



2017

2020

Plan

Estratégico

General

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CONTRIBUCIONES RECIBIDAS EN EL PROCESO DE CONSULTA PÚBLICA DEL PEG DEL INAP 2017-2020

Tras la conclusión de su anterior Plan Estratégico General 2012-2015, con la redacción en 2016 de un informe de su balance final, el INAP inició los trámites para la elaboración de su nuevo plan, que guiará las actividades del instituto durante los próximos años.

Como punto de partida, se elaboró una propuesta de las líneas generales del Plan Estratégico General 2017-2020, formadas por cuatro objetivos generales y uno transversal.

Para contar con la participación del mayor número de actores, el instituto abrió un período de consulta pública del 12 al 26 de junio de 2017.

Posteriormente y con el fin de recabar la opinión de expertos en la materia, el INAP abrió una nueva consulta hasta el 18 de julio de 2017 en la que solicitó la colaboración expresa de docentes universitarios, profesores colaboradores del instituto, *community managers* de la red social del INAP y destacados miembros de la comunidad académica.

Concluidos estos plazos y estudiadas las aportaciones recibidas, se publican a continuación anonimizados los comentarios que contienen propuestas para el plan que, en el periodo indicado, se enviaron al INAP, así como las consideraciones a las que han dado lugar. Con el único fin de centrar los comentarios a la materia de la consulta, algunos de ellos han sido editados.

El INAP quiere agradecer la colaboración de todos aquellos que han aportado ideas y sugerencias al plan que, durante los próximos años, será la guía de esta institución.

Todas las sugerencias han sido tenidas en cuenta y han aportado elementos valiosos que han enriquecido los trabajos preparatorios y la redacción final del documento.

CONSULTA PÚBLICA

Registro de la propuesta. (Día y hora):

12/06/2017 19:06 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

D. P. A.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Propondría una mayor implicación en la conciliación de la vida personal y de formación en el INAP, en mi caso en los cursos selectivos, así como una mayor atención e información sobre las condiciones de los cursos selectivos. Gracias.

Comentarios del INAP:

La propuesta se considera asumible, en el marco de la revisión, simplificación y mejora de la oferta formativa que se prevé dentro del objetivo 1 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

13/06/2017 8:57 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

B. C. C.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Un mayor peso de la formación en habilidades directivas Un impulso firme de la Administración electrónica como vehículo esencial en el desarrollo de las políticas públicas vinculadas al gobierno abierto Un papel mayor de las entidades locales en los procesos de formación de la voluntad en los órganos de la AGE y en la propia formación del INAP.

Comentarios del INAP:

Las propuestas se consideran oportunas.

La mejora de la formación directiva se ha incluido dentro del objetivo 1; el papel de las entidades locales se reconoce en los proyectos de cooperación del objetivo 3; el impulso de la Administración electrónica es compromiso de toda la Administración General del Estado.

El INAP se ha incorporado a esta tarea, tal como se refleja en los proyectos del objetivo 4 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

13/06/2017 9:36 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

J. A. C. C.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Fomentar el análisis del impacto y de la aplicación de la formación recibida a los cometidos del puesto de trabajo y en la actividad y el funcionamiento de la organización.

Comentarios del INAP:

El INAP viene trabajando en los últimos años sobre la evaluación del impacto y la eficacia de la formación en la Administración pública, y cuenta con estudios relevantes sobre la materia que se han tenido en cuenta en la redacción del plan.

El Plan Estratégico General avanzará en ello dentro de los proyectos del objetivo 1.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

13/06/2017 11:47 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

J. J. C. C.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Definir modelo de reconocimiento y certificación al empleado público del aprendizaje por vías no formales.

- Gobernanza del sistema de formación del empleado público: acuerdo-marco entre el INAP e institutos/escuelas sobre metas y contenidos en materia de formación pública.
- Modelo de competencias para el directivo público profesional.
- Impulsar estrategia de formación para el personal al servicio de la Administración local.

Comentarios del INAP:

Las propuestas son oportunas. De hecho, se ha incluido la definición de un modelo de reconocimiento del aprendizaje no formal dentro del objetivo 1 del Plan Estratégico General.

Respecto de la gobernanza del sistema de formación de los empleados públicos, este existe y se prevé su mejora mediante el refuerzo de los mecanismos de cooperación del objetivo 3.

El desarrollo de un modelo de competencias se va a trabajar dentro del objetivo 1, al igual que el impulso de la estrategia de formación para el personal al servicio de la Administración local, que se singulariza en el Plan Estratégico General, dentro del modelo común de formación que provee el instituto.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

13/06/2017 13:39 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

P. M. A.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Creo que el tercero de los objetivos enunciados es primordial hoy en día. La capacitación internacional de los funcionarios de la Administración española es esencial y creo que es un terreno en el que el INAP debería profundizar. Cursos más innovadores de idiomas, estancias en instituciones extranjeras, seminarios en la *London School of Economics* o en la ENA francesa... pueden ser propuestas originales interesantes y con una gran demanda dentro de la Administración española.

Comentarios del INAP:

El INAP cuenta con oferta en materia de formación en idiomas, técnicas de negociación en contextos internacionales, etc.

Respecto de la articulación de estancias y seminarios en escuelas extranjeras de prestigio, es una vía que se puede explorar en el marco de acuerdos estratégicos con dichas escuelas. No se prevé expresamente en el texto del Plan Estratégico General, pero el INAP trabaja para fomentar acuerdos con otras instituciones formativas internacionales.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

14/06/2017 8:24 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

C. R. B.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Disponer de información mucho más amplia, detallada, precisa, páginas donde poder trabajar, oferta de empleo, etc. para aquellos funcionarios que deseen trabajar en el ámbito internacional. Soy funcionaria de la Administración local y me gustaría ampliar mi experiencia fuera de España y la información disponible es muy limitada, la información muy dispersa y sin centralizar.

Comentarios del INAP:

Esa labor no corresponde al INAP.

El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) cuenta con una Unidad de Funcionarios Internacionales y publica periódicamente las vacantes.

No obstante, en la página web del INAP se proporciona esta información mediante enlace a las páginas relevantes del MAEC. El INAP se compromete a hacer más visible y útil este apartado de la web.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

17/06/2017 14:16 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

M. L. M. C.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Como habilitada de carácter estatal, secretaria-interventora, creo que del mismo modo que con la Estrategia de Lisboa las Administraciones fueron capaces de crear la ventanilla única poniendo en práctica los convenios de colaboración, es preciso como plan estratégico 2017-2020, un verdadero diálogo y colaboración tripartita entre la Administración estatal, autonómica y local, que evite documentos y trabajos inútiles, duplicidades, falta de información. Es preciso un canal fluido de comunicación y que todas las Administraciones se ayuden entre sí hacia un futuro común: el Horizonte 2020. Hay demasiada dispersión, y debería crearse un órgano común efectivo, que entendiera que se controla más ayudando a comprender y corrigiendo errores con explicaciones, que con medidas obsoletas de tutela, que no son hoy por hoy operativas, y restan tiempo para lo esencial. La Administración local no es la pariente pobre a la que hay que controlar desde las otras Administraciones, porque de hecho, cumple con los objetivos de estabilidad presupuestaria y morosidad en operaciones comerciales, y lo haría aún mejor con ayuda técnica de las otras Administraciones. Hay que reflotar aquéllos que no tienen medios o se han estancado o carecen de soluciones, es más operativo y amable. Creo que hay que cambiar los modos de actuar y que todas las Administraciones aprendan de lo bueno que tienen y se ayuden mutuamente a corregir lo malo, y eso implica conocerse y trabajar juntas. Hoy por hoy lamentablemente, algo tan sencillo de hacer es el talón de Aquiles y sin embargo, es una innovación a realizar, simplemente con organización y voluntad, para remar en la misma dirección, aunados.

Comentarios del INAP:

La colaboración con otras Administraciones públicas se viene llevando a cabo a través de los mecanismos actuales de colaboración, si bien el Plan Estratégico General va a reforzarla, fundamentalmente a través de los proyectos de su objetivo 3.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

20/06/2017 0:52 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

M. M. R. B.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Mis propuestas serían las siguientes:

- Las iniciativas de excelencia en la capacitación de personal directivo, también las trasladaría al resto de personal.
- Con respecto a la formación, abriría los cursos del grupo A2 al C1. He estado muy interesada en algunos del A2 y como soy C1, no los he podido ni siquiera solicitar. Podrían ser «preferiblemente A2», pero sin excluir al resto.
- Con respecto a la selección, en las oposiciones, concretamente en Gestión Estado, promoción interna, base específica 5, evitar dejar plazas desiertas. Se puede bajar el corte hasta cubrir las todas. De 8 plazas, solo han cubierto 6. Y en convocatorias anteriores también han dejado plazas sin cubrir. Carácter inclusivo.

Comentarios del INAP:

En lo que respecta a la formación, lo que plantea el Plan Estratégico General es que las acciones perfilen mejor los destinatarios a los que van destinadas, evitando referencias genéricas a grupos y subgrupos y focalizándose en ámbitos competenciales. El INAP busca la excelencia en toda su formación.

En cuanto a selección, el sistema de acceso al empleo público se hace en régimen de igualdad, mérito y capacidad, por lo que las bases comunes que rigen las convocatorias de procesos selectivos obligan a incorporar el sistema de calificación que vincula tanto a los participantes como a los tribunales u órganos de selección. En todo caso, dentro del objetivo 1 se recoge la revisión de los procesos selectivos, por lo que en este contexto se podrán introducir mejoras.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

20/06/2017 10:54 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

B. C. P.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

1. Incluir en el objetivo general 01 del PEG 2017-2020 (Contribuir a través de la selección y la formación a una Administración pública, ética, profesional y competente - COMPETENCIA) el estudio de una herramienta que permita la formación continua y especializada de determinados colectivos como el personal destinado en unidades informáticas que precisan reciclaje permanente.
2. Incluir dentro del objetivo general 02 del PEG 2017-2020 (Coproducir y compartir conocimiento pragmático para la mejora de las Administraciones públicas – CONOCIMIENTO) la creación de una plataforma en la que permanentemente se ofrezca *on line* la posibilidad de formación sobre materias generales que afectan a toda la AGE (procedimiento, gestión económica...) para facilitar la formación y cualificación del personal que conlleve a una mejora y unificación de criterios en la gestión.

Comentarios del INAP:

Las propuestas son asumibles y se pueden considerar entre las recogidas en el objetivo 1, toda vez que se prevé la revisión y mejora de la oferta formativa y de las metodologías de aprendizaje.

El INAP ha venido incrementando progresivamente su oferta de formación *on line* en los últimos años, y está especialmente atento a aquellas materias de tipo transversal como las que se señalan, así como a las necesidades formativas que se derivan de la aprobación de normativa general para toda la Administración General del Estado.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

20/06/2017 12:32 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

E. E. R.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

«El auténtico genio consiste en la capacidad para evaluar información incierta, aleatoria y contradictoria». W. Churchill. Las bibliotecas ministeriales son del primer tipo de bibliotecas entre las bibliotecas del poder ejecutivo, dentro de la tipología bibliotecas gubernamentales (*International Federation of Library Associations and Institutions* [IFLA]. Directrices para bibliotecas gubernamentales, 2011). En estas directrices se especifican como funciones «2.2. (...) consiste en trabajar para el gobierno en sus diferentes niveles poniendo a disposición toda clase de información publicada por organismos gubernamentales, no gubernamentales e individuos». A nivel nacional se acepta la definición de INE: «Bibliotecas mantenidas para servir a cualquier organismo de la administración, departamento o parlamento... y cumplen la función primordial de servir de instrumento de apoyo al estudio, análisis y fundamento de la toma de decisiones por parte de los órganos en los que están encuadradas». Por tanto, parece evidente que el fortalecimiento de estas instituciones que ayudan a evaluar la información y los profesionales capacitados para ello, conseguiría una Administración pública global más eficaz y eficiente. En el cap. 12 de las directrices, se exponen una serie de estrategias de cooperación: colaboración en solución de problemas; bases de datos comunes; asociaciones de bibliotecarios; préstamo interbibliotecario; biblioteca gubernamental en línea o biblioteca gubernamental sin paredes, etc. Todo ello implicaría una cierta organización comunicativa. La realidad nacional actual es de aislamiento y falta de comunicación entre este tipo de bibliotecas ministeriales, que han quedado recogidas dentro de la tipología de bibliotecas especializadas (2012) del Consejo de Cooperación Bibliotecaria (CCB), entre las bibliotecas de la Administración y dentro de la Comisión General de Coordinación de las BAGE. Pero las bibliotecas ministeriales tienen una serie de características propias, entre las que destaca una problemática: que deben readaptar sus colecciones con cada reestructuración de los ministerios. Si existiera una red colaborativa, facilitaría, por ejemplo, el reparto de las áreas temáticas. La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público dice: «... y se concretan las técnicas de colaboración: la creación y mantenimiento de sistemas integrados de información; el deber de asistencia y auxilio para atender las solicitudes formuladas por otras Administraciones para el mejor ejercicio de sus competencias y cualquier otra prevista en la Ley». Por tanto, esa red de colaboración entre las bibliotecas de los ministerios, podría compartir información, recursos, buenas prácticas, ideas, solicitud de formación especializada, etc., apoyar proyectos como los recomendados por las directrices de IFLA: préstamo interbibliotecario, biblioteca gubernamental en línea o biblioteca gubernamental sin paredes..., acciones que contribuyan a una mayor visibilidad de estas bibliotecas entre sus usuarios. Estas bibliotecas no han podido adaptarse en su contenido a la revolución tecnológica, debido a que no se comprende la adquisición de bases de datos como fuente de información fundamental entre los recursos de las bibliotecas, por lo que estas se ven impedidas para su adquisición, quedando obsoletas y abocadas al recurso impreso, lo que en muchos casos impide que realicen su labor, expuesta al comienzo, imponiéndose un papel menos dinámico y más de preservación y conservación. La falta de recursos económicos ha coincidido con el desarrollo tecnológico del acceso abierto. Los bibliotecarios han reutilizado estos recursos aplicándoles los mismos procesos de gestión que a los impresos de su colección, formando así valiosas colecciones especializadas de acceso abierto, que no son tan aprovechadas como se debiera. Propuestas se enmarcarían dentro de los O 2 y 3: Creación de una Red de Bibliotecas de los ministerios. Con representante a nivel nacional en el CCB y a nivel internacional en la Sección de Bibliotecas Gubernamentales de IFLA. Establecimiento de medios de comunicación electrónicos para compartir buenas prácticas, conocimiento y asistencia técnica, lo que redundaría en una mejora global de la Administración. Impulsar la creación de «subject gateways» o directorios de recursos electrónicos abiertos temáticos. Formación. Creación de una aplicación compartida o herramienta de descubrimiento para ofrecer un servicio de consulta de esos recursos electrónicos de acceso abierto. Biblioteca gubernamental en línea o biblioteca gubernamental sin paredes, etc.

Comentarios del INAP:

La propuesta es amplia y su implantación no solo afecta al ámbito competencial del INAP.

No obstante, algunos de sus detalles están recogidos dentro de los objetivos 1 y 2 del Plan Estratégico General en lo que respecta al fomento de entornos de aprendizaje y de coproducción del conocimiento.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

21/06/2017 14:21 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

X. M. R. M.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Impulsar la implantación de los mecanismos de formación en prevención de riesgos laborales e implementación de estructuras preventivas en la Administración local, especialmente en las policías locales.

Comentarios del INAP:

Los contenidos específicos de la formación deberían vincularse a la detección de necesidades, en la que probablemente se incluya la prevención de riesgos.

La detección de necesidades se contempla como un elemento fundamental dentro de la revisión del modelo formativo del INAP que se recoge en el objetivo 1 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

21/06/2017 14:46 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

E. O. G.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

EL Plan Estratégico General del INAP 2017-2020 recoge, en sus cuatro objetivos estratégicos generales y en un objetivo estratégico transversal, un conjunto de acciones, estructuradas, respectivamente, a través de la competencia, el conocimiento, la cooperación, la mejora y los valores, éste último transversal. Creemos que podría ser útil al Instituto:

- La revisión de la misión y visión del instituto, lo que permitiría su actualización, así como asegurar su comunicación a los diversos grupos de interés de la entidad.
- La identificación de los grupos de interés del instituto, a fin a fin de poder detectar las necesidades y expectativas de los mismos.
- La definición de indicadores estratégicos, que permitan evaluar el logro de los objetivos estratégicos.
- La definición de objetivos para dichos indicadores, más allá del grado de cumplimiento de las acciones previstas.
- Los recursos asignados a las diversas acciones, tanto personales como económicos.

Comentarios del INAP:

En efecto, la elaboración de un nuevo Plan Estratégico General implica también la revisión de la «Misión, Visión y Valores» del instituto, tal como se ha hecho en el plan.

Igualmente se prevé un sistema de evaluación y seguimiento que se está desarrollando y que acompañará al plan. Incluirá una definición de indicadores y aspira asimismo a contar con un sistema de información para la toma de decisiones, como se recoge en el objetivo 4 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

23/06/2017 3:45 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

M. G. V.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

Sí.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Mayor oferta de formación a distancia, con el correspondiente examen para poder certificar las horas. También en el proceso de selección para la realización de los cursos, deberían de ser más claros a la hora de rechazar el acceso a los cursos, así como más equitativos a la hora de repartirlos entre los trabajadores de la Administración. En la anterior convocatoria, me apunté a tres cursos y fui rechazada en todos. Soy trabajadora de la Administración local.

Comentarios del INAP:

El INAP ha venido incrementando progresivamente su oferta de formación *on line* en los últimos años y se prevé continuar esta tendencia.

Dentro de la revisión de la oferta y criterios formativos se prevé también identificar posibles criterios de selección e información, por lo que es una propuesta asumible y recogida en el objetivo 1.

Igualmente, la orientación del INAP en materia de formación por competencias ayudará a definir los criterios de selección.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

26/06/2017 13:49 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

J. C.

¿Conocía el anterior Plan Estratégico General del INAP?:

No.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

En relación con esta oportunidad que se brinda a la ciudadanía en general en un período de consulta pública del nuevo Plan Estratégico me gustaría hacer la siguiente aportación como empleado público exponiendo mi caso concreto, pero que en mi opinión tiene una importancia que puede considerarse de relevancia general y que además obedece a una cuestión de pura lógica. Pertenezco al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado; estoy interesado en desarrollarme profesionalmente a través de la promoción interna para lo cual centro mis esfuerzos en la preparación de las pruebas de acceso al Cuerpo de Administradores Civiles del Estado y a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos. Teniendo en cuenta esto me gustaría que tuviesen en cuenta la celebración de la primera prueba de cada una de las correspondientes oposiciones en días distintos. Por otro lado sería interesante también que se tuviese en cuenta la necesidad de ampliar el número de plazas ofertadas en promoción interna al Cuerpo de Administradores Civiles del Estado, valorando además adecuadamente la incorporación por promoción interna de personal a este cuerpo.

Comentarios del INAP:

Ambas propuestas se tendrán en cuenta en el marco de la planificación global de los procesos selectivos y las líneas estratégicas que tienen que ver con su diseño y mejora.

CONSULTA A EXPERTOS

Registro de la propuesta. (Día y hora):

05/07/2017. 08:06 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

J. M. M.

Ámbito profesional:

Profesor titular de la Universidad de Zaragoza.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

En mi caso, las aportaciones las podéis ver en el informe del proyecto que sobre «Competitividad e Innovación en la Administración Pública. Construcción de Árboles Tecnológicos para el Capital Intelectual» realizamos para el INAP.

Comentarios del INAP:

Dado que el informe referido es el resultado de uno de los proyectos financiados por el INAP, el instituto lo ha tenido en cuenta, junto con otros relacionados, en el diseño y la redacción de su nuevo Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

06/07/2017. 15:03 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

F. X. B. H.

Ámbito profesional:

Profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

La revista GAPP tendría que indexarse en JCR o en Scopus. Sería partidario de trabajar en un proyecto de fusión con revistas similares de Francia e Italia para refundarse en una Revista de Administración Pública para el Sur de Europa de la misma manera que existe una revista sobre *Southern European Politics*.

Esta es mi sugerencia al plan estratégico del INAP: tener en un plazo medio una revista de *Southern European Policies and Administration* que se construya sobre la base de GAPP y otras revistas similares de Francia e Italia.

Comentarios del INAP:

Se trata de una propuesta muy concreta que hay que enmarcar en el contexto de los trabajos previstos para mejorar el impacto de la producción editorial del INAP en la difusión del conocimiento con criterios de calidad y transparencia, dentro de los proyectos del objetivo 2 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

07/07/2017. 11:03 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

C. N. C.-R., C. G. e investigadores

Ámbito profesional:

Integrantes de GIGAPP (Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas).

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

En nuestra opinión, al documento le falta detallar, en las partes de las metas (objetivos específicos de cada uno de los objetivos generales), qué herramientas (novedosas o no) usarán para lograrlo. Tal es el caso de:

O1. (2) Las necesidades estratégicas pueden (deben) también articularse desde la sociedad o desde otras instancias. Por ejemplo, un compromiso del Gobierno de España en el tercer plan de acción en gobierno abierto tiene que ver con formar en transparencia y gobierno abierto no sólo a funcionarios públicos. Aunque sé que ya han hecho actividades MOOC relacionadas, este compromiso del Gobierno de España podría concatenarse claramente con hito-meta del O1 reforzando así el objetivo, buscando que el INAP trascienda su público objetivo habitual.

O2. (todos los incisos) Resultaría clave articular de forma transversal estos objetivos a través de una serie de herramientas existentes (e. g., red social del INAP) pero también otras que se antojan como necesarias para poder alcanzar de una forma integrada los objetivos generales de O2, como podría ser, por ejemplo, la creación de un «Laboratorio INAP», orientado a:

- evaluar experimentalmente nuevos servicios públicos,
- analizar la viabilidad e implementación de nuevas herramientas de gestión,
- usar *open data* para mejorar la toma de decisiones,
- usar herramientas para mejorar la forma en cómo ofrecen información los gobiernos (visualización de datos),
- atender (resolver o explorar opciones) problemas de gestión específicos,
- adaptar y prototipar modelos de trabajo o prácticas de gestión de otras latitudes, etc.

Un laboratorio que, unido necesariamente a la oferta de formación de INAP, brinde ese espacio necesario para fomentar procesos de innovación y de investigación ligada a la innovación, que vaya más allá del mero registro o seguimiento de iniciativas innovadoras y ofrezca servicios y un espacio para que otros actores (incluso externos al gobierno) puedan aportar destrezas, capacidades e innovaciones.

Otra idea relevante podría ser «Retos INAP», una plataforma abierta para que otros funcionarios públicos, consultores o investigadores desarrollen propuestas de opciones de política pública o herramientas para atender problemas específicos previamente definidos. Esta plataforma podría integrarse en la red social del INAP o pensarse incluso como una plataforma iberoamericana de retos públicos, coordinada por INAP con el apoyo, por ejemplo, de CLAD y/o de SEGIB. Esta herramienta daría una proyección al trabajo de INAP en la región.

O2. (penúltimo inciso). Sería conveniente conectar este punto con los planes de formación, pues hay mucha sabiduría y conocimiento acumulado en los funcionarios públicos que se forman en los planes docentes de INAP, y nuestra experiencia de formación en INAP nos dice que podrían aportar y mucho en esta vía (conocimiento orientado a los resultados y la innovación), incluso para proponer acciones concretas de mejora a las distintas Administraciones. Se trataría de regular o incentivar que los profesores INAP, en el desarrollo de estas actividades docentes, incluyeran como parte de sus *syllabus* la elaboración de un plan de mejora o el desarrollo de propuestas específicas. Esto como parte de las actividades sujetas de evaluación. Esto también implicaría el compromiso de «desarrollar la idea» si se considera viable usando, por ejemplo, el Laboratorio INAP.

Comentarios del INAP:

El uso de herramientas para el logro de los objetivos estratégicos es uno de las claves que el INAP ha de asumir para la exitosa ejecución de su Plan Estratégico General 2017-2020. Por ello, se prevé impulsar la red social del INAP.

Además, la innovación se incorpora en el Plan Estratégico General como un elemento transversal que impacte en todas las actividades del instituto.

La actividad de investigación y estudio que promueve el INAP brinda un espacio más amplio, tal como señala la propuesta, para incorporar innovación. La vocación de algunos de los proyectos del objetivo 2 del Plan Estratégico General va en este sentido.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

07/07/2017. 13:15 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

G. Y.

Ámbito profesional:

Community manager de la red social del INAP.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Creo que este plan es un momento ideal para trazar una estrategia de trabajo que se centre en la red social del INAP. Creo que en todos los objetivos estratégicos la red social del INAP, sus comunidades y el capital humano que hay son un recurso «clave» para generar diferentes inteligencias colectivas y sinergias que ayuden alcanzar esos objetivos de:

- O1: Contribuir a través de la selección y la formación a una Administración pública ética, profesional y competente (COMPETENCIA).
- O2: Coproducir y compartir conocimiento pragmático para la mejora de las Administraciones públicas (CONOCIMIENTO).
- O3: Promocionar la cooperación y el intercambio entre las organizaciones públicas nacionales y extranjeras para el fortalecimiento de las instituciones (COOPERACIÓN).
- O4: Transformar la actividad interna del INAP en un proceso de mejora continua (MEJORA).
- OBJETIVO TRANSVERSAL: Liderar el cambio cultural desde valores públicos, principios y alianzas orientados al bien común (VALORES).

Me gustaría ver que en todos y cada uno de esos objetivos estratégicos la red social del INAP es una herramienta, la primera, que se considera por el INAP.

Comentarios del INAP:

La utilidad de la red social del INAP en el desarrollo del Plan Estratégico General 2017-2020 se ha demostrado ya en las fases preliminares de la elaboración del propio plan mediante, por ejemplo, la difusión del proyecto y el desarrollo de un espacio de debate en torno a él, como lo demuestra esta misma aportación.

Independientemente de ello, se han incluido otros proyectos dedicados al reimpulso de esta red social profesional, dentro del objetivo 2 del Plan Estratégico General.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

08/07/2017. 17:01 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

R. R. O.

Ámbito profesional:

Catedrático de la Universidad de Salamanca.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

He consultado el documento estratégico para los próximos años. Sus objetivos y líneas de actuación me parecen muy apropiados. Continúan una estimable línea de trabajo de los últimos años.

Aunque probablemente ya está implícita en alguno de los objetivos, la innovación, en la que ha volcado notables esfuerzos el INAP durante los últimos años, es una aportación importante y necesaria para nuestras Administraciones públicas. Capacitar para favorecer actitudes innovadoras, permitiendo procesos de cambio que hoy se enfrentan a grandes resistencias, ya es de hecho y debe seguir siendo en mi opinión un objetivo estratégico del INAP.

Comentarios del INAP:

La innovación se transforma en el Plan Estratégico General del INAP en un pilar que completa el aprendizaje, como elemento esencial ya recogido en el anterior plan.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

11/07/2017. 13:12 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

G. R. F. F.

Ámbito profesional:

Profesor colaborador del INAP.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Nada que objetar a los principios generales que planteáis para el Plan Estratégico 2017-2020.

Lo único que yo añadiría en el apartado 04 es una cuestión que, en muchas ocasiones, muchos alumnos del Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales del INAP vienen demandando, consistente en convocar jornadas de actualización continua en las que se expliquen las novedades (en urbanismo, muy numerosas) que se producen en el ámbito legislativo. Con ello, ofreceremos a los alumnos anteriores una formación continuada y, además, les mantendremos fidelizados al INAP.

Comentarios del INAP:

Desde 2016 el INAP viene desarrollando la propuesta formulada.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

11/07/2017. 13:27 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

M. G. B.

Ámbito profesional:

Responsable de recursos humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Sobre la declaración:

1. Creo que falta una línea de investigación explícita y comprometida con la generación de conocimiento.
2. Añadir «Y a las puertas de una revolución tecnológica y demográfica» al hablar del deseo del INAP de alinearse con las prioridades y objetivos que marca la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
3. Incluir alguna referencia a la eficacia al hablar del conocimiento que genera el INAP de forma compartida.
4. Añadir «y comprometido con el conocimiento necesario para...» al señalar que el INAP desea convertirse en un actor necesario para recuperar la confianza ciudadana en el valor y la eficacia de las políticas públicas.

Sobre el objetivo 1:

5. En la introducción del objetivo 1 falta «eficacia».
6. Hay mucho lío con el tema de la revisión del ciclo de formación.
7. «Regeneración de gente por jubilaciones y por demanda de servicio público» al hablar de la mejora de los procesos selectivos.
8. Imagino que [el fomento de entornos que faciliten el aprendizaje continuo más allá de las actividades formales] se refiere a ello pero los entornos de aprendizaje, necesariamente, se descentralizan.
9. En algún sitio convendría referir cuál es el criterio de éxito de la selección. Personalmente, el desempeño eficaz de tareas o su aprendizaje.

Sobre el objetivo 2:

10. Al hablar de las iniciativas de innovación en la generación y difusión colaborativas, incorporar alguna referencia a la investigación que hace, fomenta o financia.
11. Esto no se entiende bien a mi juicio: «Planes de investigación orientados a la obtención y transferencia de resultados».
12. Personalmente creo que transferir el conocimiento a las ejecuciones significativas del quehacer de los empleados públicos es el auténtico criterio de éxito de la formación del INAP. Tanto como su formación en valores.

Sobre el objetivo 4:

13. Al hablar del sistema integral de indicadores y análisis de datos para la mejora continua de los procesos, convendría algún compromiso de mejora con datos de antes y después evidenciados y causados por las intervenciones que se citan. Un compromiso de diferencia significativa.
14. Al hablar de la potenciación del papel del organismo como «laboratorio práctico» de nuevos desarrollos, formatos y modelos (por ejemplo, para la detección de necesidades formativas) incluir «y el diseño instruccional en función de dichas necesidades. Evolucionar de gestor de formación a diseñador de la misma y evaluador de la misma en su aplicación».

Sobre el objetivo transversal:

15. En la introducción del objetivo transversal ¿incluir «solidaridad»? Lo digo porque cada día hay más gente cuyas necesidades de servicio público implican un amparo, no solo material.

Comentarios del INAP:

Algunas de las propuestas están implícitas en la redacción final del texto.

Se ha procurado que el mismo no resulte confuso y se perciba con claridad la ambición y compromiso de revisión del ciclo de la formación y la adecuación del modelo de la selección a las necesidades de una sociedad en transformación.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

11/07/2017. 8:58 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

F. A. C. C.

Ámbito profesional:

Profesor colaborador del INAP.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Teniendo en cuenta el documento de balance del anterior plan estratégico y las principales líneas de actuación del nuevo plan estratégico 2017-2020, se me ocurren una serie de sugerencias que vienen condicionadas por dos limitaciones: por una parte, el alcance más concreto del ámbito local al que me voy a referir y, por otra parte, las sugerencias lo son a nivel más operativo o concreto y no tanto estratégico.

Cómo no estar de acuerdo con la declaración y los objetivos que habéis marcado, tanto el transversal como los generales, pero concretando un poco se me ocurren las siguientes sugerencias, teniendo en cuenta las limitaciones comentadas en el párrafo anterior:

1. Respecto del O1, estoy completamente de acuerdo con los criterios expuestos en el objetivo, pero concretando un poco más: en relación con las distintas subescalas de la habilitación nacional, es necesario cambiar tanto el temario como los programas; en relación con las distintas titulaciones y grupos de temas por titulación existentes, los propios ejercicios de la oposición tendrían que ver, más que con una acumulación pura y dura de conocimientos teóricos, con una formación por competencias que buscara un perfil profesional, sin despreciar, por supuesto, los conocimientos teóricos.

En esa misma línea, y en cuanto al diseño del máster que actualmente se realiza a los habilitados de carácter estatal, entiendo que desde la experiencia de estos dos últimos años se requiere de dar una vuelta a tal y como están configurado, porque, aunque no sea preceptiva su superación para la obtención de la habilitación para ejercer como secretario, interventor o tesorero de Administración local, su configuración es esencial en esa necesidad de formación suplementaria a la aprobación de las oposiciones, intentando darle un marcado carácter práctico que incorpore no sólo las técnicas para desempeñar el puesto de habilitado de carácter estatal en la subescala que sea, sino también un claro perfil directivo. Ahora bien, la experiencia nos debe hacer reformular ese máster para que consiga el objetivo que desde el inicio se marcó, me estoy refiriendo a reformular su duración, estructura, importancia del TFM (trabajo de fin de máster), etc.

2. Respecto del O2, completamente de acuerdo con los criterios expuestos. De manera más concreta a la hora de articular en acciones dichos criterios cuando se le den la forma de objetivos, la necesidad de que esa fuente de conocimiento que ya existe y la que se siga produciendo hacerla llegar a todas y cada una de las entidades locales particularmente, y resto de Administraciones públicas. Los convenios con diputaciones o FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) no terminan siendo un vehículo fluido con el que poder compartir conocimiento, y es una pena porque cada ayuntamiento termina reinventando la rueda, cuando en realidad hay una base de conocimiento muy interesante que uno desconoce. Reconozco que no es fácil poner solución a este problema, pero creo que se debe realizar un esfuerzo suplementario en la comunicación y en los sistemas de compartición de esa información y conocimiento disponible y que, por ejemplo, el banco de buenas prácticas del INAP es un buen ejemplo. Si en este objetivo también se encuentra lo que era el anterior objetivo general 4 del anterior plan estratégico, respecto de la creación de un único máster en dirección pública, me gustaría señalar que dicho máster, al igual que he comentado para el máster de habilitados nacionales, requeriría de darle alguna vuelta en su planteamiento inicial para fortalecerlo, y que se convierta en referente de las distintas Administraciones públicas españolas, a modo y semejanza de lo que sucedía con los cursos de dirección pública, que tenían lista de espera y un prestigio ganado a pulso. Por esa razón, revisar el planteamiento del máster y reformular aquellas cuestiones de su propia organización sólo supondrá reforzar su papel en cuanto al prestigio que debe tener con una demanda adecuada, dividiendo en la medida de lo posible las materias que sean más propias del nivel estatal y autonómico por un lado, respecto al nivel local. Para ello, como es lógico pensar, se requiere de un mínimo de demanda que el máster no debe perder, y para ello habría que analizar las causas de su actual situación.
3. Respecto del O3 de cooperación, echo en falta en los proyectos sectoriales de colaboración con las Administraciones territoriales españolas una mayor participación de las entidades locales, acaso pueda ser por el desconocimiento de la información y de las experiencias que se puedan estar llevando a cabo a que me refería en el punto anterior.
4. Respecto del O4 de mejora continua de la actividad interna del INAP, como Administración pública que es al fin y a la postre, cómo no se puede estar de acuerdo. Simplemente me

gustaría señalar la necesidad de contar con una infraestructura adecuada tanto de medios humanos y materiales que pueda soportar la carga de trabajo de todas las actividades y servicios que presta el propio INAP y que quedan expuestos en los 3 objetivos anteriores del propio Plan Estratégico. Baste como botón de muestra la complejidad en la gestión de todos los másteres que el propio INAP ha impulsado en sus propios planes estratégicos.

Comentarios del INAP:

Algunas de las sugerencias apuntadas quedan fuera de las competencias del INAP, que, en cualquier caso, como órgano involucrado en los procesos selectivos de los habilitados nacionales, puede trasladarlas para su consideración.

En cuanto a la revisión de los másteres oficiales, el Plan Estratégico General del INAP 2017-2020 recoge un proyecto específico de revisión de esos posgrados oficiales ofertados por el instituto.

Registro de la propuesta. (Día y hora):

15/07/2017. 12:18 h.

Identidad (anonimizada) del proponente:

J. A.

Ámbito profesional:

Profesor colaborador del INAP.

Propuestas para el nuevo Plan Estratégico General del INAP:

Sugiero enfatizar más en el O1 la formación continua y, especialmente, la formación diseñada para los niveles directivos de las Administraciones públicas. Los valores que se definen para los procesos de selección y para la formación de los nuevos empleados públicos tienen, sin duda, un gran potencial transformador para la sociedad. En este sentido, es importante que los funcionarios de reciente incorporación comprueben que esos valores están perfectamente alineados con las prácticas reales y con los estilos directivos de sus superiores.

La formación es necesaria para quienes todavía carecen de experiencia, pero lo es más todavía para quienes tras años de dedicación al servicio público deben hacer frente a las demandas cambiantes de una sociedad en transformación.

Comentarios del INAP:

Dentro de los proyectos del objetivo 1, se ha incluido un proyecto específico en este sentido. Asimismo, lo que en la aportación se señala se incluye también en otros proyectos.