos técnicos que se han llevado a cabo han sido, además, los siguientes:

- Modificación de las aplicaciones de recogida de datos de alumnos y formadores. Se revisaron las aplicaciones para la recogida de información con el fin de normalizarla, especialmente la obtenida de los centros de procedencia de los alumnos, con el objetivo de lograr una mayor operatividad en los procesos de selección de dichos alumnos. Asimismo, en el año 2015 se ha llevado a cabo la reingeniería de la aplicación de solicitudes de alumnos para mejorar su mantenibilidad y se ha cambiado su diseño mejorando su accesibilidad. Cabe destacar que, para la mejora de la accesibilidad, se ha eliminado el *captcha* tradicional que ocasionaba grandes problemas para personas con deficiencias visuales y se ha sustituido por uno nuevo, de más fácil uso y accesible para invidentes.
- Se ha llevado a cabo una mejora continua en el desarrollo de buscador de cursos que ha permitido que se constituya en un auténtico catálogo de cursos. Esta es una de las aplicaciones más utilizadas en el periodo de convocatorias de acciones formativas. Las mejoras realizadas han abarcado los siguientes aspectos:
  - Técnicos. Al cambiar a una tecnología de acceso muy optimizada que proporciona una gran velocidad de respuesta a las consultas del usuario.
  - De diseño. Se ha desarrollado una nueva interfaz de tipo *responsive*. La nueva interfaz proporciona una gran sencillez de uso, lo que se une a su carácter *responsive* (se adapta al tipo de dispositivo utilizado - tabletas o móviles).
- Integración entre el gestor de trámites administrativos y SIAF con el fin de llevar a cabo la generación de los certificados de la realización de cursos como documentos electrónicos.
- Recogida de cuestionarios de calidad: elaboración de una nueva aplicación para la recogida de los cuestionarios de calidad. Este nuevo sistema permite que el alumno rellene los cuestionarios a través de una aplicación en su ordenador, móvil o tableta evitando el uso de cuestionarios en papel.
- Gestión de la priorización de alumnos: básicamente, y dada la alta demanda de los cursos del INAP, un gran número de las solicitudes de los alumnos se envían a los distintos responsables de las unidades de recursos humanos de los centros de origen

de los alumnos. Son dichos responsables los que establecen el orden de prioridad de las solicitudes de acuerdo con la que se realizará la selección definitiva de alumnos. Con la puesta en marcha de la nueva aplicación se han logrado cumplir los siguientes objetivos:

- Reducir el tiempo necesario para la realización del proceso de priorización,
  - Mejorar la información existente sobre los responsables de la realización de la priorización de los alumnos,
  - Eliminar incidencias en la vinculación de solicitudes a sus correspondientes responsables.
- Mejoras en la información de las guías didácticas y vinculación al buscador de cursos: Al objeto de proporcionar una mejor información al alumno de los cursos, se ha incluido en la ficha del curso la información de las guías didácticas y se ha vinculado al buscador de cursos, de forma que el alumno pueda acceder a toda la información existente sobre la acción formativa.
  - Gestión de la comunicación con los alumnos y formadores: se ha dotado al sistema de numerosos puntos de comunicación con estos dos colectivos. De este modo el sistema comunica a los alumnos de forma automática si ha sido seleccionado para un curso o no, dando constancia de la finalización del proceso de selección de alumnos.
  - Obtención de listados automáticos: se han incluido funciones que facilitan la gestión interna de los cursos del INAP, por ejemplo, la posibilidad de elaborar listados automáticos de alumnos admitidos a las acciones formativas para su difusión en la web del INAP.
  - Creación de comunidades virtuales asociadas a los cursos del INAP. En numerosas ocasiones los miembros de un curso o máster han demandado un lugar de intercambio de experiencias a través de foros. Dada las posibilidades proporcionadas por la Red Social, se ha desarrollado una funcionalidad para que, con un esfuerzo mínimo de los gestores de formación, se pueda crear una comunidad virtual en la Red Social asociada a un curso o máster del INAP.

Las solicitudes de inscripción a cursos gestionadas por el INAP durante el año 2015 fueron de más de 177.000, presentadas por más de 54.000 alumnos diferentes.

Estas mejoras se completan con las realizadas en la plataforma de formación *on line* del INAP: se ha actualizado la versión de la aplicación de *Open Source* en la que se basa, así como una modificación del diseño de la plataforma.

### 5.2.6. Diseño de una nueva intranet del organismo.

Estado: finalizado

En 2012 se puso en producción la nueva intranet del INAP, que permite una gestión interna mucho más eficaz. El resultado del proceso de revisión de los procedimientos de gestión interna del organismo se ha plasmado en esta nueva intranet, a la que además se ha dotado de la documentación y las plantillas necesarias para la realización de todos los trámites de los empleados. Se procedió a sustituir la anterior intranet del INAP, cambiando la tecnología que se servía de base, que pasa a ser idéntica a la ya utilizada para la web y la sede electrónica del INAP. La introducción de este cambio tecnológico ha facilitado el mantenimiento de contenidos por las distintas unidades del INAP, lo que ha llevado a una renovación total de los contenidos de la intranet.

Igualmente, se ha implantado un nuevo sistema de reserva de aulas y salas de reuniones basado en un sistema *Open Source* (MRBS).

Asimismo, se ha implantado un sistema de videoconferencia en el INAP conectado a la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.

Finalmente, hay que mencionar que el INAP ha creado su mediateca, de tal forma que todos los eventos de interés que acoja el instituto o en los que participe sean visualizados por todo aquel que lo desee y cuando lo desee.

### 5.3. Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.

5.3.1. Elaborar un Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015.

5.3.2. Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y la elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.

5.3.3. Implantación del cuadro de mando.

5.3.4. Implantación de la evaluación del desempeño.

#### 5.3.1. Elaborar un Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015.

Estado: finalizado

Si se preguntara qué es lo que más necesita la Administración pública hoy, quizá la respuesta más adecuada sería creatividad e innovación. Si tuviésemos que determinar uno de los elementos clave para salir de la crisis actual, habría que señalar la transformación de la administración.

El ámbito público reúne una buena parte del talento existente en una sociedad. Su selección, regulación, composición y formación son aspectos que trascienden a consideraciones

meramente organizativas y tienen efectos políticos, sociales y económicos.

El INAP tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas, así como la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración española. Es decir, la sociedad ha asignado al INAP una importante responsabilidad, por lo que debe contar con los valores, las personas y los medios adecuados para cumplirla.

El futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, lo encontramos en buena parte en la realidad actual; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Eso es lo que hemos hecho en el INAP mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico. El resultado puede parecer ambicioso y por eso nos hemos obligado a acompañarlo de proyectos que se encuentran ya en ejecución.

El Plan Estratégico es un intento de sistematizar las actividades del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el logro de sus objetivos durante el periodo 2012-2015.

## DOCUMENTOS

- ✓ Plan Estratégico General del INAP 2012-2015.
- ✓ Informes de seguimiento del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015.
- ✓ Conocimiento transformador y talento público. El caso del INAP, Manuel Arenilla Sáez (ed.).

### 5.3.2. Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y la elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.

Estado: finalizado

Desde el comienzo de la elaboración del Plan Estratégico en abril de 2012 hasta la actualidad se están realizando acciones para consolidar en el INAP la planificación estratégica. Para ello, además de la elaboración del Plan Estratégico 2012-2015, se han ejecutado los planes operativos que recogen el despliegue de actuaciones entre los años 2012 y 2014, las herramientas de control y de seguimiento del Plan y los balances anuales.

### 5.3.3. Implantación del cuadro de mando.

Estado: suprimido

### 5.3.4. Implantación de la evaluación del desempeño.

Estado: en curso

La evaluación del desempeño es un instrumento que sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización, permite medir de manera sistemática, objetiva e integral su conducta profesional y su rendimiento. Es muy útil para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, así como para detectar problemas de integración de un empleado/a en la organización. En definitiva, contribuye a la mejora del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, logrando el desarrollo de las primeras y la superación de las segundas, facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos, promueve el estímulo a la mayor productividad y logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

Concedora de ello, la Dirección del INAP incluyó en su Plan Estratégico este proyecto cuyo objetivo específico consiste en la mejora del rendimiento del desempeño.

El INAP realizó durante el año 2013 un primer proyecto piloto de implantación de la Evaluación del Desempeño, elaborándose el «Primer Plan INAP 26/30». En el año 2014 se contó con un nuevo catálogo de competencias.

En el año 2015 se iniciaron los trabajos para desarrollar y definir un sistema de gestión basado en la Dirección por Objetivos (DPO), cuyo propósito básico es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos dentro del INAP.

## DOCUMENTOS

- ✓ Evaluación del desempeño, año 2013. Informe anual.
- ✓ Cuestionario de evaluación del desempeño para A1 y A2, año 2014. Anexos de competencias y ponderación del bloque de objetivos y del bloque de competencias.
- ✓ Documento de Trabajo. Guía para la Definición de Objetivos, Sistema de Gestión por Objetivos del INAP 2015.
- ✓ Ficha tipo de Objetivos Unidades. Dirección por Objetivos.
- ✓ Informe «Los factores de éxito en la implementación de la evaluación del desempeño —la experiencia de evaluados y evaluadores—», Rafael Martínez y Pep Jané, Universidad de Barcelona.
- ✓ Evaluación del desempeño: un sistema integral.

### **5.4. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo.**

5.4.1. Realización de una Inspección Operativa de Servicios.

5.4.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión.



5.4.3. Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones, producidos o reunidos en el ejercicio de las funciones atribuidas al organismo.

5.4.4. Propuesta de un nuevo Estatuto del INAP.

#### **5.4.1. Realización de una Inspección Operativa de Servicios**

Estado: finalizado

En el mes de julio de 2013, finalizó la realización del estudio de consultoría de «Inspección Operativa de Servicios». De acuerdo con los resultados de los análisis de organización y procedimientos en el INAP, el instituto debe identificar actividades que mejoren su eficacia y eficiencia y analizar disfunciones de la organización.

La finalidad es detectar ámbitos de mejora en la gestión de procesos, en el reparto de cargas de trabajo y en el diseño orgánico.

#### **5.4.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión.**

Estado: suprimido

El objetivo del proyecto era la mejora del control de las subvenciones concedidas por el INAP, mediante el establecimiento de mecanismos de gestión y control de las subvenciones. Después de los cambios sufridos en el sistema de reparto de fondos de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, obligados por varias sentencias del Tribunal Constitucional, a lo que se sumó una valoración sobre lo que supondría lanzar este proyecto en el momento actual (cambios legales, entre otros), se decidió su supresión.

#### **5.4.3. Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones, producidos o reunidos en el ejercicio de las funciones atribuidas al organismo.**

Estado: en curso

El establecimiento del sistema archivístico del INAP permitirá una adecuada organización de su patrimonio documental para optimizar el tiempo y los recursos que la organización emplea en la determinación de precedentes y en la verificación de proyectos, concluidos o pendientes, a la hora de decidir nuevas líneas de actuación; asegurar la transparencia a la hora de proporcionar respuestas a requerimientos de los ciudadanos o a las demandas de orden judicial o administrativo, y preservar mejor la memoria colectiva de la organización.

Estos fines se alcanzarán mediante la mejora de la política de remisión de documentos al archivo general o la puesta en marcha de modernos archivos de oficina gestionados por personal de las unidades administrativas, previamente formados y equipados con manuales

de archivo.

Se han realizado numerosas tareas de ordenación, clasificación y expurgo del archivo del INAP, entre las que destacan:

- Mapeado de depósito del Archivo Central.
- Estudio y descripción de una parte de la serie documental denominada Cursos de Formación para personal de la Administración General del Estado del fondo denominado INAP.
- Estudio y descripción del fondo denominado Antiguo INAP y de sus series documentales.

#### **5.4.4. Propuesta de un nuevo Estatuto del INAP.**

Estado: suprimido

## SITUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. ABRIL 2016.

ESTRATEGIAS	Proyectos		
Descripción	Descripción	Estado del Proyecto mayo 2015	Estado del Proyecto abril 2016
<b>OBJETIVO GENERAL 1: FORTALECER EL PAPEL INSTITUCIONAL DEL INAP EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>			
1.1. Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena administración.	1.1.1. Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP.	<b>Finalizado</b>	<b>En curso</b>
	1.1.2. Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública.	<b>Suprimido</b>	<b>Suprimido</b>
	1.1.3. Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas.	<b>Suprimido</b>	<b>En curso</b>
	1.1.4 Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos.	<b>En curso</b>	<b>En curso</b>
1.2. Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de los empleados públicos en España.	1.2.1. Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación.	<b>Suprimido</b>	<b>Suprimido</b>

	1.2.2. Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materia de formación y estudios locales.	En curso	En curso
	1.2.3. Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública.	En curso	En curso
	1.2.4. Constitución de una red de colaboración con centros de formación de la Administración General del Estado.	Finalizado	En curso
	1.2.5. Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración General del Estado	En curso	En curso
1.3. Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP, que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.	1.3.1. Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo.	En curso	En curso
	1.3.2. Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.	Suprimido	Suprimido
	1.3.3. Refuerzo de la comunicación con el O60.	En curso	En curso
	1.3.4. Estudio de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribunales A1 y elaboración de FAQs y manual de actuación a integrar en el Manual de Selección.	Finalizado	Finalizado
	1.3.5. Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos.	En curso	En curso
1.4. Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, en organizaciones u organismos internacionales y en iniciativas de Administraciones Públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración Pública.	1.4.1. Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE) y Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, promoviendo la colaboración de éstos con el INAP.	En curso	En curso

	1.4.2. Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con especial referencia a América Latina.	En curso	En curso
	1.4.3. Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública.	En curso	En curso
	1.4.4. Realización de un estudio de identificación y calificación, mediante examen comparativo y otros métodos, de las entidades que imparten formación en cuestiones internacionales para empleados públicos.	Suprimido	Suprimido
	1.4.5. Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, aprovechando su experiencia y alta formación, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección	En curso	En curso
	1.4.6. Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyectos y redes europeas	Finalizado	En curso
1.5. Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de organismos españoles en los ya existentes.	1.5.1. Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Administración Pública, tanto en el ámbito nacional como internacional.	En curso	En curso
	1.5.2. Creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster de América Latina.	Suprimido	En curso
	1.5.3. Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales sobre el sector público.	En curso	En curso

ESTRATEGIAS

Proyectos

Descripción	Descripción	Estado del Proyecto mayo 2015	Estado del Proyecto abril 2016
<b>OBJETIVO GENERAL 2. GENERAR CONOCIMIENTO Y REFLEXIÓN DE ALTA CALIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>			
2.1. Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación.	2.1.1. Diseño y creación del centro de investigación del INAP.	En curso	En curso
	2.1.2. Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación en las materias de referencia.	En curso	En curso
	2.1.3. Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.	En curso	En curso
	2.1.4. Constitución de un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas.	Finalizado	En curso
2.2. Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional.	2.2.1. Creación de La Administración al Día.	Finalizado	Finalizado
	2.2.2. Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad.	Finalizado	En curso
	2.2.3. Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere automáticamente los identificadores de objetos digitales.	Finalizado	En curso
	2.2.4. Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en papel bajo demanda.	Finalizado	En curso

2.3. Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.	2.3.1. Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad.	Finalizado	Finalizado
	2.3.2. Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de la discapacidad.	En curso	En curso
	2.3.3. Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.	En revisión	En curso
	2.3.4. Elaboración de una serie editorial y preparación de jornadas y debates sobre empleo y discapacidad <b>NUEVO</b>	Finalizado	En curso
2.4. Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración Pública para facilitar la investigación en la materia.	2.4.1. Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública.	En curso	En curso
	2.4.2. Desarrollo del Tesoro de la Administración Pública.	En curso	Finalizado
	2.4.3. Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico.	En curso	En curso

ESTRATEGIAS	Proyectos		
Descripción	Descripción	Estado del Proyecto mayo	Estado del Proyecto abril 2016



		2015	
<b>OBJETIVO GENERAL 3. VINCULAR LA FORMACIÓN Y LA SELECCIÓN A LAS NECESIDADES REALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y A LA CARRERA PROFESIONAL</b>			
3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica.	3.1.1. Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales (e-INAP).	Finalizado	En curso
	3.1.2. Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica.	Suprimido	En curso
	3.1.3. Incremento de la calidad de la oferta formativa on-line.	Finalizado	En curso
	3.1.4. Implantación de un programa de autoformación.	En curso	En curso
3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje.	3.2.1. Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles	En curso	En curso
	3.2.2. Revisión anual de la oferta de aprendizaje del INAP en función del desarrollo del Plan Estratégico y de las necesidades formativas de la Administración.	Suprimido	En curso
	3.2.3. Adaptación de los procesos selectivos a las características de los puestos de trabajo.	En curso	Finalizado
	3.2.4. Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo, generacional, perfiles y carrera administrativa.	En curso	Finalizado
	3.2.5. Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales en las Administraciones Públicas.	Finalizado	En curso
3.3. Desarrollar e implantar metodologías para el aprendizaje organizativo (evaluación, formación, impacto)	3.3.1. Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados.	Finalizado	En curso
	3.3.2. Mejora de la metodología de evaluación de la formación e incorporación de parámetros de impacto en el puesto de trabajo.	Suprimido	En curso

	3.3.3. Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado.	Finalizado	En curso
	3.3.4. Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo.	Suprimido	Suprimido
3.4. Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos.	3.4.1. Renovación de los sistemas de homologación de cursos utilizados actualmente en el INAP.	Aplazado	Suprimido
	3.4.2. Implantación de sistemas de certificación y verificación de acuerdo con los estándares europeos.	Finalizado	Suprimido
	3.4.3. Gestión del talento <b>NUEVO</b>	Aplazado	Aplazado
3.5. Convertir al INAP en un referente de calidad, transparencia e independencia en materia de selección en el conjunto de administraciones españolas, tomando como modelo la CPS (Comisión Permanente de Selección).	3.5.1. Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales.	Finalizado	Finalizado
	3.5.2. Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de procesos selectivos.	Finalizado	En curso

ESTRATEGIAS	Proyectos		
Descripción	Descripción	Estado del Proyecto mayo 2015	Estado del Proyecto abril 2016

#### 4. CONVERTIR AL INAP EN EL CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS

4.1. Situar el Máster en Dirección Pública como referente de la formación de directivos en las Administraciones Públicas.	4.1.1. Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública.	En curso	En curso
	4.1.2. Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano.	Suprimido	Suprimido
	4.1.3. Elaboración de un plan de comunicación del Máster.	Finalizado	En curso
	4.1.4. Diseño e impartición de un máster oficial en comunicación <b>NUEVO</b>	En curso	En curso
4.2. Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones Públicas.	4.2.1. Desarrollo de la Red Social Profesional del INAP	En curso	En curso
	4.2.2. Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones.	Finalizado	En curso

ESTRATEGIAS	Proyectos		
Descripción	Descripción	Estado del Proyecto mayo 2015	Estado del Proyecto abril 2016
<b>5. ALINEAR LA GESTIÓN DEL INAP CON LOS RETOS ESTRATÉGICOS</b>			
5.1. Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del Organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.	5.1.1. Elaboración de un plan de formación específico para el personal propio del organismo.	Finalizado	Finalizado
	5.1.2. Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP.	Finalizado	Finalizado
	5.1.3. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.	Finalizado	Finalizado
	5.1.4. Aprobación de una nueva carta de servicios.	En curso	Finalizado
	5.1.5. Elaborar el plan de seguimiento de la gestión contractual del organismo.	Suprimido	Suprimido
	5.1.6. Revisión de los procedimientos de ingresos.	Aplazado	Aplazado
	5.1.7. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.	Finalizado	En curso
	5.1.8. Implantación de un sistema de contabilidad analítica	Finalizado	En curso
5.2. Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo.	5.2.1. Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos.	Finalizado	En curso
	5.2.2. Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@.	Finalizado	Finalizado

	5.2.3. Realización de un estudio de informatización de las pruebas selectivas.	Finalizado	En curso
	5.2.4. Constitución de un grupo de trabajo con todos los agentes implicados para un desarrollo desde el punto de vista tecnológico y legal de la solicitud electrónica del modelo 790.	En curso	En curso
	5.2.5. Puesta en marcha del sistema SIAF-2.	Finalizado	Finalizado
	5.2.6. Diseño de una nueva Intranet del organismo.	Finalizado	Finalizado
5.3. Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.	5.3.1. Elaborar un Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015.	Finalizado	Finalizado
	5.3.2. Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y la elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.	Finalizado	Finalizado
	5.3.3. Implantación del cuadro de mando.	Suprimido	Suprimido
	5.3.4. Implantación de la evaluación del desempeño.	Finalizado	En curso
5.4. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo.	5.4.1. Realización de una Inspección Operativa de Servicios	Finalizado	Finalizado
	5.4.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión.	Suprimido	Suprimido
	5.4.3. Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones, producidos o reunidos en el ejercicio de las funciones atribuidas al organismo.	Finalizado	En curso
	5.4.4. Propuesta de un nuevo Estatuto del INAP.	Suprimido	Suprimido