

**PLAN
OPERATIVO
ANUAL
2023**

INFORME DE SEGUIMIENTO

PLAN
ESTRATÉGICO
PLURIANUAL

2021-2024

INAP

**INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

INDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA | 3 |
| 2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBADOS EN EL POA 2023 | 7 |
| 2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2023 | 7 |
| 2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES | 11 |
| 2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO | 18 |
| 2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL | 61 |
| 3. BALANCE TRIENAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024 | 77 |
| 3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL | 78 |
| 3.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO | 81 |
| 3.3 PROSPECTIVA 2024: PERSPECTIVAS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 82 |
| 3.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA | 85 |
| 4. CONCLUSIONES | 88 |

1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA

El seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) 2023 del INAP, que se aborda en el presente informe, refleja el estado de avance de los distintos proyectos que integran el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del instituto en sus primeros tres años de vigencia, con especial atención a la actividad llevada a cabo durante el año de referencia.

La ejecución anual, correspondiente a 2023, permite observar el nivel de progreso del organismo en la consecución de los cinco objetivos generales que guían la actividad del INAP en sus distintos ámbitos competenciales, y su posicionamiento tras haber transcurrido tres de las cuatro anualidades que cubre la planificación estratégica.

Se trata de una anualidad clave para progresar hacia el logro de esos cinco objetivos, por cuanto se busca la culminación de numerosos proyectos plurianuales, así como el avance en aquellos abordados en la segunda mitad de la vigencia temporal del Plan Estratégico.

Por ello, el análisis de ejecución de esta anualidad presenta una doble funcionalidad. Por un lado, permitirá estudiar el grado de avance anual del INAP hacia el alcance de los objetivos estratégicos y, por otro, posibilitará obtener un análisis preliminar de aquellos proyectos cuya ejecución ha de abordarse en el último año de vigencia del plan, poniendo de manifiesto si existiese alguna estrategia cuya ejecución completa al término del periodo 2021-2024 estuviera comprometida.

Por tanto, en este punto de implementación, es obligado no solo valorar el grado de avance, sino también anticipar aquello que resta por ejecutarse. Con la mirada puesta también en 2024, este informe de seguimiento pretende evidenciar el impulso necesario que el instituto habrá de dar en la anualidad subsiguiente para alcanzar los cinco objetivos generales perseguidos con la planificación cuatrienal.

Esta perspectiva determina la estructura del presente informe, que se inicia con el necesario recordatorio del marco metodológico sobre el que descansa la planificación operativa, y prosigue con el correspondiente análisis de ejecución durante la anualidad de 2023, de forma análoga a como se ha expuesto en los informes de seguimiento precedentes. Por ello, y tal y como se recogía en el [informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2022](#), el presente documento toma como unidades de máxima desagregación las actividades en que se descompone la planificación de cada proyecto para la anualidad 2023. Partiendo de esta base, se lleva a cabo un análisis cualitativo de cada uno de los proyectos en curso, para proceder seguidamente a realizar la correspondiente autoevaluación de los mismos.

El presente informe prosigue con el balance de ejecución del trienio 2021-2023, y concluye elevando la mirada al futuro inmediato de la actividad del instituto, analizando las perspectivas para la anualidad restante, en pro de completar los proyectos previstos en el Plan Estratégico Plurianual. El enfoque de esta última parte del informe es doble. De este modo, guardando coherencia con los informes de seguimiento de las anualidades precedentes, se muestra tanto la perspectiva estructural - a través del examen de las estrategias y los proyectos que permiten avanzar en la consecución de las metas planificadas -, como la perspectiva organizativa, teniendo en cuenta el protagonismo gestor que cada unidad viene desempeñando para el logro de los objetivos estratégicos plurianuales del instituto.

Al igual que en anualidades anteriores, este documento aborda de forma transversal la vinculación de los proyectos que componen la planificación estratégica del INAP con otras planificaciones, como son el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de carácter multisectorial, y el Plan Impulso INAP, al objeto de singularizar el avance obtenido en cada uno de ellos, a través de la planificación operativa del INAP durante el año 2023.

NOTA METODOLÓGICA

El marco metodológico empleado para la elaboración del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, y al que obedece la pauta de planificación operativa, se basa en la **planificación estratégica y dirección por objetivos adoptada por la Inspección General de los Servicios de la Administración Pública** (IGSAP). Esta metodología, adaptada a la especificidad del ámbito público, presenta un **carácter integral** que permite descender, desde el ámbito generalista de los objetivos generales descritos, al mayor ámbito posible de concreción que constituye la operativa anual de cada proyecto, desagregado en actividades tendentes a su consecución.

El seguimiento de la operativa correspondiente a 2023 que se acomete en el presente informe, se ha desarrollado metodológicamente desde la perspectiva de la **autoevaluación**, permitiendo a la unidad responsable de cada uno de los proyectos en curso, determinar si ha existido desviación sobre la planificación inicial de actividades, las pautas más significativas de actuación para su realización, los resultados obtenidos, así como la valoración global del grado de ejecución de cada proyecto.

Desde esta perspectiva integral, el seguimiento anual se materializa en la existencia de **cuatro fichas** por cada uno de los proyectos que integran las 17 estrategias en que se fundamenta la consecución de los objetivos generales de la planificación estratégica plurianual:

- Una primera ficha recoge los resultados del proyecto y sus indicadores.
- Una segunda ficha engloba la descripción de actividades, especificando la duración de cada una, así como la persona responsable de su realización.
- Una tercera, permite el seguimiento de la ejecución de las actividades, con indicación motivada de cada una de las desviaciones experimentadas sobre el momento de comienzo y finalización inicialmente planificados para cada actividad.
- Por último, una cuarta ficha recoge el seguimiento de los indicadores de resultados.

Ficha A: indicadores de resultados

OBJETIVO GENERAL

ESTRATEGIA

PROYECTO

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

INDICADORES DE RESULTADOS

| RESULTADOS DEL PROYECTO | INDICADORES | FIABILIDAD | | | PERIODO DE VERIFICACIÓN |
|-------------------------|-------------|------------|--------|------|-------------------------|
| | | Exact | Medida | Alto | |
| | | | | | |

Ficha B: descripción de actividades

RESPONSABLE

| DURACION | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACION |
|----------|-----------------|-----------------------|
| | | |

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

| N.º | ACTIVIDAD | DURACION | | RESPONSABLE | | | PRODUCTOS |
|-----|-----------|----------|-------|-------------|-------------------|--------|-----------|
| | | Inicio | Final | Nombre | Puesto de trabajo | Unidad | |
| | | | | | | | |

Ficha C: seguimiento de la ejecución de actividades

OBJETIVO GENERAL

ESTRATEGIA

PROYECTO

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

| N.º | ACTIVIDAD | COMIENZO | | | FINALIZACION | | | Motivo-Desviación |
|-----|-----------|----------|---|---|--------------|---|---|-------------------|
| | | P | R | D | P | R | D | |
| | | | | | | | | |

Ficha D: seguimiento de indicadores de resultados

RESPONSABLE

| DURACION | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACION |
|----------|-----------------|-----------------------|
| | | |

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

| RESULTADO PREVISTO | INDICADORES | SITUACION INICIAL | EVALUACION | | | Causas-Consecuencia de la desviación |
|--------------------|-------------|-------------------|------------|---|---|--------------------------------------|
| | | | P | R | D | |
| | | | | | | |

Figura 1. Fichas para la planificación operativa y la autoevaluación

Las dos primeras fichas, correspondientes a la planificación inicial respecto del desempeño anual previsto para avanzar en los distintos proyectos, han sido publicadas en el portal web del INAP (la segunda de ellas convenientemente anonimizada a estos efectos de difusión), en coherencia con el compromiso de transparencia institucional.

La cumplimentación íntegra de las otras dos fichas para cada proyecto, llevada a cabo por las unidades responsables de su implementación al término del año 2023, ha permitido a cada unidad realizar una autoevaluación del nivel de cumplimiento de la planificación y adoptar las medidas correctoras que en algún caso fueran pertinentes, con vistas a concluir durante 2024 los proyectos planificados.

Igualmente, se ha aplicado esta metodología al análisis del balance trienal en el cumplimiento de los objetivos generales de la planificación estratégica, de manera que el presente informe de seguimiento evidencie, no solo el grado de avance alcanzado en los tres últimos años, sino también el margen de ejecución pendiente para dar por logrados los objetivos del Plan Estratégico Plurianual al finalizar su periodo de vigencia en diciembre de 2024.

2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBALADOS EN EL POA 2023

De los 68 proyectos que componen la planificación estratégica del periodo comprendido entre 2021 y 2024, durante 2023 se ha progresado en la consecución del 77,9 % de los mismos, porcentaje que en términos absolutos equivale a 53 proyectos en curso.

De forma análoga al POA de 2022, este elevado porcentaje de implementación obedece, tanto al carácter plurianual de la mayoría de los proyectos iniciados - y cuya ejecución en plazo ha requerido en muchos casos de su inicio en las primeras anualidades de vigencia del marco estratégico -, como al elevado grado de compromiso con la implementación efectiva de los mismos por parte de las unidades competentes.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, la ejecución de la planificación estratégica llevada a cabo durante 2023 presenta un **marcado carácter continuista**, por cuanto únicamente 3 de los 53 proyectos en curso han iniciado su ejecución en dicha anualidad.

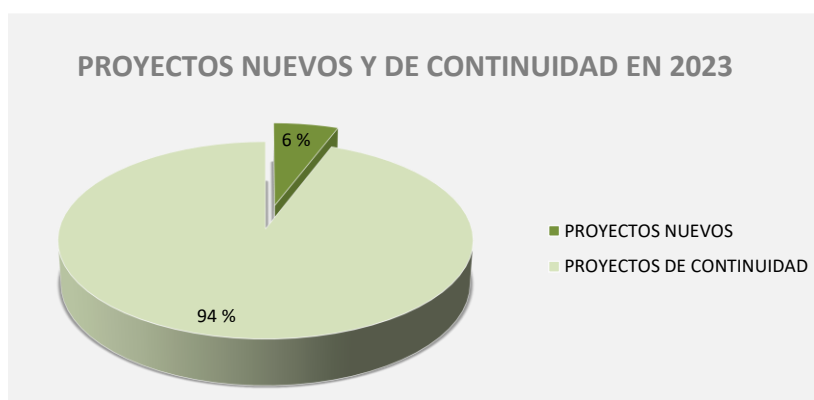


Figura 2. Volumen de proyectos nuevos y de continuidad durante 2023

Para disponer del adecuado contexto que permita examinar con posterioridad el desarrollo de cada uno de los proyectos en curso durante 2023, en el siguiente epígrafe se expondrán las características organizativas de este avance para la consecución de los objetivos estratégicos.

2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2023

Partiendo del peso de las distintas unidades del INAP en la implementación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 (PEP), que se analizó en el [Informe de seguimiento del POA 2021](#), y teniendo en cuenta las variaciones organizativas en la adjudicación de determinados proyectos señaladas en el [Informe de seguimiento del POA 2022](#), el avance logrado durante 2023 en la consecución de los objetivos generales cuatrienales ha presentado diversas particularidades.

En el siguiente cuadro se recoge la caracterización que ha tenido el avance observado durante 2023, desde la perspectiva organizativa:

| UNIDAD ¹ | CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA EJECUCIÓN DEL POA 2023 |
|---|--|
| <p>Centro de Cooperación Internacional (CCI)²</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Desviaciones sobre la planificación inicial por motivos no imputables al INAP, derivado de la acción colaborativa que el CCI despliega con terceros (AECID, la Corporación Andina de Fomento, ...), de los que depende para el desarrollo de los proyectos en curso. |
| <p>Centro de Estudios de Gestión del Conocimiento (CEGC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución en curso de todos los proyectos no finalizados incluidos en el PEP 2021-2024: con el inicio de la implementación de los proyectos contenidos en la Estrategia 4.4 <i>Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto</i>, en 2023 el CEGC ha venido implementando todos los proyectos del Plan Estratégico Plurianual vinculados a esta unidad gestora, a excepción de dos de los tres proyectos inicialmente asociados al Laboratorio de Innovación Pública, que culminaron su ejecución en el periodo 2021-2022. ■ Continuidad en la implementación de los proyectos iniciados en ejercicios anteriores: esta circunstancia es consecuencia del marcado carácter plurianual de los proyectos que le competen, junto con su elevado grado de transversalidad, que en ocasiones requiere del avance a través de grupos de trabajo con representación de todas las unidades directivas del INAP, aspecto que implica una labor adicional de coordinación, así como mayores tiempos para su ejecución efectiva. ■ Impulso significativo a la ejecución de los proyectos responsabilidad del CEGC, que ha permitido finalizar el 63,6 % de aquellos que se encontraba gestionando durante 2023, y lograr la consecución de la Estrategia 4.2 (<i>Mejorar la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica del instituto teniendo en cuenta criterios avanzados de acceso abierto, indexación, impacto, transparencia y prácticas éticas</i>). |
| <p>Gerencia (GER)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución en curso de todos los proyectos no finalizados incluidos en el PEP 2021-2024. ■ Asignación temporal de la ejecución del proyecto 3.2.2. <i>Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público</i>, asociado en anualidades anteriores a APRE, al |

¹ Si bien las unidades responsables de ejecutar los distintos proyectos que componen el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, a las que se hace referencia en este informe, no se corresponden en su totalidad con las unidades directivas mencionadas en el Estatuto del INAP (aprobado por Real Decreto 464/2011, de 1 de abril), se ha optado por reflejar el listado de unidades al que obedece la distribución competencial que ha permitido avanzar en el desarrollo del POA 2023, en el marco de la tramitación del nuevo estatuto que refleje normativamente dicha distribución.

² El CCI no aparece englobado como unidad directiva en el estatuto del INAP vigente en diciembre de 2023. No obstante, dadas las importantes competencias del instituto en materia de cooperación internacional, esta unidad funcional es merecedora de la correspondiente diferenciación en el organigrama del instituto y forma parte de los cambios estructurales a incorporar en el nuevo estatuto del INAP que se encontraba en tramitación al término del año 2023.

| | |
|---|--|
| | <p>corresponderse su implementación durante 2023 con la tramitación del oportuno expediente de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Agudización de las desviaciones de ejecución del POA 2023 por causas externas al INAP: al elevado nivel de condicionantes externos en la ejecución de los proyectos, derivado de la necesaria participación de otros órganos ministeriales en la tramitación administrativa inherente a los mismos, se han sumado las repercusiones sobre la tramitación normativa y el pertinente ámbito decisorio, que conlleva todo periodo de Gobierno “en funciones” (en este caso vigente durante buena parte del segundo semestre del año). A esta circunstancia coyuntural se ha añadido la extremada complejidad técnica de algunos servicios y obras cuya contratación gestiona la Gerencia del INAP (es ejemplo de lo primero el proyecto 3.2.2., que se acaba de citar, y de lo segundo el proyecto 5.4.2.), y que han supuesto consultas y trámites adicionales a los inicialmente previstos. Esta casuística ha tenido el doble efecto paradójico de reducir el nivel de ejecución previsto e incrementar la ya de por sí elevada carga de trabajo que soporta la plantilla de la Gerencia. |
| <p>Subdirección de Aprendizaje (APRE)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Carácter plurianual de la práctica totalidad de proyectos en curso durante 2023, a excepción del proyecto 3.1.2. <i>Mejora del sistema de detección de necesidades para el desarrollo profesional del personal empleado público</i>, iniciado y finalizado en 2023. Ello es consecuencia del considerable peso de esta unidad en la consecución de los objetivos generales del Plan Estratégico Plurianual, y en especial de los proyectos cuya financiación está asociada al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Incremento de la transversalidad en la ejecución de varios proyectos en curso con un marcado componente tecnológico, y sujetos a procesos de contratación pública que competen también a la Gerencia del INAP. Considerable avance en la ejecución de la Estrategia 3.4. <i>Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos, a las características y necesidades de los perfiles a los que se dirigen</i>, que ha permitido concluir prácticamente todos los proyectos englobados en ella, a excepción de la implementación del 3.4.1 correspondiente a LOCAL, que lo volverá a incluir en el POA 2024. No así APRE, que da su participación en este proyecto por finalizada en 2023. |
| <p>Subdirección de Formación Local (LOCAL)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Incremento del nivel de transversalidad en la corresponsabilidad de ejecución de proyectos compartidos con las subdirecciones de Aprendizaje (incorporando la gestión conjunta del proyecto 1.1.3) y Selección, como consecuencia de las competencias referidas al ámbito local que ostenta en ambas cuestiones. Finalización de la implementación de uno de los dos proyectos de su exclusiva competencia incluidos en el PEP 2021-2024. |
| <p>Subdirección de Selección (SEL)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Carácter plurianual de la totalidad de proyectos implementados en 2023. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Notable grado de avance en los proyectos en ejecución durante 2023, siendo la media resultante de su autoevaluación del 92 %. ■ Durante esta anualidad, SEL ha finalizado el 40 % de sus proyectos en curso. |
| Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP (UA) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Impulso de la totalidad de proyectos no concluidos, asignados en la planificación estratégica cuatrienal. ■ Carácter estructural de los proyectos en curso, que imposibilita su finalización con anterioridad a la conclusión del periodo de vigencia del Plan Estratégico Plurianual. |
| Unidad de Tecnologías de la Información (TIC) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Destacado grado de avance en los proyectos asociados a esta unidad: la autoevaluación sobre el porcentaje de ejecución de los proyectos en curso durante 2023, arroja una media del 78,8 %. ■ Alto nivel de implicación transversal en la ejecución del componente tecnológico asociado a proyectos cuya responsabilidad de implementación recae sobre el CEGC (especialmente en lo relativo al proyecto 5.1.1. <i>Modernización de la plataforma web del INAP</i>), APREN y SEL, fundamentalmente. |

Figura 3. Principales características por unidad de la ejecución del POA 2023

Al contrario de lo observado en 2022, los nuevos proyectos acometidos durante 2023 se concentran en dos unidades directivas: el Centro de Estudios de Gestión del Conocimiento y la Subdirección de Aprendizaje, de acuerdo con el peso porcentual señalado en el siguiente gráfico.



Figura 4. Distribución por unidades de los proyectos iniciados en 2023

El protagonismo del Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento en el inicio de nuevos proyectos, tiene su razón de ser en la necesidad de impulsar aquellos que integran la estrategia 4.4 *Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto*, que no había podido ser iniciada en el bienio 2021-

2022, y cuyo carácter plurianual requería del comienzo simultáneo de los dos proyectos englobados en ella:

- 4.4.1. *Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto.*
- 4.4.2. *Elaboración de un programa de actividades en torno al edificio histórico y a la colección que incluya itinerarios, visitas o exposiciones presenciales u online, entre otros.*

Por su parte, la Subdirección de Aprendizaje inició el proyecto 3.1.2. *Mejora del sistema de detección de necesidades para el desarrollo profesional del personal empleado público*, que ha finalizado en 2023 debido a su carácter anual.

Tomando esta perspectiva organizativa como punto de partida, en los siguientes epígrafes se estudiará el grado de avance real producido durante el tercer año de vigencia del plan estratégico plurianual para el logro de los objetivos generales trazados en el mismo, pasando después a concretar dicho avance en la autoevaluación de los proyectos implementados durante 2023.

2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Al igual que ya se hiciera en los informes de seguimiento de los POA anteriores, para determinar con la mayor objetividad posible el grado de avance de cada uno de los objetivos generales en los que se estructura la planificación plurianual, el cálculo de dicho avance se concretará a partir de las unidades con mayor grado de desagregación que permite la planificación operativa, es decir, las actividades a partir de cuya definición se estableció la implementación de cada proyecto a lo largo del año. Por tanto, como factor indicativo del grado de avance real, se considerará el porcentaje de actividades finalizadas, sobre el total de aquellas cuya ejecución estaba inicialmente prevista para 2023.

En el siguiente gráfico se refleja la media de avance obtenida en cada objetivo general, a través de la planificación correspondiente a 2023. De acuerdo con el método de cálculo que se acaba de indicar, dicho avance se ha medido utilizando como parámetros el volumen de actividades inicialmente incluidas en el POA 2023, con respecto al número de aquellas finalizadas de acuerdo con la planificación prevista, tomando en consideración exclusivamente los proyectos que han estado en ejecución durante la anualidad de referencia.

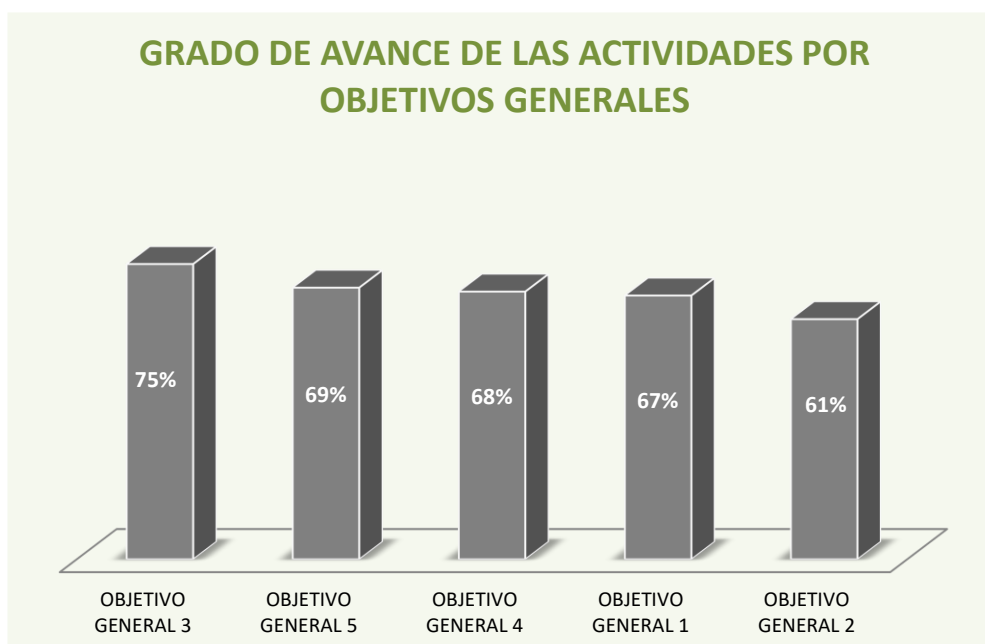


Figura 5. Grado de avance de las actividades en las que se desagrega el POA 2023 por objetivos generales

Los porcentajes representados en este gráfico muestran el grado de avance más homogéneo desde que se iniciara la implementación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, existiendo únicamente una diferencia de 14 puntos porcentuales entre los proyectos englobados en el objetivo general 3 de mayor avance, y aquellos que integran el objetivo general 2.

Tal y como se analizará individualizadamente con posterioridad, esta representación gráfica se ve condicionada por el limitado o nulo avance de una minoría de proyectos, pertenecientes a los 5 objetivos de referencia, aspecto que lastra todos los valores representados. Resulta significativo el hecho de que, pese a ese factor de reducción, ninguna media se sitúe por debajo del 60 %, aspecto que se explica por el avance superior o igual al 80 % - respecto de las actividades previstas para 2023 -, experimentado por la mitad de los proyectos en curso durante esta anualidad.

Por tanto, esta aparente homogeneidad es consecuencia de una profunda dicotomía en el grado de avance de los proyectos:

- Por un lado, el 35 % de los proyectos en curso ha completado la totalidad de la planificación prevista, circunstancia que ha permitido dar por lograda la estrategia 4.2 (relativa a la mejora en la calidad de las publicaciones del INAP), estando muy próxima la conclusión de la 3.4 (referente a la formación para personal directivo y a los cursos selectivos), según se recogía en la figura número 3 de características organizativas.
- Por otro lado, el 11,5 % de los proyectos planificados en 2023, ha visto imposibilitado su avance total o parcialmente, en su mayoría debido a factores externos de desviación, que incluyen la falta de tramitación en instancias ministeriales (especialmente notable en los proyectos del objetivo general 5), y la inviabilidad sobrevenida de la planificación, ya sea por informes jurídicos o por normativa publicada durante el año en curso, tal y como se observa en los objetivos generales 3 y 2, respectivamente.

En una coyuntura tan cambiante como la actual, que afecta a todas las organizaciones, se ha constatado un **mayor grado de variación de la planificación en curso**, siendo varios los proyectos que prescinden voluntariamente de la implementación de una o varias de las actividades previstas, sin que ello afecte a su consecución. Esta circunstancia se ha observado en proyectos de los objetivos generales 1, 4 y 5, siendo este un factor explicativo complementario al grado de avance plasmado cuantitativamente en el gráfico anterior, que matizará al alza el nivel de ejecución conseguido, tal y como se estudiará en el epígrafe 2.4 de este informe.

Considerando los porcentajes obtenidos en cada uno de los objetivos generales, se puede concluir que **el promedio de avance general en el desarrollo de los proyectos que han conformado la planificación operativa es del 68 %**, dato que resulta satisfactorio e identificativo de los logros obtenidos a través de la planificación operativa correspondiente a 2023, sobre todo considerando el factor incremental que se acaba de mencionar, y que de no haber incluido inicialmente las actividades finalmente descartadas por innecesarias o inadecuadas, hubiera elevado el porcentaje de avance al 72,2 %, de acuerdo con la desagregación por objetivos generales mostrada en el siguiente gráfico:

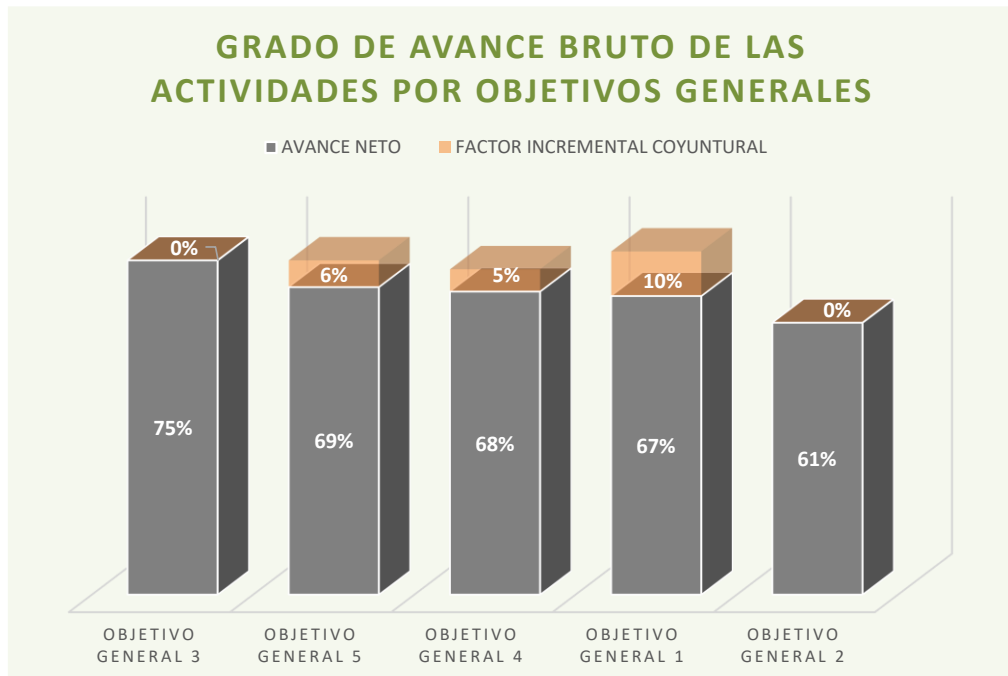


Figura 6. Grado de avance bruto de las actividades en las que se desagrega el POA 2023 por objetivos generales

Se trata de una particularidad del POA 2023 que en anteriores anualidades había tenido una presencia muy residual, y que sin embargo resulta bastante destacable en el año en curso, siendo especialmente relevante en el avance del objetivo general 1, en el que la mitad de sus proyectos se han visto afectados por cambios de criterio sobre la planificación inicial, en favor de la eficacia de la actuación administrativa.

Partiendo de los valores medios netos expuestos con anterioridad, a continuación se realizará un análisis individualizado del grado de avance observado para cada uno de los objetivos generales.

Por lo que respecta a los proyectos englobados en el **primero de los objetivos generales**, la mitad de ellos se sitúa en un margen de avance superior o igual al 80 %, siendo los proyectos 1.2.5 y 1.2.6 los que se alejan en mayor medida de esa tónica de elevada ejecución de actividades, debido a la necesidad de realizar verificaciones complementarias asociadas a la protección de datos de carácter personal, en el último caso, y a divergencias estructurales entre las partes cuyo acuerdo inicial posibilitaba la implementación del proyecto 1.2.5, diseñado en origen con un marcado perfil colaborativo multilateral. Esta circunstancia no solo ha imposibilitado el avance de conformidad con lo establecido en el POA 2023, sino que ha motivado la inviabilidad de este último proyecto en el siguiente ejercicio, procediendo su retirada de la planificación estratégica en curso, con el fin de acometer un replanteamiento de sus fundamentos, con vistas ya a valorar su pertinencia en el próximo Plan Estratégico Plurianual 2025-2028 del INAP.

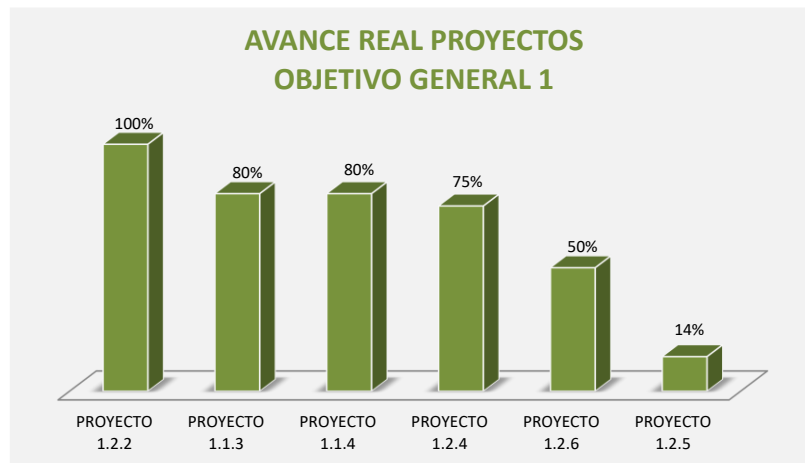


Figura 7. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 1

El gráfico que se muestra a continuación, refleja una gran variedad en el avance de los proyectos en curso asociados al **objetivo general 2**.

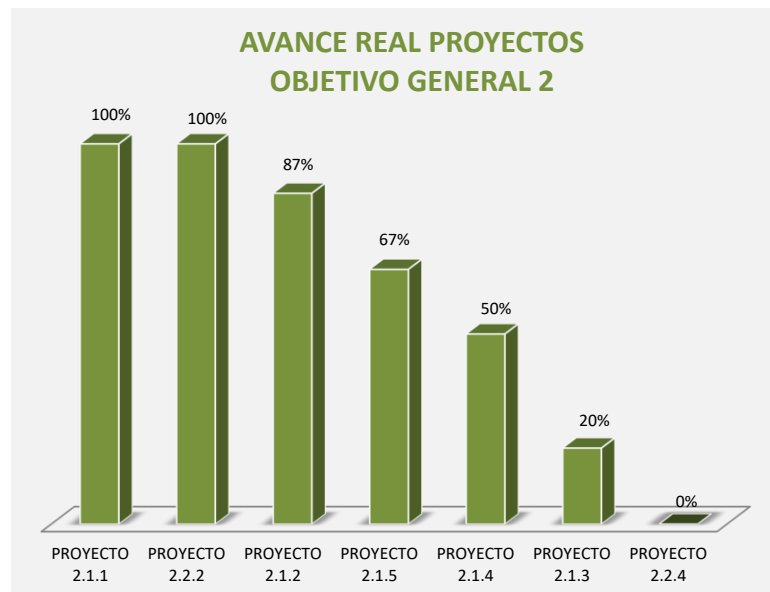


Figura 8. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 2

En el caso de aquellos ubicados en la parte central del gráfico, que no han completado todas sus actividades, la desviación ha venido motivada – en términos generales – por la dinámica plurianual de

los procesos selectivos, cuyo ritmo de implementación se ve parcialmente condicionado por la actuación correspondiente del órgano de selección - ya sea este el tribunal configurado para un proceso del subgrupo A1, o bien la Comisión Permanente de Selección -. Completamente diferente es el caso del proyecto 2.2.4, cuya ejecución se ha visto paralizada por un desarrollo normativo sobrevenido, predominando así los factores externos de desviación como condicionante del avance en los proyectos de este objetivo general.

Tal y como evidencia el siguiente gráfico, los **proyectos englobados en el objetivo general 3**, que se han desarrollado durante 2023, han presentado un elevado nivel de avance, aportando el mayor valor medio de entre los restantes objetivos generales, tal y como se señalaba con anterioridad. Aun siendo la más elevada, dicha media sería mucho mayor de no ser por los proyectos 3.2.3 y 3.2.4, sobre las competencias para el teletrabajo y la gestión de la formación en competencias lingüísticas, respectivamente. La planificación inicial de este último relativa a las lenguas cooficiales estaba fundamentada en la colaboración con las Comunidades Autónomas, y ha tenido que ser replanteada íntegramente, a raíz de lo apuntado por el servicio jurídico, estableciendo una nueva planificación para 2024 basada en un modelo de licitación única. Este motivo de desviación contrasta con el del proyecto 3.2.3 (*Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo*), cuyo avance se ha visto limitado por la complejidad de establecer las condiciones técnicas de contratación, impidiendo la realización del resto de actividades, dependientes de la primera.

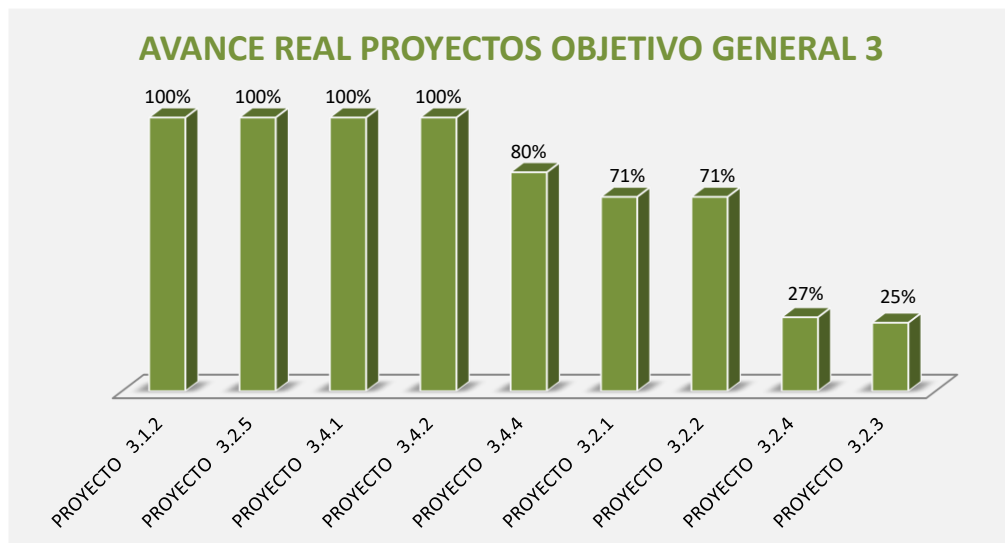


Figura 9. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 3

Los proyectos implementados durante 2023 para la consecución del **objetivo general 4**, han presentado un notable grado de avance, que se traduce en la realización de la totalidad de actividades previstas en el 45 % de ellos. No obstante, la media resultante se ve disminuida por la imposibilidad de avanzar en la implementación de los proyectos 4.1.2 (rediseño de premios a tesis y trabajos de investigación) y 4.4.1 (creación de una colección permanente de bienes culturales). Esta parálisis se debió a causas externas al INAP en el primero de los supuestos, al no progresar la preceptiva tramitación ministerial de las órdenes de bases, y a causas internas en el segundo de los proyectos citados. Concretamente, la

priorización de un proyecto sobrevenido impidió que se progresara en la ejecución, sirviendo esta desviación para valorar posibles medidas correctoras y, de resultas de este proceso, considerarse adecuada su reformulación y redimensionamiento a medio plazo, tal y como se señalará en el epígrafe 3.3 de este informe. Según evidencia el siguiente gráfico, estos dos proyectos repercuten sobre la media de avance referida al cuarto de los objetivos generales, que de no ser por la paralización de ambos, hubiera reflejado un valor medio mucho más elevado.

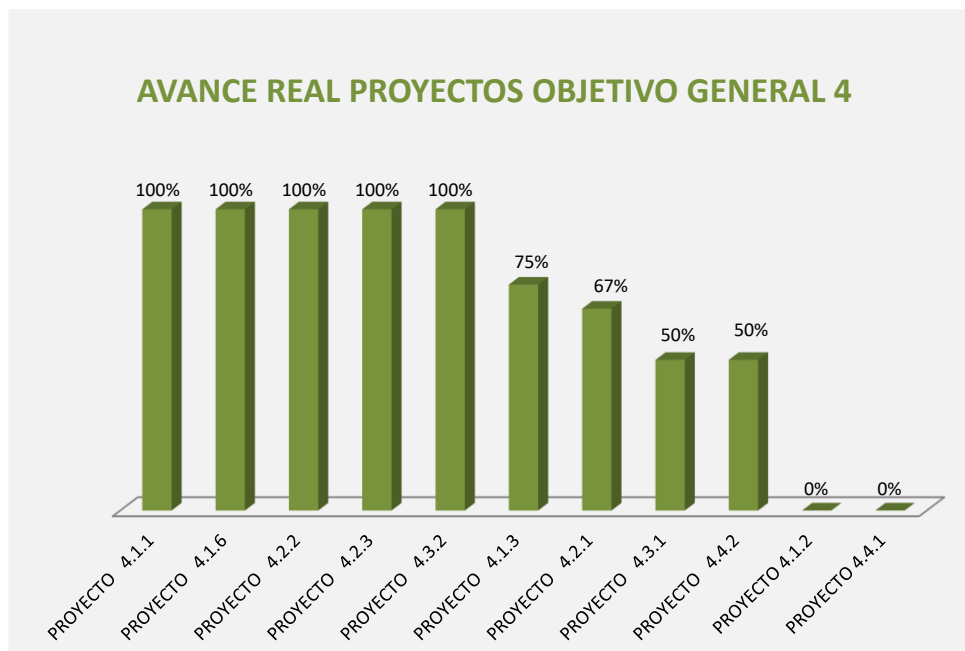


Figura 10. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 4

Si bien ambos proyectos ejemplifican – respectivamente - los factores externos e internos de desviación más comunes en los proyectos de este objetivo general, la excepción a este patrón explicativo lo aporta el proyecto 4.3.1 (creación de un banco de recursos en abierto), que no pudo concluir la planificación prevista debido a una pluralidad de factores exógenos, al estar vinculado a una plataforma tecnológica gestionada en el ámbito ministerial, y encontrar dificultades del entorno digital con el que se relaciona (YouTube y Moodle).

Especial mención merecen los datos porcentuales relativos a los proyectos 4.1.3 y 4.2.1, que pese a no haber llevado a cabo todas las actividades previstas, han finalizado en 2023 su ejecución. Ello es debido a que la causa de ambas desviaciones es la decisión de no llevarlas a cabo, por devenir en irrelevantes para el logro de los resultados pretendidos, tal y como se especifica en el epígrafe 2.3 del presente informe.

Según evidencia el siguiente gráfico, la mayoría de los **proyectos englobados en el objetivo general 5** muestran un elevado grado de finalización de las actividades planificadas, tal y como refleja el hecho de que más de la mitad de los proyectos presente un nivel de avance igual o superior al 80 %.

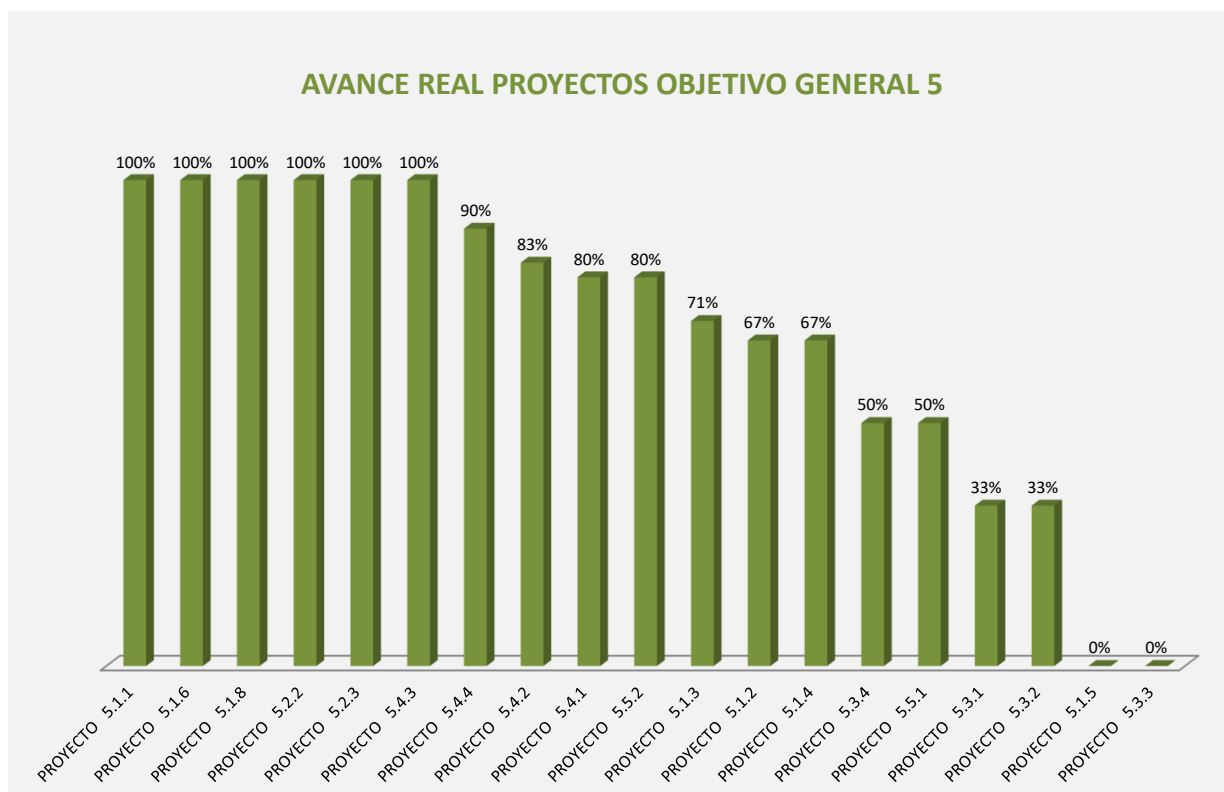


Figura 11. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 5

Sin embargo, existen pronunciadas excepciones, como son los proyectos 5.1.5 (desarrollo de una aplicación informática para gestionar procesos selectivos) y 5.3.3 (aprobación de una nueva resolución de precios públicos), que reflejan una ausencia de avance motivada por haber devenido innecesarias algunas de las actividades previstas, y por factores externos, respectivamente, al requerir para su avance – en este último caso - de la participación de instancias ministeriales. Si bien la desviación en el primer supuesto no afecta a la futura ejecución efectiva del proyecto ni a la consecución de los resultados perseguidos, en el segundo caso se está ante una paralización indefinida de la implementación, al depender esta de la intervención de terceros. Este último supuesto aplica de forma análoga a los proyectos 5.3.2 y 5.3.4, que también resultaban dependientes de la tramitación ministerial para avanzar en la aprobación de un nuevo estatuto para el INAP y de un baremo retributivo actualizado, respectivamente.

La casuística que explica el freno al avance de proyectos pertenecientes al objetivo general 5, se completaría con la carga de trabajo de la unidad impulsora (proyectos 5.3.1 y 5.5.1), aspecto que refleja el reducido equipo humano disponible, que ha de simultanear la gestión de numerosos proyectos.

2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO

La perspectiva anterior sobre el grado de avance real de los proyectos, considerado en función del objetivo general a cuya consecución se adscribe cada uno, sirve de base para pasar a analizar a continuación el desarrollo de cada uno de los proyectos, concretando la ejecución llevada a cabo durante ejercicios anteriores -en su caso-, el grado de cumplimiento de la planificación operativa inicial para cada uno de ellos, las desviaciones (tanto positivas como negativas) que hubieran podido producirse en algunos casos, los resultados obtenidos en función de los indicadores prefijados, así como la valoración global que de cada proyecto establece la unidad responsable de su ejecución.

Para todos y cada uno de los proyectos en ejecución durante 2023, se aporta el mismo esquema de información, que incluye una breve descripción del proyecto que permita un acercamiento a su naturaleza, el avance del mismo realizado en la anualidad precedente, el señalamiento de su carácter anual o plurianual, la identificación de la unidad responsable del impulso, su inclusión —en su caso- como parte en alguno de los planes de desarrollo del Gobierno, una breve descripción o enumeración de las actividades y de los resultados esperados, las desviaciones acontecidas —en su caso— y su motivo, y el porcentaje estimado de cumplimiento del proyecto acompañado del resultado más destacado de él.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 1

ESTRATEGIA 1.1. *Impulsar la cooperación institucional, la gestión del conocimiento y la optimización en el uso de los recursos en materia de formación, selección e investigación sobre la Administración pública con diferentes actores nacionales públicos y privados, especialmente con los que forman parte del sistema de formación para el empleo de las Administraciones públicas.*

| | | |
|--|---|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 1.1.3.</p> <p>Desarrollo de un programa de actividades formativas para facilitar la implementación del Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), en colaboración con la Secretaría General de Fondos Europeos, con el Instituto de Estudios Fiscales y</p> | <p>De carácter plurianual, este proyecto, iniciado en 2021 y avanzado notablemente en 2022, continuó su desarrollo en 2023 bajo la responsabilidad de la Subdirección de Aprendizaje —si bien también participó en su ejecución la Subdirección de Formación Local, en la medida en que ofrece formación a las entidades locales—.</p> <p>En el año 2023, el proyecto se integró por 5 actividades, iniciadas con la firma de un convenio de colaboración con la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos para el desarrollo de las actividades formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) y concluidas con la convocatoria y desarrollo de dicha formación. La ejecución de todas ellas sufrió desviaciones temporales, en ocasiones en su inicio; otras en su finalización; algunas veces consistentes en retrasos (en su inicio) y otras en adelantos (en la</p> |
|--|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| | <p>con otras instituciones</p> | <p>finalización). Además una de ellas no se pudo ejecutar — por causas ajenas al INAP—: la convocatoria y desarrollo de actividades formativas para el personal de la Administración General del Estado determinado por la Secretaría General Fondos Europeo. No obstante lo indicado, se puede concluir que la ejecución de las actividades fue exitosa, en la medida en que la planificación —con la excepción apuntada— se ejecutó y se hizo, además, antes de lo previsto.</p> <p>Con respecto al único resultado —y, por tanto, lógicamente, el destacable—, realizar actividades formativas para las 500 personas gestoras involucradas en la gestión del PRTR, se alcanzó sobradamente, lográndose incluso superar ligeramente las cifras deseadas.</p> <p>Así, se puede concluir que el proyecto se cumplió en el 100 % de lo planificado.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 1.1.4. Programación de actividades formativas en colaboración con otras Administraciones públicas en diferentes lugares de España</p> | <p>De carácter plurianual, este proyecto de la Subdirección de Aprendizaje se inició en 2021 y continuó en el ejercicio siguiente, ejecutándose en ambos años con un exitoso cumplimiento de la planificado.</p> <p>Lo previsto para 2023 se integró en 5 actividades: la planificación de las actividades formativas del INAP que se deseaban desarrollar en el centro de Valdeavellano de Tera (Soria) y la convocatoria y desarrollo de esta formación en tres ámbitos: lenguaje claro de las Administraciones públicas, actividad normativa (memoria de impacto normativo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS]) e igualdad entre mujeres y hombres; y la convocatoria de actividades formativas descentralizadas para el personal de las entidades locales.</p> <p>La ejecución de estas actividades fue satisfactoria, si bien se dio una desviación en el cumplimiento de una de ellas; así, no se desarrolló la formación sobre igualdad en Valdeavellano de Tera (sí se impartió en otros lugares, así como por medios electrónicos).</p> <p>En cuanto al único resultado —y, por ello, el que se ha de destacar—, consistente en la realización de 60 actividades formativas en el territorio en colaboración con diferentes Administraciones públicas autonómicas y locales, se hace necesario aclarar que, si bien el número de esas actividades fue muy inferior al previsto (aunque la oferta del INAP no se afectó gracias a la formación ofertada en línea), no ocurrió lo mismo con la cooperación interadministrativa, que se alcanzó según lo planificado.</p> <p>Por todo lo indicado, se puede concluir que el grado de ejecución de este proyecto se ha de situar entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p> |

ESTRATEGIA 1.2. Fomentar el intercambio de conocimientos y la cooperación internacional en materia de Administración pública, especialmente en el ámbito iberoamericano

| | | |
|---|---|--|
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.2. Impulso de la cooperación del INAP con las escuelas e institutos internacionales de formación de empleadas y empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano</p> | <p>En coherencia con su carácter estructural, este proyecto inició su implementación en 2021, habiéndose ejecutado al 100 % en los dos ejercicios que preceden a 2023. En este último año, se planificaron 10 actividades, en buena parte coincidentes con las planificaciones anuales anteriores. Así, volvió a realizarse la tramitación y seguimiento de memorandos de entendimiento (MOU); la tramitación y seguimiento de convenios y acuerdos firmados; la participación en encuentros con otras instituciones europeas (como la DISPA [Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública], el EIPA [Instituto Europeo de Administración Pública] o la EPSO [Oficina Europea de Selección de Personal]); la participación en encuentros con otras instituciones internacionales mundiales (como el IIAS [Instituto Internacional de Ciencias Administrativas], la IASIA [Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración] o la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos]); la participación en reuniones con otras instituciones latinoamericanas; las visitas institucionales (de la Comisión Europea y la Escuela Nacional de Uruguay en 2023); la participación en el proyecto de movilidad PACE de la Comisión Europea, y la participación en el II Simposio de Innovación del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Como novedad, en 2023 se participó también en la Escuela de Verano de Políticas Públicas.</p> <p>Todas las actividades previstas se realizaron, si bien en algunos casos con ligeras desviaciones en su finalización, que no afectaron a su consecución dentro de 2023, pero sí al logro íntegro de los 3 resultados previstos (la colaboración mutua con escuelas e institutos de otros países, el intercambio de conocimiento y buenas prácticas con escuelas e institutos de otros países, y la realización de actividades conjuntas con escuelas e institutos de otros países), siendo imposible cumplir con el indicador asociado al primero de ellos, que señalaba un valor de 3 para el número de MOU firmados. Ello fue debido a la ausencia de firma digital por parte de la Corporación Andina de Fomento.</p> <p>Este último aspecto imposibilita considerar cumplida la totalidad de la planificación para 2023, encontrándose su nivel de ejecución entre el 75 % y el 99 %, más próximo a este último valor del rango porcentual.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.4.</p> | <p>Este proyecto plurianual, orientado a desarrollar en el INAP el «Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de</p> |

Desarrollo del plan INTERCOONECTA en el INAP

Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe», programa «INTERCOONECTA», inició su implementación en 2021, dado el carácter recurrente de su ejecución, en el marco de la colaboración mantenida con la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).

En 2023 se programaron 4 actividades. La primera, acordar con la AECID el cronograma, productos del conocimiento y docentes; la segunda, actualizar la información en la web del INAP; la tercera acompañar a los responsables de las actividades en la preparación de las mismas y la cuarta, realizar 3 encuentros y 2 talleres en el ámbito de la innovación y el teletrabajo. Las 3 primeras actividades pudieron finalizarse dentro de la anualidad 2023. Sin embargo, la última de ellas no puede darse por completada, al no llevarse a cabo ni el Taller-Semilla: para la creación y dinamización de comunidades de prácticas (debido a la falta de financiación por parte de la entidad responsable de la actividad), ni el Encuentro sobre mejores prácticas de planificación y organización del trabajo para la modalidad de teletrabajo en Iberoamérica (se suspendió por falta de interés entre los participantes en la primera parte del taller, celebrada en 2022).

Respecto de los indicadores de los 5 resultados perseguidos, se había previsto medir la coordinación permanente con la AECID a través del número de reuniones mantenidas, habiéndose realizado 22 reuniones en 2023 y superándose con creces el valor inicial del indicador (10 reuniones). Por otro lado, la capacitación de funcionarias y funcionarios, tanto en la creación y dinamización de comunidades de prácticas, como en el *Design thinking*, se medía a través de los porcentajes de participantes que obtienen el certificado de superación en cada caso, habiéndose alcanzado el 75 % consignado como valor inicial de ambos indicadores. Sin embargo, los 2 resultados restantes (capacitar a funcionarias y funcionarios en la creación y dinamización de comunidades de prácticas; presentar una nueva programación en el Plan INTERCOONECTA que sea aprobada por la AECID) no pudieron alcanzarse, en el primer caso debido a que la actividad no se llevó a cabo, y en el segundo por el aplazamiento, por parte de la AECID, a enero de 2024 de la fecha límite para entregar las programaciones.

Por todo lo anterior, el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023, se sitúa en un tramo entre el 50 % y el 74 %, considerando el elevado volumen de actuaciones que conlleva cada una de las actividades planificadas, concluidas en su mayoría.

| | | |
|---|---|---|
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.5. Diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano</p> | <p>La implementación de este proyecto comenzó en 2021, año en el que únicamente se logró poner en funcionamiento el Comité Académico, sin alcanzar los objetivos buscados ese año, por motivos ajenos al INAP. En la siguiente anualidad se consiguió tramitar tanto el convenio con la Universidad de Alcalá (quedando únicamente pendiente de firma) como la memoria para la aprobación del máster como título propio. El retraso en la firma del convenio impidió la culminación del resto de actividades previstas, que se han incluido en la planificación de 2023.</p> <p>Así, el POA 2023 incorpora para este proyecto 7 actividades que culminarían con el inicio de la impartición del Master en el mes de abril. En coherencia con lo anterior, el único resultado buscado era capacitar a 50 directivos/pre-directivos entre empleadas y empleados públicos del ámbito latinoamericano. Esta planificación quedó suspendida en enero de 2023, debido a divergencias estructurales entre las partes, pudiendo únicamente finalizar la actividad consistente en el diseño de la plataforma del Máster.</p> <p>La imposibilidad de progresar según la planificación establecida, ha llevado al instituto a trabajar, durante 2023, para salvar los obstáculos surgidos y sentar las bases de un seminario anual en alta gerencia pública.</p> <p>Su temprana paralización, al haber devenido en un proyecto inviable, lleva a establecer un nivel de ejecución del mismo durante 2023, comprendido en un tramo entre el 0 % y el 24 %, y a darlo por cerrado, al no ser posible proseguir su ejecución en la siguiente anualidad.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.6. Desarrollo de la red latinoamericana de antiguos alumnos y alumnas del INAP</p> | <p>Este proyecto inició su ejecución en 2021, año en el que la planificación estuvo centrada exclusivamente en las actividades de colaboración para la celebración del XX Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE). La ejecución correspondiente a 2022 se focalizó en la organización del XVII Seminario de la FIAAIINAPE, la creación de una base de datos de antiguos alumnos única, y la generación de una red social, denominada Red <i>alumni</i> Iberoamericana del INAP. Si bien el primer año se logró la total implementación de la planificación, no ocurrió así en 2022, al verse afectados los trabajos para la creación de la citada base de datos por falta de personal para abordarlos y, en consecuencia, resultar imposible la generación de esta red.</p> <p>La planificación de 2023, parte del punto de parálisis del año precedente, englobando 6 actividades: la creación de una base de datos única de antiguos alumnos (a partir de 2010); la designación del alojamiento de la red social; el</p> |

diseño de un plan de difusión y publicidad para captación de usuarios; el envío de una comunicación por correo electrónico a los interesados para recabar el consentimiento explícito de uso de sus datos personales; el diseño de un plan de mantenimiento y supervisión de la red; y, por último, el lanzamiento de la red social.

De ellas, se pudieron acometer 3. La base de datos fue creada, se designó el alojamiento de la red social, y se diseñó el plan de mantenimiento y supervisión. Las restantes actividades no se realizaron por diferentes motivos: se desestimó la creación de un plan de difusión, al considerar que la propia creación de la base de datos ya permitía identificar a los potenciales usuarios; la comunicación por correo electrónico se vio detenida por la necesidad de aclarar la política de privacidad de datos de LinkedIn y el INAP, elevando una consulta a la Agencia Española de Protección de Datos; como consecuencia de esta circunstancia, no resultó posible realizar la última de las acciones previstas.

Por lo que respecta a los 2 resultados que se buscaba alcanzar (identificar a los antiguos alumnos y fortalecimiento de las relaciones del INAP con los mismos), solo se ha podido lograr el primero de ellos, al no poder darse por constituida la Red *alumni* Iberoamericana (indicador inicial de resultado) por el motivo que se acaba de indicar.

Debido al retraso en la implementación del proyecto, el nivel de ejecución del mismo para 2023 se sitúa entre el 50 % y el 74 %.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 2

ESTRATEGIA 2.1. Adaptar y mejorar los procesos de selección en cuya gestión interviene el INAP, consolidando un modelo que combine la transparencia y la garantía de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, y que dé satisfacción a las necesidades reales de la Administración del siglo XXI, teniendo en cuenta la diversidad social y territorial en el acceso a la función pública.

Subdirección
de Selección

y

Subdirección
de Formación
Local

**Proyecto 2.1.1.
Mejora de la
gestión interna de
los procesos
selectivos en la
relación con los
aspirantes**

Este proyecto plurianual, cuya implementación corresponde a las subdirecciones de Selección y Formación Local, dio comienzo a su ejecución en 2021, y fue continuada en el año siguiente, cumpliendo con la planificación establecida.

De carácter mayoritariamente continuista, la planificación de este proyecto para 2023 está integrada por 4 actividades: aprobar y publicar convocatorias de los procesos selectivos; revisar y, en su caso, actualizar el documento de las FAQs; mantener la interlocución necesaria con el Servicio 060 y cau-IPS para el mejor funcionamiento de los servicios; y, por último, mejorar la gestión de las Bolsas de Interinos tanto para las personas aspirantes como para las Delegaciones de Gobierno.

Las dos primeras pudieron dar comienzo a finales de 2022, avanzando así sobre el plazo inicialmente previsto.

Por su parte, la interlocución con el Servicio 060 y cau-IPS se extendió hasta final de año, ya que a los procesos que gestiona el INAP con carácter general, en 2023 se añadieron las convocatorias del proceso E0 personal laboral con discapacidad intelectual de la OEP 2020, los procesos de estabilización solo por concurso y el de cambio de régimen jurídico para el acceso a la Escala Auxiliar de Organismos Autónomos, aspecto que hizo necesario mantener actualizado el servicio 060 e IPS.

Para dar cumplimiento a la cuarta de las actividades, referida a la gestión de las Bolsas de Interinos, se han mantenido reuniones con Función Pública y Política Territorial, y se han ido incorporando actualizaciones a lo largo del año.

Los resultados perseguidos han sido: reforzar la colaboración con el servicio 060, cau-IPS y con los buzones del correo electrónico de la Subdirección de Selección del INAP; mejorar la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas en relación con los procesos selectivos; agilizar la duración de los procesos selectivos; mejorar la gestión de las Bolsas de Interinos. En este ámbito, y sobre la base de la

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>consecución de estos 4 resultados, el examen de los indicadores cuantitativos permite destacar como los dos resultados más relevantes la agilización de los procesos selectivos, habiéndose acortado la fase de oposición (desde la celebración del primer ejercicio hasta la publicación de resultados del último ejercicio) hasta lograr una duración media aproximada de 10 meses por proceso, así como la mejora en la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas en relación con los procesos selectivos, al haberse superado las expectativas iniciales, tanto en el número de solicitudes gestionadas para la participación en procesos selectivos (más de 180.000 solicitudes gestionadas), como en el volumen de peticiones, quejas y sugerencias, duplicando con creces las previsiones, al aproximarse a las 49.000, como consecuencia del incremento de alegaciones a las preguntas de exámenes correspondientes a procesos vinculados a la Comisión Permanente de Selección. También resulta destacable la intensificación de la comunicación con el servicio 060, cau-IPS, superándose la previsión inicial de reuniones (tuvieron lugar un total de 15), como consecuencia del mencionado incremento de procesos selectivos gestionados por el INAP.</p> <p>Todo lo anterior lleva a considerar cumplida al 100 % la planificación de este proyecto para 2023, y a darlo por concluido.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.1.2.</p> <p>Mejora de la profesionalización de los órganos de selección</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, siendo su resultado más relevante la creación de una aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección. La ejecución de este proyecto es responsabilidad compartida de las subdirecciones de Selección y Formación Local, al ser su ámbito de actuación aplicable también a los tribunales de los procesos selectivos para el acceso a la Administración Local con habilitación de carácter nacional.</p> <p>En 2022 se logró avanzar en la puesta en marcha y difusión de la citada aplicación informática, pero no así en la publicación del currículo profesional de las personas que forman parte de los órganos selectivos en los procesos del subgrupo A1, debido a que no se dispuso de los datos profesionales de los miembros de uno de los tribunales calificadores del subgrupo A1 afectados (oferta de empleo público 2020).</p> <p>Sobre ese trabajo previo, durante 2023 se ha puesto el foco en avanzar con la ejecución de este proyecto, a través de 8 actividades centradas principalmente en lograr la publicación de los currículos. Con diversas desviaciones temporales – tanto positivas como</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>negativas - sobre los plazos inicialmente determinados, se ha logrado cumplir al término de la anualidad con 7 de ellas. La última, consistente en crear una acción formativa de orientación para órganos de selección, no ha sido posible realizarla en el año, si bien esa voluntad de formación ha tenido su avance en la elaboración de la <i>Guía orientativa para el desarrollo de pruebas selectivas descentralizadas</i>.</p> <p>Los 3 resultados consignados aluden a la puesta en funcionamiento de la aplicación para disponer de una Bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección, la publicación de la cualificación profesional y competencia de los miembros de estos órganos en los procesos ejecutados durante el año, y la creación de una acción formativa de orientación para órganos de selección. En coherencia con lo anterior, no ha sido posible lograr el último de ellos, motivo por el que la ejecución de este proyecto se sitúa entre el 75 % y el 99 %, respecto de la planificación prevista para 2023.</p> |
| <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.1.3. Racionalización de las formas de acceso a la categoría de entrada de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN)</p> | <p>Este proyecto plurianual fue iniciado en 2022, completando íntegramente su planificación para ese año. En 2023, se prevé realizar 5 actividades, que incluyen la recopilación de propuestas de mejora de cobertura en relación con los procesos selectivos de FHN, el análisis de los mismos, la elaboración de una propuesta para modificarlos, preparando las oportunas convocatorias derivadas de la oferta extraordinaria de 2022 (1.000 plazas), así como el apoyo en la baremación de la fase de concurso en los procesos de estabilización.</p> <p>De estas 5 actividades, únicamente ha podido concluir en 2023 aquella dirigida a elaborar una propuesta inicial de modificación del proceso selectivo de FHN. Ello se debe a que la finalización de los procesos selectivos objeto de análisis, sobre los que recopilar propuestas de mejora, concluyeron en diciembre de 2023, no completándose ambas actividades hasta el mes de enero de 2024. Por su parte, la preparación de la oferta extraordinaria de 2022 estaba en curso al finalizar 2023, al igual que el apoyo en la baremación de la fase de concurso en los procesos de estabilización. Esto último es debido al volumen de opositores y de incidencias generadas, siendo posible – no obstante – realizar una primera baremación que permitiese publicar un listado provisional a comienzos de 2024.</p> <p>A través de la planificación de este proyecto para 2023, se perseguía la obtención de 3 resultados: disponer de un documento de estudio conjunto, con conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de FHN; convocar procesos selectivos que incluyan las modificaciones propuestas; apoyar a los Tribunales</p> |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| | | <p>Calificadores en los procesos selectivos de estabilización de FHN. De ellos, solamente el tercero se puede dar por finalizado, en virtud del indicador de cumplimiento que lleva asociado. El documento de estudio conjunto que constituía el primero de los resultados buscados, está elaborado en gran parte, si bien quedó pendiente la inclusión de las propuestas de los miembros del Tribunal.</p> <p>Lo anteriormente señalado, lleva a establecer un nivel de ejecución de este proyecto para 2023 entre el 25 % y el 49 %, respecto de la planificación prevista para 2023.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> | <p>Proyecto 2.1.4.</p> <p>Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, con el objetivo de avanzar en la eficiencia y agilidad de todos los elementos que intervienen en los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección (CPS). La implantación de mejoras, que ya se constatará en 2022, ha tenido continuidad en la siguiente anualidad, a través de una planificación basada en 2 actividades: la aprobación y publicación de la convocatoria de la CPS, y el subsiguiente análisis del impacto de las modificaciones realizadas en la ejecución de los procesos selectivos encomendados a la CPS. De ellas, solo se ha podido completar la primera, ya que el término de la segunda está condicionado en el tiempo a la conclusión de la primera convocatoria de procesos selectivos encomendados a la CPS, que se extenderá al primer trimestre de 2024.</p> <p>El resultado más relevante conseguido con este proyecto es el que hace referencia a la mejora de estos procesos selectivos, adaptando el contenido de los ejercicios a los requerimientos necesarios para el cuerpo al que acceden. Según lo previsto, el valor final de los dos indicadores asociados a este resultado es coincidente con el inicial, habiéndose modificado 12 procesos selectivos y 9 pruebas.</p> <p>Pese a no haber finalizado todos los procesos encomendados a la CPS, los indicadores asociados al análisis del impacto de las modificaciones realizadas en la ejecución de esos procesos selectivos, son bastante positivos, gracias a la reducción de su media de duración a 10 meses, junto con el incremento del 10 % en el número de solicitudes presentadas, en términos absolutos. No obstante lo anterior, si se tiene en cuenta el aumento del número de plazas ofertadas, el ratio de aspirantes por plaza no habría variado, habiendo servido el mencionado incremento para evitar una disminución de dicho ratio.</p> <p>Debido a la imposibilidad de dar por concluida la segunda de las actividades previstas, al estar vinculada a la gestión de los procesos selectivos por parte de la</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>CPS, se considera que el grado de cumplimiento de este proyecto, en su planificación operativa para 2023, se sitúa en la franja porcentual comprendida entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> | <p>Proyecto 2.1.5. Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos del Subgrupo A1</p> | <p>La ejecución de este proyecto plurianual se inició en 2022, para abordar la mejora de los procesos selectivos correspondientes a cuerpos y escalas del Subgrupo A1.</p> <p>La planificación correspondiente a 2023 es la lógica continuación de los trabajos realizados en la anualidad precedente, cuando se llevó a cabo un análisis de estos procesos, la propuesta de modificaciones y la posterior elaboración de un borrador de convocatoria. Todo ello fue llevado a cabo de conformidad con la previsión inicial. Partiendo de esa labor previa, en 2023 se planificaron 3 actividades, a través de las que se han incorporado las modificaciones propuestas (reducción de las pruebas; sustitución voluntaria de la prueba de idiomas por la presentación de un certificado acreditativo de las competencias en la materia) a las convocatorias de procesos selectivos para el acceso a cuerpos y escalas del Subgrupo A1, que fueron publicadas en el mes de junio. La última de las actividades previstas, centrada en la realización y posterior análisis de impacto del “proyecto piloto” para el acceso por promoción interna a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, no se ha podido concluir en 2023, estando pendiente el informe resultante de este piloto, al haber finalizado la última fase del curso selectivo al término de dicha anualidad.</p> <p>Esta desviación ha afectado a la consecución de uno de los dos resultados buscados. Concretamente, el que hacía referencia al análisis del proyecto piloto, que requiere de los informes técnicos del órgano de selección para poder completarlo. Por tanto, se considera como resultado principal el único realizado: «mejorar los procesos selectivos del Subgrupo A1 para introducir criterios más eficientes y ágiles».</p> <p>La desviación indicada lleva a incluir el grado de cumplimiento de este proyecto dentro de la franja porcentual comprendida entre el 75 % y el 99 %, respecto de su planificación operativa para 2023.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 2.2. Contribuir a la atracción del talento de las personas idóneas para la Administración, prestando especial atención a los sectores sociales infrarrepresentados</p> | | |
| <p>Subdirección de Selección</p> <p>y</p> | <p>Proyecto 2.2.2. Mejora del tratamiento de las personas con discapacidad en</p> | <p>Este proyecto plurianual comenzó su ejecución en 2021. Su planificación para 2023 está integrada por 5 actividades que se han llevado a término: introducción de mejoras en la redacción de las convocatorias publicadas a fin de aclarar los requisitos para la solicitud</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>los procesos selectivos</p> | <p>de adaptaciones relativas a compensar su discapacidad; atención personalizada durante el proceso de inscripción y de subsanación de solicitudes en procesos selectivos; actualización del documento de Preguntas Frecuentes; tramitación de las solicitudes de adaptación de tiempos y/o medios según deficiencias y grado de discapacidad para las pruebas selectivas a celebrar en 2023, tanto para el acceso a los cuerpos generales, como a las escalas de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN).</p> <p>El único resultado previsto (facilitar la inscripción y la subsanación en los procesos selectivos a las personas con discapacidad) se da igualmente por cumplido, señalando un nivel de ejecución del 100 %, respecto de su planificación operativa para 2023, y permitiendo dar el proyecto por finalizado.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 2.2.4. Colaboración con las universidades españolas para la incorporación de estudiantes en prácticas en el INAP</p> | <p>Las actividades de este proyecto programadas para 2021 se desarrollaron al 100 % al haberse establecido el contacto con algunas universidades y suscrito con ellas convenios de colaboración, además de concretado la oferta de prácticas con la Universidad Complutense de Madrid, con la que ya existía un acuerdo firmado. En 2022, sin embargo, la ejecución no alcanzó ese porcentaje, si bien se aproximó al situarse entre el 75 % y el 99 % de lo programado.</p> <p>La duración de este proyecto, responsabilidad de la Unidad de Apoyo, es plurianual, habiéndose iniciado en 2021 y continuando su ejecución en 2024. Para 2023 se pretendía presentar dos ofertas de prácticas académicas no retribuidas en el INAP y coordinar la gestión de prácticas con las universidades Autónoma de Madrid y Rey Juan Carlos, con las que el INAP suscribió convenios al respecto en 2021 y aún no han presentado estudiantes al respecto.</p> <p>Para la obtención de estos resultados se programaron 12 actividades, reunidas en 3 grandes grupos: las ofertas anuales de prácticas académicas no retribuidas en el INAP (que integran la actividades «consulta a la Gerencia, las subdirecciones y los departamentos del INAP en relación con su interés y capacidad para ofrecer prácticas académicas», «oferta de las prácticas a, al menos, alguna de las entidades universitarias con las que se haya suscrito el acuerdo» y «seguimiento/valoración del alumnado en prácticas en el INAP»), la coordinación de la gestión de las prácticas académicas no retribuidas con las dos universidades mencionadas en el párrafo anterior (que se materializaría en reuniones con estos centros formativos) y la renovación de la cooperación educativa con la Fundación José Ortega y Gasset - Gregorio</p> |

Marañón (compuesta por 8 actividades que iban desde la elaboración de un texto pactado entre las partes hasta su firma y, finalmente, el registro y la publicación oficial del convenio suscrito).

Con la excepción del primer grupo de actividades —que incluso comenzó ejecutándose con anterioridad a lo previsto—, el proyecto en su conjunto hubo de ser pospuesto. El motivo de este aplazamiento reside en la nueva redacción de la disposición adicional 52.^a del Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, disposición que entrará en vigor el 1 de enero de 2024 y que establece la inclusión en el sistema de Seguridad Social del alumnado en prácticas y la determinación, con carácter general, de la entidad en la que se desarrollen esas prácticas como la parte responsable del cumplimiento de las correspondientes obligaciones a la Seguridad Social. Con el fin de no incurrir en gastos por el desarrollo de las prácticas no remuneradas y siguiendo lo informado por la Abogacía del Estado al respecto tras la consulta realizada por el INAP, el instituto decidió suspender la oferta de prácticas académicas no remuneradas (que podrían iniciarse en 2023, pero continuar en 2024, periodo de comienzo de las obligaciones a la Seguridad Social) y valorar la modificación de los convenios vigentes para el traslado de las obligaciones a la Seguridad Social a la universidad de procedencia del alumnado en prácticas. Asimismo, se prefirió paralizar la suscripción de nuevos convenios con universidades hasta apreciar cómo se resolverá la negociación en la materia con las universidades con las que actualmente existe convenio.

Por todo lo dicho, no puede determinarse ningún resultado como el principal y hay que considerar que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023 se ha reducido con respecto a los ejercicios anteriores, situándose entre el 25 % y el 49 % de lo programado, pues no hay que olvidar el impulso inicial del proyecto por parte del INAP antes de la nueva redacción normativa apuntada y el intento de desarrollo materializado en la consulta a la Abogacía del Estado o en la posterior reformulación de soluciones futuras (la suscripción de nuevos convenios en el año 2024 para trasladar la obligación con la Seguridad Social).

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 3³

ESTRATEGIA 3.1. Fortalecer el ecosistema de aprendizaje del INAP.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.1.2. Mejora del sistema de detección de necesidades para el desarrollo profesional del personal empleado público</p> | <p>Este proyecto, que ha tenido carácter anual, y cuya ejecución compete a la Subdirección de Aprendizaje, se inicia en 2023, planificándose para este ejercicio un total de 9 actividades (creación de un grupo de trabajo, análisis y revisión de los modelos de cuestionarios actuales, determinación de criterios técnicos de los nuevos modelos de cuestionarios, elaboración de nuevos modelos de cuestionarios para cada tipología de actividad, coordinación con la unidad TIC, etc.).</p> <p>Todas las actividades han podido llevarse a cabo, dos de ellas con pequeños retrasos sobre los plazos previstos, fundamentalmente en un caso por tener que dedicarse la persona coordinadora del proyecto a otras responsabilidades y en otro por tener que revisar todo lo ejecutado para su ajuste a los requerimientos de la aplicación informática.</p> <p>Con todo, los resultados previstos (actualizar los modelos de cuestionarios para todas las tipologías de actividades formativas) se han cumplido plenamente. Por ello, el nivel de ejecución del proyecto es del 100 %, y se da por finalizado.</p> |
|---|--|--|

ESTRATEGIA 3.2. Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias a la formación.

| | | |
|---|--|---|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.1. Definición, diseño y ejecución de itinerarios formativos de especialización a partir de marcos competenciales</p> | <p>Este proyecto plurianual, que comenzó en 2021 y culminó ese año todas sus actividades y resultados previstos para ese ejercicio, es responsabilidad de la Subdirección de Aprendizaje. En 2022 no se planificó actividad para el mismo, y se ha retomado en 2023.</p> <p>En 2023 se preveía un total de 7 actividades, que abarcan la configuración de un grupo de trabajo para definir el marco de competencias de evaluación de políticas públicas, la definición del marco y el diseño del itinerario correspondiente, el diseño del itinerario por competencias en compra pública y la convocatoria de las primeras actividades, el diseño de las condiciones técnicas para la licitación del itinerario por competencias IFCA (grupo de apoyo administrativo) y la convocatoria de actividades.</p> |
|---|--|---|

³ El proyecto 3.3.2 (*Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica*) no es objeto de análisis cualitativo, debido a la paralización indefinida que sufrió en el procedimiento de contratación, por causas ajenas al INAP, resultando en consecuencia imposible de planificar. No obstante lo anterior, finalmente resultó factible concluir la licitación y se ha podido poner en marcha la oficina técnico-pedagógica, dando este proyecto por concluido.

| | | |
|-----------------|---|---|
| | | <p>La ejecución de algunas de estas actividades ha experimentado retrasos sobre los plazos previstos por reajustes de los recursos humanos de la unidad y por retrasos en los trabajos de coordinación.</p> <p>Sin embargo, otras actividades, en particular las vinculadas a las competencias del grupo de apoyo administrativo han tenido un mayor grado de avance en términos de licitación y de convocatoria de actividades, habiéndose desarrollado incluso ligeramente antes de lo previsto.</p> <p>En cuanto al resultado previsto, el único identificado, que se describe como "Diseñar dos itinerarios formativos que estén basados en un aprendizaje y certificación por competencias", se ha conseguido en parte, dado que se ha certificado el correspondiente a apoyo administrativo, y se han convocado 6 actividades (todas las previstas).</p> <p>Teniendo en cuenta todos estos datos, además de lo avanzado del ecosistema competencial del INAP con marcos de competencias adicionales a los mencionados, podemos considerar que el proyecto ha tenido en 2023 un nivel de ejecución entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 3.2.2. Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público (Proyecto vinculado al PRTR)</p> | <p>Proyecto plurianual iniciado en 2021 que, a su vez, es uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>Aunque la unidad responsable de su implementación en los ejercicios anteriores fue la Subdirección de Aprendizaje, la ejecución de este proyecto en 2023 ha pasado mayoritariamente a manos de la Gerencia del INAP. Ello es debido a que la planificación para esa anualidad se corresponde con el desarrollo del procedimiento de contratación, aspecto que entra dentro del ámbito competencial de la Gerencia, lo cual no es óbice para que la Subdirección de Aprendizaje haya participado en algunos momentos para incorporar modificaciones sobre la documentación incluida en los pliegos de contratación.</p> <p>Tras la preparación de las prescripciones técnicas por parte de la Subdirección de Aprendizaje durante la anualidad anterior, la planificación de 2023 se compone de 14 actividades en las que se desagrega la tramitación necesaria para llegar a publicar la licitación del <i>Contrato de servicios para implantar una solución global para el desarrollo de las competencias digitales del personal del sector público del Estado</i>. Por tanto, esas 14 actividades resultan consecutivas, siendo la primera la recepción de la documentación remitida por la Subdirección de Aprendizaje para la elaboración del Pliego de Cláusulas</p> |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| | | <p>Administrativas Particulares, y la última de ellas la formalización del contrato.</p> <p>El desarrollo de la tramitación para la licitación del contrato ha sido objeto de importantes desviaciones, como consecuencia de la necesidad de incorporar nuevos trámites sobrevenidos, derivados de la elevada complejidad técnica del servicio a contratar, que ha requerido de una modificación presupuestaria en los pliegos. Este aspecto ha conllevado nuevas reuniones con la Subdirección de Aprendizaje, o la solicitud de nuevo informe a la Abogacía del Estado, entre otros trámites no contemplados en la planificación inicial. Estas actuaciones sobrevenidas - derivadas de la modificación presupuestaria - han impedido realizar las últimas 4 actividades previstas (licitación del expediente; proceso de apertura de ofertas; adjudicación del contrato; y, por último, su formalización).</p> <p>El único resultado buscado para 2023 tiene como indicador la formalización del mencionado contrato, aspecto que – pese al notable trabajo gestor realizado por la Gerencia - no se ha conseguido debido a la alta complejidad técnica del servicio a contratar y la necesidad de llevar a cabo modificaciones de carácter presupuestario en los pliegos.</p> <p>Todo lo anterior, lleva a valorar globalmente el cumplimiento de este proyecto en el rango porcentual comprendido entre el 50 % y el 74 %, respecto de la planificación prevista para 2023.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.3. Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo (Proyecto vinculado al PRTR)</p> | <p>Este proyecto plurianual está integrado en el PRTR y fue iniciado en 2021 y continuado en 2022, sin poder ese año elaborar los pliegos de contratación para iniciar la correspondiente licitación. Su ejecución compete a la Subdirección de Aprendizaje.</p> <p>Por lo tanto, la planificación de las actividades del proyecto en 2023 se orientaba de nuevo a la elaboración de dichos pliegos y a la licitación de la contratación del diseño de las actividades formativas. La elaboración de los pliegos culminó en diciembre de 2023, con demora de unos meses sobre lo inicialmente previsto. Por ello, la licitación del contrato no se pudo producir en el año, sino que tendrá lugar en 2024, correspondiendo entonces el impulso del proyecto a la Gerencia.</p> <p>Tampoco han podido llevarse a cabo en 2023 las otras dos actividades previstas: convocatoria para equipos docentes y desarrollo de actividades de formación.</p> <p>Como consecuencia, el único resultado buscado y previsto del proyecto, que era la puesta en marcha de la capacitación para el personal de la AGE según el marco de</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>competencias para el teletrabajo de las empleadas y empleados públicos, no ha podido llevarse a cabo.</p> <p>Como resultado de todo ello, y considerando el peso que la redacción del Pliego de Prescripciones Técnicas tiene para el progreso del proyecto, la valoración global de la ejecución de este proyecto está entre el 25 % y el 49 %.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.4.</p> <p>Revisión del modelo de gestión de la formación en competencias lingüísticas en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MECRL)</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Proyecto plurianual, cuya ejecución comenzó en 2021, que se vincula con varios de los proyectos del Plan Impulso INAP. Su desarrollo compete a la Subdirección de Aprendizaje.</p> <p>La ejecución del proyecto en 2022 tuvo un éxito considerable, al haber podido realizarse gran parte de sus actividades, basadas todas ellas en un modelo de colaboración con las entidades autonómicas homólogas al INAP para la firma de convenios para la realización de los cursos (además de otras gestiones vinculadas a la licitación de las actividades propiamente dicha). Igualmente, dicho año se cumplió lo previsto respecto de las lenguas extranjeras.</p> <p>A pesar de estos avances positivos del año 2022, durante 2023 no ha sido posible proseguir la línea de trabajo marcada para el caso de las lenguas cooficiales, siendo necesario replantear radicalmente el modelo, debido a que los servicios jurídicos han señalado que no procede el modelo de convenios, sino uno diferente de licitación única.</p> <p>Sin embargo, en lo que a las lenguas extranjeras se refiere, la ejecución de las tres actividades previstas para 2023 ha sido completa, cumpliendo los plazos marcados.</p> <p>El único resultado perseguido con el proyecto, consistente en la mejora del modelo de gestión para el desarrollo de las competencias lingüísticas de los empleados y empleadas públicas, no ha podido completarse para la parte de lenguas cooficiales y ha de ser reorientado en 2024. Sí se ha cumplido para el caso de las lenguas extranjeras.</p> <p>La valoración global del grado de cumplimiento de este proyecto en 2023, teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede situar en la franja entre el 50 % y el 74 %, más cerca del valor superior de esta franja.</p> |
| <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 3.2.5.</p> <p>Revisión de actividades formativas orientadas a empleados públicos de la</p> | <p>Este proyecto plurianual, cuya competencia de ejecución exclusiva corresponde a la Subdirección de Formación Local, fue iniciado en 2022, anualidad en la que se cumplió con la planificación prevista, a excepción de la realización de una propuesta de rediseño del curso de especialización en urbanismo.</p> |

| | | |
|--|------------------------------------|--|
| | <p>Administración local</p> | <p>La planificación correspondiente a 2023 parte del trabajo previo realizado para culminar el rediseño del mencionado curso, y amplía su radio de acción a los cursos de especialización en Control interno y Protocolo con base en competencias. Esta labor se ha llevado a cabo a partir de 5 actividades que incluyen también el análisis del porcentaje de contenido práctico de los cursos de especialización; la identificación del volumen de actividades formativas descentralizadas con prueba evaluable realizadas desde 2021; y, por último, la organización de un Encuentro entre el INAP y los representantes de formación de las Entidades colaboradoras. Todas las actividades se realizaron según lo previsto, observándose únicamente dos desviaciones positivas sobre los plazos de finalización asignados al rediseño del curso de especialización en urbanismo – con un adelanto de 5 meses sobre la previsión inicial -, y al Encuentro con los representantes de formación de las Entidades colaboradoras, que tuvo lugar 3 meses antes de lo previsto, como consecuencia de la celebración de elecciones municipales.</p> <p>En coherencia con estas actividades, se diseñaron 4 resultados a conseguir, consistentes en: incorporar un enfoque práctico por competencias en el diseño de actividades formativas; contar con una propuesta de curso de especialización en urbanismo rediseñado; certificar con aprovechamiento únicamente aquellas actividades formativas que incluyan prueba evaluable; contar con una propuesta de mejora en formación local.</p> <p>Los 4 resultados resultan igualmente destacables, por cuanto han permitido avanzar hacia el rediseño de acciones formativas desde distintos ámbitos, como son el de las convocatorias de varias acciones rediseñadas, la expedición de certificados de aprovechamiento, o la obtención de conclusiones de mejora a partir de la cooperación con las Entidades colaboradoras.</p> <p>Todo lo anterior lleva a considerar este proyecto como ejecutado al 100 % en su planificación para 2023 y, en consecuencia, finalizado.</p> |
|--|------------------------------------|--|

ESTRATEGIA 3.4. Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos, a las características y necesidades de los perfiles a los que se dirigen.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje y</p> | <p>Proyecto 3.4.1. Rediseño de los cursos selectivos del INAP</p> | <p>La ejecución de este proyecto, plurianual, es compartida por la Subdirección de Aprendizaje y la Subdirección de Formación Local. En 2021, sin embargo, se desarrolló únicamente por la primera de estas unidades, siendo 2022 el año en que ya las dos lo ejecutaron. En ambos periodos, el proyecto se fue desarrollando según lo previsto en la planificación inicial del año.</p> |
|---|--|--|

**Subdirección
de Formación
Local**

Para su continuación en 2023, la Subdirección de Aprendizaje consideró necesaria la realización de 17 actividades, que son la suma de una serie de actividades (la repetición de las actividades de análisis del anterior curso selectivo; la presentación de una propuesta de mejora a la Dirección del INAP; la elaboración de la correspondiente guía didáctica; y la publicación de esta en la web) por cada uno de los cursos selectivos considerados (correspondientes al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos y al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado —en sus modalidades de acceso por ingreso libre y por promoción interna—).

Por su parte, la Subdirección de Formación Local se propuso ejecutar 1 actividad, consistente en la elaboración de una propuesta de mejora para el curso selectivo de los distintos procesos selectivos de habilitación nacional.

Todas estas actividades se ejecutaron según el calendario previsto o incluso mejorándolo, pues, si bien en el caso de la Subdirección de Formación Local se produjo un pequeño retraso en el inicio, se vio compensado por un claro adelanto en su finalización. En consecuencia, no se dieron desviaciones con impacto sobre lo planificado.

Por lo que respecta a los resultados, la Subdirección de Aprendizaje buscó alcanzar —y lo logró plenamente— 4: 3 de ellos consistentes en el diseño y programación de tantos cursos selectivos (los referidos al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado y al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado) y 1 en la programación y calendarización del nuevo curso selectivo eliminatorio de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, que, por su novedad, puede ser considerado como el resultado más destacado.

Del mismo modo, la Subdirección de Formación Local alcanzó, según lo previsto, 1 resultado, el único considerado para 2023 y consistente en el rediseño y actualización de los cursos selectivos de habilitación nacional.

Por todo lo anterior, el cumplimiento de la planificación anual alcanza, por parte de las dos unidades implicadas, un grado de ejecución del 100 %. Además, en el caso de la Subdirección de Aprendizaje, se da por concluido íntegramente el proyecto, que continuará en 2024 únicamente en el ámbito gestionado por la Subdirección de Formación Local.

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.4.2. Rediseño del subprograma de desempeño directivo <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Iniciado en 2021, este proyecto plurianual e integrado en el Plan Impulso INAP, se ejecutó en un porcentaje elevado (entre el 50 % y el 74 % de lo previsto) en el año siguiente.</p> <p>Para el ejercicio 2023, la Subdirección de Aprendizaje, responsable del proyecto, previó la ejecución de 8 actividades: el diseño del proceso de detección de necesidades formativas para el personal directivo de la Administración General del Estado; el diseño del proceso de elaboración del marco competencial básico de dicho personal; la detección de las necesidades mencionadas; la elaboración del marco indicado; el análisis comparado de los modelos de formación directiva en los países del entorno; la definición de los objetivos, áreas competenciales y metodologías en la futura Escuela de Alta Dirección; el diseño y establecimiento de los programas básicos de dicha escuela; y la programación y calendarización de las actividades formativas que se vayan a realizar en 2024 en aquella.</p> <p>Con carácter general, la ejecución se produjo en tiempo y forma, si bien se dieron algunas desviaciones temporales (producidas por una sobrecarga temporal de la actividad de la subdirección —desviación mínima de días— y por retraso en la presentación de los entregables contratados—desviación mayor de un mes y medio a siete, según la actividad considerada—) que, sin embargo, no impactaron negativamente en la consecución de las actividades.</p> <p>En cuanto a los 4 resultados previstos (la detección de necesidades formativas para el personal directivo de la Administración General del Estado; el establecimiento del marco competencial básico de dicho personal; el establecimiento de los objetivos, áreas competenciales y metodologías en la futura Escuela de Alta Dirección Pública del Estado; y la programación de sus actividades formativas de 2024) destaca, por ser también el objetivo final de todos ellos, el último.</p> <p>Puesto que los resultados se alcanzaron con éxito no produciéndose ninguna desviación, se puede concluir que el grado de cumplimiento alcanzó el 100 %. Asimismo, tras el desarrollo de los años anteriores y ya logrados los resultados de 2023, el proyecto se da por concluido íntegramente.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.4.4. Impulso del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos</p> | <p>Este proyecto plurianual, a cargo de la Subdirección de Aprendizaje, se inició en 2021 y se encuentra vinculado al Plan Impulso INAP. Con todas sus actividades y resultado ejecutados al 100 % en 2022, continuó en 2023.</p> <p>En este ejercicio, el proyecto se desarrolló 5 actividades que buscaron la finalización de la edición en curso (la II) del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>(2 actividades); la aprobación de la modificación de la memoria verificada del máster (1 actividad); y la convocatoria e inicio de la III edición del postgrado (2 actividades). Todas estas actividades se desarrollaron según lo previsto, con la única excepción de la referida a la memoria verificada, que no pudo cumplirse al ser necesaria la firma previa de un convenio con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP).</p> <p>En cuanto a los 4 resultados pretendidos y consistentes en la ejecución de la II edición del máster, la modificación de su memoria de verificación, la convocatoria de la III edición del postgrado y el inicio de su desarrollo, se puede destacar como el relevante —sencillamente por ser la muestra más evidente de la ejecución del proyecto— el último de ellos. Como sucediera con las actividades, todos los resultados se alcanzaron, con la excepción —y por el mismo motivo: la necesidad de suscripción de convenio de colaboración— del referido a la memoria de verificación.</p> <p>No obstante las desviaciones indicadas, dado que se ha comprobado que no tuvieron un impacto real sobre el correcto logro del proyecto, se puede concluir que este se ha ejecutado en el 100 % de lo planificado. Así, también se da por finalizado íntegramente este proyecto.</p> |
|--|---|---|

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 4

| | | |
|---|--|--|
| <p>ESTRATEGIA 4.1. Promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas, con el objeto de contribuir a su mejora y a su acercamiento a la sociedad.</p> | | |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.1.1. Actualización y optimización de las convocatorias de becas de formación, investigación y perfeccionamiento</p> | <p>Este proyecto plurianual iniciado en 2021 cubre el ámbito formado por dos grupos de becas independientes entre sí: las becas de formación e investigación para titulados universitarios y las becas INAP-Fulbright.</p> <p>Si bien la planificación de 2022 estuvo centrada en la primera tipología de becas, en 2023 el proyecto ha recuperado su dimensión inicial, recogiendo 4 actividades que hacen referencia a: la tramitación y publicación de la renovación de las becas de formación e investigación otorgadas en 2022; la tramitación y publicación de la convocatoria de la beca INAP-Fulbright correspondiente al curso académico 2024-2025; la tutorización, coordinación y seguimiento de becarios de formación e investigación; y, por último, la gestión de la</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>convocatoria, concesión y seguimiento de la beca INAP-Fulbright. Todas ellas se han llevado a cabo según la planificación inicial.</p> <p>Por lo que respecta a los dos resultados consignados para este proyecto (la renovación de las becas de formación e investigación para titulados superiores universitarios, y la tramitación, publicación y concesión de la beca INAP-Fulbright), en términos generales ambos se han conseguido, si bien en el primer caso no se ha alcanzado el valor inicial del indicador asociado, que reflejaba la renovación de 8 becas. Ello fue debido a la renuncia de 2 de las personas becadas, aspecto que llevó a renovar únicamente 6 becas. Se considera que esta desviación, por causas no imputables al INAP, no afecta al cumplimiento del resultado al que hacen referencia, y cuyo sentido era renovar la totalidad de becas susceptibles de ser prorrogadas, por lo que el porcentaje de ejecución del proyecto se puede concretar en el 100 % sobre lo planificado en 2023, dándose por finalizado en su implementación.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.1.2. Rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, así como de las ayudas para el fomento de la actividad investigadora</p> | <p>En 2021 este proyecto aspiró a la elaboración — redacción— de las bases reguladoras para la concesión de premios para tesis doctorales y premios para trabajos de investigación y para la concesión de subvenciones para la realización de proyectos de investigación.</p> <p>Dada su naturaleza plurianual, el proyecto se continuó en 2022, con el objetivo de lograr la aprobación de las bases reguladoras, tanto de las subvenciones a proyectos de investigación, como de los premios a tesis doctorales y trabajos de investigación. Se pretendía también realizar las subsiguientes convocatorias, sin que resultara posible avanzar en el proyecto, debido a la paralización de los textos formulados por el INAP —los borradores de las bases reguladoras— en el ámbito ministerial.</p> <p>Esta circunstancia obligó a replicar la planificación en 2023, que volvió a contar con 4 actividades dirigidas a los fines indicados, así como 4 resultados, consistentes en publicar sendas órdenes ministeriales de aprobación de las bases reguladoras de ambos ámbitos de subvención, y efectuar las dos convocatorias resultantes. A lo largo de 2023, este proyecto ha seguido paralizado, de forma que tras la formulación de diversas aclaraciones, resolución de dudas y elaboración de informes, las dos bases reguladoras continúan pendientes de firma de la persona titular del Departamento ministerial de adscripción.</p> <p>Al no haber podido llevarse a término ninguna de las actividades programadas, ni lograrse ninguno de los objetivos previstos por causa ajena al INAP, el porcentaje</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>de cumplimiento de este proyecto en 2023 vuelve a situarse entre el 0 % y el 24 % de lo programado.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.1.3. Creación de un servicio de redes sociales y comunicación</p> | <p>El desarrollo de este proyecto se inició en el segundo semestre de 2021, lográndose ese año la reclasificación del puesto de trabajo Jefe/a de Servicio N26, para ocuparse de gestionar las redes sociales y la comunicación. Durante 2022, se consolidó la estructura de dinamizadores de la red INAP Social y se avanzó en la presencia de las revistas del instituto en X.</p> <p>Sobre ese trabajo previo, el POA 2023 incluye 4 actividades para este proyecto: celebración de reuniones periódicas e interacción permanente con los dinamizadores de la red INAP Social; nombramiento de nuevos dinamizadores; modificación del diseño de la newsletter La Administración al Día; incremento del número de suscriptores de esta newsletter. De ellas, la única que no se ha llevado a cabo es aquella que consistía en nombrar nuevos dinamizadores, desviación que obedece a una decisión conscientemente adoptada, al haberse convertido en innecesaria su realización, dado el buen funcionamiento de las comunidades con los existentes.</p> <p>Esta circunstancia no ha tenido ningún impacto en la consecución de los 3 resultados previstos (continuar el impulso y mejora de la red INAP Social; mantener y mejorar la gestión de las redes sociales del organismo; mejorar el diseño e incrementar el número de suscriptores de la newsletter La Administración al Día), si bien conviene destacar que los indicadores asociados al primero de ellos (número de nuevas comunidades con dinamizadores; número de nuevos dinamizadores nombrados; número de reuniones celebradas con dinamizadores), han devenido inadecuados para su medición, como consecuencia del replanteamiento de nombrar nuevos dinamizadores y, sobre todo, del buen funcionamiento observado en la red INAP Social durante 2023, que ha desaconsejado incrementar el volumen de reuniones y el de dinamizadores. La ausencia de temáticas nuevas también ha dejado obsoleto el indicador restante. En su lugar, se ha optado por tomar como referencia de cumplimiento la mayor interacción observada en las comunidades de la red INAP Social, con un incremento aproximado del 10 % en las publicaciones y las respuestas asociadas.</p> <p>El resultado más destacado de este proyecto es el relativo a «Mantener y mejorar la gestión de las redes sociales del organismo», con la gestión de un total de 9 redes: X, LinkedIn, Facebook, YouTube, INAP social, Vimeo y las tres específicas de las revistas electrónicas en X (Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Revista de</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>Estudios de la Administración Local y Autonómica, Documentación Administrativa). Destaca también el buen resultado del indicador «número de suscriptores» a la newsletter La Administración al Día, habiendo aumentado en 5.397 los nuevos destinatarios, lo que supone un incremento del 22,8 % durante 2023.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede considerar completada al 100 % la ejecución correspondiente a 2023, y dar su implementación por finalizada, estando ya plenamente asentado el servicio de redes sociales y comunicación que se pretendía crear con este proyecto.</p> |
| <p>Laboratorio de Innovación Pública</p> | <p>Proyecto 4.1.6.</p> <p>Creación de un Laboratorio de la Innovación en la Administración española</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Este proyecto, inicialmente de carácter anual, comenzó su ejecución en 2022, año en el que no fue posible concluir la planificación prevista para el mismo.</p> <p>En 2023, se contemplaron 4 actividades, consistentes en promover la formación de los becarios adscritos al LIP, publicar un artículo promocional, realizar presentaciones en entidades y eventos relacionados con la innovación pública y, por último, aquella denominada «Quick Wins», relativa a la implementación de proyectos innovadores propiamente dicha.</p> <p>Todas las actividades previstas se han podido finalizar dentro de la anualidad 2023, a lo que se añade la consecución de los cuatro resultados previstos. Especialmente destacables son las presentaciones llevadas a cabo (en el Congreso Anexpal, en el Simposio del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y en el X Congreso de Innovación Pública NOVAGOB), y la finalización de los 3 proyectos innovadores (Diseño y experimentación de un puesto de trabajo de nueva generación en el Ministerio del Interior; Diseño y experimentación de procesos de colaboración intermunicipal para compartir el talento público; Elaboración de una guía para descentralizar pruebas selectivas), que permiten dar por concluida la labor de creación y lanzamiento del LIP.</p> <p>En conclusión, se considera que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023 es del 100 %, dándose - a su vez - por finalizado.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 4.2. Mejorar la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica del instituto teniendo en cuenta criterios avanzados de acceso abierto, indexación, impacto, transparencia y prácticas éticas.</p> | | |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.2.1.</p> <p>Revisión de la política de publicaciones del INAP</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, con la creación de la comisión editorial del instituto. Prosiguió el año siguiente con actividades referidas al plan editorial del INAP y la elaboración de una propuesta de criterios de evaluación y publicación.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>La planificación de 2023 continúa la labor desarrollada con anterioridad y se compone de 3 actividades: la revisión del plan editorial de 2023; la revisión del programa de publicaciones e inclusión de altas en el segundo semestre; la elaboración de un borrador del Plan editorial correspondiente a 2024. De ellas, únicamente la segunda no se pudo llevar a término por causas ajenas al INAP, ya que la revisión semestral se realiza a instancias del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes, que en 2023 no la requirió.</p> <p>Como resultado más destacado se tiene el único de ejecutar el Programa Editorial de 2023, que se llevó a término, permitiendo completar este proyecto al 100 % y darlo por finalizado, al no incidir la desviación señalada en su consecución.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.2.2. Mejora del impacto científico de las revistas del INAP</p> | <p>Este proyecto plurianual dio comienzo en 2021, año en que se logró la conversión de la revista «Documentación Administrativa» en una publicación periódica de referencia en la construcción doctrinal del Derecho Administrativo mediante la recepción y evaluación de artículos para su publicación a través de la plataforma «Open Journal Systems» (OJS).</p> <p>En 2022, se logró impulsar la coordinación de los equipos editoriales de las revistas, aspecto que ha tenido su continuidad en 2023, a través de una planificación que enlaza con el nivel de ejecución obtenido el año anterior, y que se desagrega en 3 actividades que han podido realizarse en su totalidad (continuación de la coordinación de los equipos editoriales de las revistas; refuerzo de los equipos editoriales de las revistas; proyecto auditoría revistas). Todas ellas se desarrollaron conforme a los plazos previamente fijados, a excepción de la última, que presentó una desviación positiva de un mes y medio aproximadamente, al poder entregar el informe de auditoría a mediados del mes de abril de 2023.</p> <p>El único resultado buscado (conocer y mejorar la situación de las revistas para la indexación), cuyo indicador era la realización de la auditoría, pudo llevarse a término, haciendo que este proyecto haya sido ejecutado al 100 %, y concluyendo así su implementación.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.2.3. Definición y desarrollo de políticas de acceso abierto y buenas prácticas de</p> | <p>Este proyecto plurianual fue iniciado en 2022, año en que logró ejecutar íntegramente su planificación, con la redacción de un código ético y de buenas prácticas de publicación, y el traslado del documento a los equipos</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>publicación en las revistas del INAP</p> | <p>editoriales de las revistas y a la comisión editorial del INAP.</p> <p>La planificación para 2023 arranca de esa labor previa, señalando 2 actividades a realizar: aprobar el código ético y publicarlo en la página web de las revistas del INAP. Ambas se completaron según lo previsto, incluso con una desviación positiva de 3 meses en la finalización de la segunda.</p> <p>Respecto del resultado buscado en esta anualidad, que era la aprobación del código ético, este también se ha podido culminar en los primeros meses de 2023.</p> <p>Todo lo anterior lleva a concretar el nivel de ejecución de este proyecto en el 100 %, respecto de su planificación para 2023, y a darlo por finalizado.</p> |
|--|--|---|

ESTRATEGIA 4.3. Avanzar en el proceso de documentación y digitalización de los recursos del instituto.

| | | |
|---|---|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 4.3.1.</p> <p>Creación de un banco de recursos en abierto, en el marco de la actualización del Banco de Conocimientos del INAP (BCI), según estándares de metadatos normalizados</p> <p>(Proyecto vinculado al PRTR)</p> | <p>Proyecto plurianual iniciado en 2021 que, a su vez, está vinculado a uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Durante 2022 se elaboraron los pliegos de contratación del concurso abierto para la construcción del repositorio y se licitó el contrato, si bien no llegó a adjudicarse en dicho año. Su ejecución compete a la Subdirección de Aprendizaje, que coordina su diseño contando con la colaboración del resto de unidades del INAP.</p> <p>Es en marzo de 2023 cuando el contrato se adjudica, elaborándose la taxonomía correspondiente entre mayo y octubre de 2023, e iniciándose la subida de documentos al banco de recursos a partir del mes de septiembre (aun no finalizada por completo y que deberá culminar ya en 2024), con desviaciones respecto de los plazos inicialmente previstos en la planificación, debidas a retrasos en la disposición de la plataforma de la SGAD, dificultades en la obtención de permisos para YouTube y dificultades de extracción en Moodle.</p> <p>Por todo ello, la actividad de puesta en funcionamiento del banco de recursos en abierto no se ha podido culminar en 2023 y el único resultado previsto del proyecto en el año (facilitar recursos formativos mediante la puesta en funcionamiento del banco), no ha podido lograrse.</p> <p>No obstante, sí se ha logrado avanzar en gran parte de las actividades previstas, por lo que la ejecución del proyecto en 2023 se sitúa entre el 50 % y el 74 % de cumplimiento.</p> |
| <p>Centro de Estudios y</p> | <p>Proyecto 4.3.2.</p> | <p>Este proyecto plurianual, iniciado en 2021, hubo de replantear su planificación en la anualidad siguiente</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Gestión del Conocimiento</p> | <p>Modernización y digitalización de la Biblioteca del INAP</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>debido a un cambio sobrevenido en la unidad gestora del proceso de contratación.</p> <p>Dos años después, se observa un notable efecto positivo de esta reorientación, que se traduce en la ejecución total de las previsiones contenidas en los POA de 2022 y 2023. Ello hace que este proyecto se pueda dar por finalizado, con la realización de las 3 actividades previstas para 2023, consistentes en la preparación de los pliegos del contrato de mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB), la contratación del servicio de tratamiento técnico, gestión, difusión y atención a usuarios de la Biblioteca, y el volcado de las imágenes digitalizadas en el SIGB. La única desviación reseñable es el retraso de 4 meses en la contratación del mencionado servicio, por causas asociadas al proceso de licitación.</p> <p>Los 3 resultados previstos también se han cumplido en su totalidad, al encontrarse el nuevo SIGB funcionando normalmente, la biblioteca digital integrada en este sistema, y el nuevo contrato de los servicios asociados a la biblioteca ya adjudicado.</p> <p>Por todo lo indicado, este proyecto se entiende ejecutado al 100 % y finalizado.</p> |
|--|--|--|

ESTRATEGIA 4.4. Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto.

| | | |
|---|--|---|
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.4.1. Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto</p> | <p>Este proyecto plurianual, cuya unidad competente de su ejecución es el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento (CEGC) ha planificado su implementación por primera vez en 2023, a partir de 3 actividades consistentes en: revisar los fondos inventariados, fotografiados y catalogados, realizando los correspondientes informes de necesidades y de conservación; iniciar el expediente de contratación para la creación del catálogo informatizado de las piezas; iniciar el expediente de contratación para la renovación museográfica, limpieza y consolidación de piezas.</p> <p>Ninguna de estas actividades ha podido iniciarse, como consecuencia de la adjudicación sobrevenida al CEGC de un nuevo proyecto de envergadura, considerado de alta prioridad, a ejecutar por el mismo equipo humano destinado a la realización de las citadas actividades. Ello ha hecho que tampoco se pudieran lograr los 3 resultados previstos (Catálogo de fondos museográficos; renovación museográfica; conservación preventiva).</p> <p>Todo ello lleva a situar la ejecución de este proyecto en un rango porcentual entre el 0 % y el 24 %.</p> |
| <p>Centro de Estudios y</p> | <p>Proyecto 4.4.2. Elaboración de un programa de</p> | <p>Se trata de un proyecto plurianual iniciado en 2022, y compuesto por 4 actividades relativas al diseño de un plan de visitas guiadas, a la elaboración de bases de datos</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Gestión del Conocimiento</p> | <p>actividades en torno al edificio histórico y a la colección que incluya itinerarios, visitas o exposiciones presenciales u online, entre otros</p> | <p>de centros culturales y centros de enseñanza, así como a la participación del INAP en Open House Madrid 2023 (OH). Las dos referidas al evento OH se desarrollaron según lo previsto. Sin embargo, en 2023 no se dispuso de tiempo para elaborar el plan de visitas guiadas, debido a nuevos proyectos que supusieron un incremento sobrevenido en la carga de trabajo. Tampoco se contó en esa anualidad con los medios necesarios para elaborar la citada base de datos.</p> <p>Pese a lo anterior, los 3 resultados buscados (incrementar las visitas guiadas destinadas a centros culturales, organizar visitas guiadas para centros escolares y/o universitarios, y participar en eventos focalizados en arquitectura y arte) se cumplieron en su totalidad, si bien los indicadores de resultados habrían experimentado un notable incremento, de haberse podido completar la planificación de actividades para este proyecto.</p> <p>Este último aspecto hace que la ejecución de este proyecto se sitúe en un rango porcentual entre el 75 % y el 99 %.</p> |
|--|--|--|

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 5

ESTRATEGIA 5.1. *Consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP, como base para el desarrollo de las funciones, actividades, y transformación digital de las diversas unidades del INAP y del servicio público que ofrecen, y permitiendo una gestión avanzada de los datos y del conocimiento del INAP en modo colaborativo.*

| | | |
|---|--|--|
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 5.1.1. Modernización de la plataforma web del INAP (Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Este proyecto plurianual, cuya responsabilidad de ejecución comparten el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento y la Unidad TIC del INAP, fue puesto en marcha en 2021, anualidad en la que ya se observaron desajustes respecto de la planificación inicial, debido al amplio ámbito de actuación que requería su consecución.</p> <p>Para la implementación externalizada de este proyecto en 2023, se programaron un total de 2 actividades, consistentes en la preparación de los oportunos pliegos de contratación, así como la licitación y posterior desarrollo del proyecto propiamente dicho por parte de la empresa adjudicataria. Ambas</p> |
|---|--|--|

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>actividades pudieron finalizarse con un adelanto de entre 2 y 3 meses respecto del plazo previsto.</p> <p>En cuanto al resultado programado para 2023, se destaca el único pretendido: la renovación de la web www.inap.es. Los trabajos para su consecución están en curso y avanzando según el cronograma previsto (a excepción de una leve demora de 2 semanas motivada por un retraso en la especificación de requisitos del entorno web por parte de terceros), su indicador final, consistente en la puesta en producción del portal web, se corresponde en el tiempo con la finalización del plazo de ejecución del contrato, previsto para 2024.</p> <p>El cumplimiento con adelanto de los plazos asociados a las dos actividades planificadas, junto con el avance impulsado durante 2023 para conseguir la renovación del portal web del INAP, hacen que la ejecución de este proyecto se ubique en el tramo entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.2. Consolidación de las aplicaciones de soporte a la formación (SIAF y aplicaciones relacionadas) <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, iniciado en 2021 con 4 actividades, continuó en 2022 con 3, que, pese a no poderse ejecutar en su totalidad, supusieron un importante avance con respecto al ejercicio anterior al alcanzarse una ejecución de entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p> <p>Continuó en 2023, este proyecto de carácter plurianual, del que se ocupó, como en los años anteriores, la Unidad TIC del INAP.</p> <p>Para este año el proyecto se dividió en 3 actividades: la adjudicación de un contrato de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) con el fin de ampliar los servicios y evitar la necesidad de tramitar un contrato menor con carácter anual; la contratación transitoria de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) hasta la adjudicación del mencionado contrato ampliado; y la contratación de desarrollo de aplicaciones .NET (2023-2025), incluyendo los requisitos del evolutivo de SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas). Si bien la primera actividad no se pudo ejecutar, las dos restantes se completaron antes incluso de lo previsto.</p> <p>La falta de ejecución de la primera actividad se debió a la carga imprevista de trabajo de carácter urgente.</p> <p>En cuanto a los 2 resultados buscados (del que se podría destacar el primero, por su importancia en la actividad recurrente en la aplicación): reducir el tiempo empleado en la resolución de incidencias en el funcionamiento de la aplicación y solventar las carencias que ofrece la aplicación SIAF mejorando sus funcionalidades, sufrieron cierta desviación. Así, el tiempo medio empleado en la resolución de</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>incidencias fue algo mayor del deseado —como consecuencia de la pérdida de conocimiento sobre la gestión de la plataforma tras la jubilación de la persona responsable de ella hasta la fecha— y el número de hitos de mantenimiento evolutivo para depurar la aplicación no alcanzó totalmente el previsto por el mayor esfuerzo necesario para resolver las incidencias más urgentes.</p> <p>No obstante, dado que los resultados realizados no se alejan en exceso de los previstos, se puede considerar que, en 2023, el proyecto alcanzó un porcentaje de cumplimiento sobre lo inicialmente planificado entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.3. Consolidación de las aplicaciones de soporte a la gestión interna (SEGPRES y aplicaciones relacionadas) que incluye un rediseño del interfaz y la integración con SOROLLA2</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Iniciado en 2021, con 3 actividades, y continuado en 2022, con 8 actividades y una ejecución parcial situada entre el 50 % y el 74 % de lo planificado, en 2023 se siguió con el desarrollo de este proyecto vinculado al Plan Impulso INAP. No obstante, estimando una evolución más lenta de la prevista en el desarrollo de las aplicaciones informáticas tratadas en el proyecto — como consecuencia de las dificultades, ya manifestadas en los años anteriores, para el cambio de los procedimientos de gestión interna de contratación y régimen económico—, se decidió avanzar en 2023 — como ya se comenzara a hacer en el ejercicio anterior— en el refuerzo del entorno de trabajo mediante la dotación de mayores capacidades de movilidad a través de la implantación de una nueva wifi y de herramientas para sesiones de videoconferencia. De este modo, se mejorarían las funcionalidades de colaboración en remoto del equipo y se facilitaría el uso de las aplicaciones informáticas una vez estuvieran consolidadas.</p> <p>Por tanto, la Unidad TIC del INAP, responsable de este proyecto plurianual, diseñó para 2023 7 actividades: la adquisición de equipamiento para completar la dotación audiovisual de aulas y salas de tribunales; la adquisición de ordenadores portátiles para la renovación de las aulas y las salas de tribunales; la campaña de sensibilización en materia de ciberseguridad; el contrato de desarrollo de aplicaciones .NET (2022-2023); la redacción de la documentación (memoria justificativa, pliego de prescripciones técnicas, etc.) para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y contratación; el despliegue de agentes EDR (Endpoint Detection Response) en los ordenadores personales del INAP; y la renovación de la wifi en Atocha y Alcalá.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>Con carácter general se puede concluir que la mayoría de las actividades se ejecutaron plena o sustancialmente y en un plazo anterior al previsto. Tan solo 2 actividades —la campaña de sensibilización en materia de ciberseguridad y la redacción de la documentación para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y contratación— se han quedado inacabadas, pero, en cualquier caso, se ha avanzado en ellas.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados, 3 fueron los pretendidos: dar cobertura wifi aceptable en toda la superficie del INAP; disminuir el riesgo de incidencias en materia de ciberseguridad y mejorar las respuestas en caso de que se produzcan; y dotar todas las salas de tribunales con los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto (micrófonos y altavoces) y la correcta visualización de los ejercicios (televisión o proyector y pantalla). De estos 3 resultados, se podría destacar, por la incidencia en la actividad diaria del personal al servicio del INAP, el primero.</p> <p>En cualquier caso, tanto el primer como el último resultado previsto fueron ejecutados por encima de lo planificado, dadas las necesidades reales mostradas al ejecutar las actividades. Con respecto al restante resultado —el segundo—, aunque no se desarrollaron campañas de sensibilización al dedicar los recursos humanos disponibles al despliegue de los agentes EDR, dicho despliegue se realizó por encima de lo inicialmente planificado, pudiendo considerarse, por ello, que el resultado fue un éxito.</p> <p>Por estas razones, este proyecto, en su ejecución de 2023, se estima cumplido entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.4. Renovación de la sede electrónica del INAP <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Con 2 actividades en 2021 y 3 en 2022 (con un alto porcentaje de ejecución: entre el 75 % y el 99 % de lo programado), este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, continuó en 2023.</p> <p>En este año, este proyecto plurianual y responsabilidad de la Unidad TIC del INAP, se integró por las siguientes 3 actividades: la identificación en SIA (Sistema de Información Administrativa) de todos los trámites que van a desplegarse en la nueva sede electrónica del INAP; la obtención de la redacción de los trámites a publicar en la sede y su traducción a lenguas oficiales; y la migración de la versión de Alfresco 4.0.2 a una versión que cuente con soporte.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>De todas ellas, tan solo la primera ha podido ejecutarse —si bien con una breve demora sobre el plazo previsto— en el año. Las dos restantes, aunque avanzadas en su desarrollo, no se han podido concluir en 2023, previéndose su terminación en 2024.</p> <p>Los motivos de este estado de ejecución son el aprovechamiento del proyecto de desarrollo del portal web para proceder a la traducción deseada y el retraso en la licitación del contrato vinculado con la migración deseada.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados, 2 son los que se buscaba alcanzar (pudiendo destacarse el primero de ellos por dar soporte al segundo): mejorar la infraestructura que presta servicio a la sede electrónica y publicar en la sede todos los trámites (procedimientos y servicios) que sirven para mantener la relación con los distintos tipos de usuarios, creando canales de acceso a los servicios disponibles. Sin embargo, como sucediera con las actividades, los resultados tampoco se pudieron alcanzar al nivel previsto, si bien se ha avanzado de manera significativa en su logro. Las causas de la desviación sobre lo previsto son tanto diversas incidencias técnicas —provocadas por la ineludible urgencia de la implementación— como la necesidad de disponer previamente del nuevo portal web para la publicación de los trámites (procedimientos y servicios).</p> <p>Dado que la evolución del proyecto se ha visto condicionada por el desarrollo del portal web, valorándose necesaria en 2024 una modificación del contrato relativo a la sede electrónica para concluir el desarrollo de esta, se puede concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023 se sitúa entre el 25 % y el 49 % de lo programado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.5. Diseño e implantación de una nueva aplicación de gestión de los procesos selectivos <i>(Proyecto vinculado al PRTR)</i></p> | <p>Vinculado al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, en su planificación para 2021, se formó por 2 actividades, y en 2022 por 3, que se ejecutaron al 100 % de lo planificado.</p> <p>En 2023 continuó la ejecución de este proyecto plurianual, correspondiente a la Unidad TIC del INAP, con 3 actividades: el desarrollo y la puesta en producción de funcionalidades de gestión de procesos de selección previstas para 2022; la licitación de un contrato para la gestión de «backoffice» bolsa de candidaturas; y la ejecución parcial de un contrato para la gestión de «backoffice» bolsa de candidaturas.</p> <p>Aunque el desarrollo de las actividades no se ha completado, no puede, por ello, considerarse incumplido, ya que, si bien la primera sufrió, por</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>incidencias con los servicios de despliegue de aplicaciones, una demora que hará que continúe en 2024, las dos restantes no se han emprendido por ser finalmente consideradas por la unidad destinataria — la Subdirección de Selección del INAP— innecesarias.</p> <p>En cuanto al resultado del proyecto, se destaca el único previsto: poner en producción una nueva aplicación que ofrezca funcionalidades en la gestión de procesos de selección, que fue ejecutado casi plenamente.</p> <p>Así, se puede concluir que, para el ejercicio 2022, este proyecto ha alcanzado una ejecución situada entre el 75 % y el 99 de lo planificado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.6. Renovación del Portal FEDAP, que incluye el rediseño de la estructura de servicios a las comunidades autónomas, así como la organización de los datos e información</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Este proyecto, asociado al Plan Impulso INAP, se inició en 2021 con la ejecución de 2 actividades y continuó durante el año siguiente —con una ejecución de entre el 75 % y el 99 % de lo previsto— con sus 2 actividades programadas para ese ejercicio.</p> <p>Para 2023, la Unidad TIC del INAP, responsable de la ejecución de este proyecto plurianual, planificó 1 actividad: el desarrollo de las funcionalidades solicitadas en el pliego adjudicado del proyecto FEDAP (Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas).</p> <p>La actividad se ha desarrollado plenamente y en plazo.</p> <p>Del mismo modo, su único resultado previsto —y, por tanto, el que se puede destacar—, mejorar el tiempo medio de la resolución (reduciéndolo a 24 horas/resolución) de las incidencias informáticas hasta la publicación de la nueva aplicación de gestión de FEDAP, se ha alcanzado, si bien con una desviación motivada por una importante incidencia en el despliegue de las nuevas versiones de la aplicación, que alteró la media del tiempo de resolución.</p> <p>No obstante, se puede concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023 se ha ejecutado al 100 % de lo previsto, pudiéndose, además, dar por finalizado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.8. Implantación de Office 365 en el INAP</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Este proyecto, de carácter anual, se inició en 2022, con la ejecución de 6 actividades que, al no poder concluirse en su totalidad (si bien el porcentaje de cumplimiento fue óptimo, situándose entre el 75 % y el 99 % de lo planificado), debieron continuar en 2023.</p> <p>La Unidad TIC del INAP, responsable del impulso del proyecto, planificó 4 actividades para este ejercicio: la configuración de los perfiles y de un entorno de trabajo adecuado para los usuarios de Office 365; la provisión de licencias de Office 365 a usuarios ajenos al INAP</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>(colaboradores/as, profesores/as, alumnos/as...); la conclusión del proceso de migración de los usuarios del INAP a Office 365; y la renovación de licencias A3 para usuarios ajenos al INAP.</p> <p>La ejecución de todas estas actividades se produjo según lo previsto, incluso, en algún caso —primera actividad—, adelantándose a lo planificado.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados, 2 fueron los planificados: actualizar las aplicaciones ofimáticas actuales fuera de soporte (Microsoft Office 2010) por Office 365 en todos los equipos de los 175 usuarios del INAP y posibilitar la integración en un mismo equipo de trabajo de personal del INAP con usuarios ajenos al INAP (colaboradores/as, profesores/as, alumnos/as...), de los que se puede destacar el primero de ellos. El logro en su ejecución roza lo planificado y, si no lo alcanza plenamente, es debido únicamente a alguna incidencia motivada en la migración por la antigüedad de las versiones de las aplicaciones.</p> <p>En cualquier caso, se puede concluir que, para el ejercicio 2023, este proyecto tuvo un éxito del 100 % sobre lo planificado y, además, se puede considerar finalizado.</p> |
|--|--|---|

ESTRATEGIA 5.2. Potenciar el capital profesional del INAP, en diálogo con el personal del INAP y con sus representantes.

| | | |
|-----------------|---|--|
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.2.2. Actualización constante de los planes de formación interna del INAP, en particular en lo que se refiere a las competencias vinculadas a la innovación y al cambio</p> | <p>Este proyecto tiene como objetivo la optimización de los recursos formativos del instituto a través de la aprobación de un plan de formación interna acordado entre sus distintas unidades y en el seno del grupo de trabajo de formación y acción social para así capacitar al personal para un mejor desarrollo de las funciones que corresponden a los puestos de trabajo que desempeñan.</p> <p>De carácter plurianual por su propia naturaleza cíclica, la planificación de 2023 es similar a la de las anualidades anteriores, estando desagregada en 8 actividades: recepción de propuestas de cursos por las unidades del INAP, redacción del borrador del plan de formación interna, aprobación del plan de formación por el grupo de trabajo de formación y acción social, aprobación del plan de formación por la Dirección del INAP y su posterior publicación en la intranet del instituto, inscripción de los cursos en la plataforma de gestión SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas), inscripción de los alumnos en SIAF, asignación de profesores en SIAF, y expedición de certificados a alumnos y profesores. La mayoría de ellas consiguieron implementarse con anterioridad a los plazos establecidos debido a la agilización de</p> |
|-----------------|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>trámites, observándose así desviaciones positivas que permitieron concluir la ejecución de este proyecto para 2023 en el mes de noviembre.</p> <p>De los 2 los resultados programados: contar con un plan de formación interna para el año y capacitar al personal para desarrollar las actividades del puesto de trabajo, dada la importancia del primero para alcanzar el segundo, se destaca aquel: disponer del plan anual.</p> <p>En cuanto al grado de cumplimiento sobre lo programado, se alcanzó el 100 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.2.3. Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario</p> | <p>Con este proyecto plurianual se busca aumentar el número de efectivos en el INAP, disminuyendo los puestos de trabajo no cubiertos y aumentando las opciones de promoción profesional del personal funcionario.</p> <p>Para 2023 se compuso de 10 actividades clasificadas en 4 grupos: concursos general y específico convocados en junio de 2022, concurso general de 2023 y concurso específico de 2023. Todas las actividades previstas se han llevado a término, observándose diversas desviaciones en los plazos previstos, tanto positivas como negativas. Estas últimas no han afectado a la finalización de las actividades en diciembre de 2023 o en meses anteriores.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados esperados del proyecto, la planificación estableció la cobertura de los puestos ofertado en cada concurso, sumando un total de 4. Tomando en consideración el valor inicial del indicador asociado a cada resultado, solamente puede darse por obtenido el resultado correspondiente al concurso general convocado en abril de 2023, que ha permitido la cobertura del 70 % de las vacantes ofertadas. En el resto de los casos, el porcentaje de puestos cubiertos se encuentra por debajo de las previsiones iniciales, pudiendo referirse como causas de estas desviaciones la falta de candidatos y el carácter insuficientemente atractivo de los puestos ofertados por sus niveles de complemento de destino y específico.</p> <p>Dada la relevancia que la obtención de resultados – esto es, la cobertura de las vacantes - tiene para este proyecto, su nivel de ejecución se estima comprendido entre el 51 % y el 75 %.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 5.3. Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente.</p> | | |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.1. Elaboración de disposiciones,</p> | <p>Este proyecto, inicialmente anual, buscaba en 2021 poner a disposición del personal del INAP protocolos de actuación en materia de convenios —en este caso,</p> |

| | | |
|------------------------|---|--|
| | <p>protocolos y procedimientos de gestión</p> | <p>documento actualizado— y de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual —en este supuesto, documento novedoso— con el propósito de agilizar los trámites de los procedimientos vinculados a ellos y alcanzar una mayor transparencia y publicidad institucional. Concluyó el año con la distribución y publicación internas del protocolo de convenios y la solicitud de propuestas de mejora sobre el borrador del protocolo de contratos.</p> <p>Durante 2022, se logró la redacción del borrador del protocolo de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual, que se sometió al análisis de otras unidades del INAP.</p> <p>La planificación de 2023 para este proyecto comprendía la realización de 3 actividades consecutivas: recepción y gestión de nuevas propuestas; redacción del protocolo y posterior firma del documento por la Directora. Esta ejecución se ha visto comprometida por la carga de trabajo de la unidad impulsora, al haber tenido que conceder prioridad a la elaboración y gestión de diversos proyectos de normas, así como de la redacción y tramitación de pliegos, convenios, además de la resolución de asuntos jurídicos más prioritarios. Esta circunstancia ha hecho que solo pudiera completarse la primera de las actividades, y que el único resultado buscado con este proyecto (consistente en elaborar un protocolo de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual) no haya podido lograrse.</p> <p>Todo lo anterior lleva a establecer un nivel de ejecución para la planificación de este proyecto en 2023, situado entre el 25 % y el 49 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.2. Aprobación de un nuevo estatuto del INAP</p> | <p>Este proyecto —cuya ejecución se preveía anual— inició su ejecución en 2021, habiendo sido objeto desde entonces de diversas paralizaciones por factores externos al instituto: primero por la reordenación ministerial y la creación de una nueva Secretaría de Estado de adscripción, y durante 2022 por demoras en la tramitación correspondiente a otras instancias ministeriales. En 2023 este proyecto resultó igualmente paralizado en su tramitación por la Secretaría de Estado de Función Pública, ante la posibilidad de que el INAP pasase a ser Agencia Estatal conforme al proyecto de ley de función pública.</p> <p>El POA 2023 contemplaba 3 actividades a realizar, consistentes en llevar a cabo el seguimiento de la tramitación del nuevo estatuto como proyecto de Real Decreto, en sus distintas fases (informes preceptivos pendientes y elevación al consejo de ministros, a solicitar por el Gabinete de la Secretaría de Estado de</p> |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | | <p>Función Pública, así como la posterior publicación en BOE, a impulsar por la Secretaría General Técnica del Ministerio de Hacienda y Función Pública). La mencionada paralización de la tramitación en su primera fase, ha imposibilitado la realización de 2 de las 3 actividades previstas, habiendo únicamente podido realizar el seguimiento reiterado correspondiente al impulso de su tramitación inicial por el Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública.</p> <p>En consecuencia, el único resultado buscado, consistente en lograr la aprobación del nuevo Estatuto, no se ha podido lograr.</p> <p>Por tanto, las importantes desviaciones presentadas por este proyecto respecto de la planificación inicial obedecen íntegramente a factores externos al INAP, y hacen que la valoración global de ejecución del proyecto se sitúe en la franja porcentual comprendida entre el 0 y el 24 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.3. Aprobación de una resolución de precios públicos</p> | <p>Este proyecto, inicialmente de carácter anual, fue abordado por primera vez en el POA 2021, anualidad en la que la insuficiencia de medios humanos y, en especial, la falta de cobertura de la plaza de la Consejería Técnica de la Gerencia del INAP, minimizaron su avance. Durante 2022, se dio al proyecto un notable impulso que, sin embargo, se vio limitado por la complejidad de elaborar la memoria económico-financiera, y por la falta de una respuesta concreta por parte del Gabinete de la SEFP.</p> <p>Para alcanzar el resultado buscado (disponer de un orden de precios públicos), en 2023 se programaron 4 actividades: obtener la conformidad del Gabinete de la SEFP con el borrador de orden, su correspondiente tramitación ante órganos externos, la tramitación de su firma y la posterior publicación en BOE. Ninguna de ellas ha podido realizarse debido a la ausencia de respuesta de la Secretaría de Estado. En consecuencia, tampoco se ha logrado el resultado pretendido.</p> <p>Como resultado de todo lo anterior, la ejecución de este proyecto durante 2023 se sitúa entre el 0 % y el 24 %, resultando necesario darle continuidad en 2024.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.4. Aprobación de un nuevo baremo retributivo para el INAP</p> | <p>La planificación de este proyecto en 2023 arranca del estado de ejecución en que se encontraba al término de la anualidad anterior, momento en que había quedado pendiente la aprobación de la resolución retributiva. Para culminar su finalización, estaba prevista la realización de 6 actividades consecutivas, a lo largo de 2023, en las que se desagregaba la</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>tramitación del nuevo baremo, pendiente de realizar. Por tanto, esas actividades comprendían desde la conformidad de la SEFP con el borrador de resolución remitido por el INAP, hasta su aprobación, previo informe favorable de la Dirección General de Costes de Personal (DGCP).</p> <p>Si bien las 3 primeras actividades pudieron realizarse con antelación respecto al plazo previsto, el informe desestimatorio de la propuesta, emitido por la DGCP, impidió que prosiguiera la tramitación, imposibilitando con ello la consecución de los 2 resultados perseguidos con este proyecto (la aprobación de una nueva resolución retributiva y la actualización de los módulos retributivos de las actividades contempladas en la resolución).</p> <p>Esta paralización, por causas ajenas al INAP, lleva a situar el grado de cumplimiento del proyecto entre el 0 % y el 24 %.</p> |
|--|--|---|

ESTRATEGIA 5.4. Mejorar el funcionamiento del INAP y desarrollar metodologías de planificación estratégica, gestión de la calidad y de proyectos.

| | | |
|-----------------|--|--|
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.1. Definición de una estrategia de planificación en materia de contratación administrativa</p> | <p>Este proyecto, cuyo objetivo es la adecuación de la contratación a las necesidades estratégicas del INAP y la mejora de su sistema de seguimiento y evaluación, inició su ejecución en 2022, año en el que se llevó a cabo un análisis previo, tanto de los datos existentes en las aplicaciones informáticas SEGPRES y SOROLLA2, como de las herramientas de desarrollo y entorno actual de mantenimiento y producción. Igualmente, se avanzó en la determinación de funcionalidades y aspectos técnicos necesarios, iniciando un estudio del mercado potencial y las ofertas existentes en el sector.</p> <p>La planificación correspondiente a 2023 parte de ese trabajo previo, considerándose necesario continuar valorando las necesidades del organismo y las opciones del mercado para su incorporación en el pliego de prescripciones técnicas del contrato pretendido. De este modo, el POA 2023 desagrega este proyecto en 5 actividades que guíen la toma de decisiones sobre los requerimientos técnicos a contratar, y en las que se preveía el empleo del blog Gobierno Contratación (https://www.gobierno.es/blog) para perfilar la información sobre la herramienta requerida para este proyecto, así como las novedades y mejoras relacionadas. Esta planificación finalizaba con la actividad dirigida a establecer «contactos con los responsables de los contratos a lo largo de la tramitación de los mismos para proceder a aglutinar las necesidades».</p> |
|-----------------|--|--|

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | <p>De estas 5 actividades, se han llevado a cabo todas menos la última que se acaba de reseñar, ya que el grupo de trabajo para la revisión de las opciones existentes y análisis de Presente y futuro de SEGPRES, optó en su reunión del mes de octubre por desarrollar la herramienta informática con medios propios del INAP. Ello ha llevado a obviar la quinta actividad, que pierde su razón de ser tras la decisión adoptada.</p> <p>El único resultado previsto para el proyecto era la implantación de un sistema de gestión integral de la contratación administrativa, no siendo posible completarlo, por lo complejo del trabajo de definición previo y la subsiguiente decisión de no licitar un contrato. Esta última invalidaría el propio indicador de resultados («Contrato para la implantación del sistema ejecutado»).</p> <p>No obstante, el hecho de haberse llevado a cabo la compleja labor previa de análisis, y la decisión – a la vista de ello - de no recurrir a la contratación, posicionan el nivel de ejecución de este proyecto entre el 25 % y el 49 % de lo programado para 2023.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.2. Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible</p> | <p>En 2021 este proyecto se centró en las labores preparatorias para la sustitución de las calderas de la sede principal del INAP, en la mejora tecnológica y acondicionamiento de sus aulas y en el desarrollo de su llamada «ciberaula». Todos estos resultados se alcanzaron al 100 %.</p> <p>En 2022, este proyecto plurianual de la Gerencia se dividió en varios objetivos referidos a la sustitución de las calderas del INAP, el arrendamiento de una nave industrial para el archivo único del fondo bibliográfico del INAP, el proyecto de rehabilitación de la fachada de la sede principal del instituto y la elaboración del proyecto de obras de la sede de Alcalá de Henares (Madrid) del INAP. De ellos, únicamente el referido al arrendamiento para el archivo único del fondo bibliográfico se pudo concluir.</p> <p>En consecuencia, la planificación de este proyecto para 2023, persigue avanzar en los ámbitos ya contemplados en la anualidad precedente, donde no fue posible concluir la previsión de 2022. Con ese objetivo, se contempló la realización de 6 actividades agrupadas en 3 grupos, referido cada uno de ellos a la sustitución de las calderas, la rehabilitación de la fachada y el proyecto de obras de la sede del INAP en Alcalá de Henares. En cada caso, se había planificado avanzar, tanto en las consultas previas, como en la licitación y adjudicación de los respectivos contratos. Las consultas previas en estos 3 ámbitos se pudieron llevar a término, aunque con una desviación de un mes</p> |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | <p>sobre las fechas previstas en los 2 primeros grupos (sustitución de calderas y rehabilitación de la fachada). Ello se debió a las necesarias y constantes consultas realizadas a la Gerencia de infraestructuras y equipamientos de Cultura, durante los meses comprendidos entre enero y abril, con el fin de llevar a cabo las oportunas licitaciones con un valor adecuado al mercado. Esta circunstancia contrasta con las consultas previas correspondientes al proyecto de obras de la sede de Alcalá de Henares, que culminó 2 meses antes de lo previsto, pese a haber comenzado 4 meses después.</p> <p>De todas las actividades previstas, la única que no ha podido concluir en la anualidad 2023 es la «licitación y adjudicación del contrato de Servicio para la redacción de proyectos, dirección facultativa completa y coordinación de seguridad y salud en fase de ejecución de obras de conservación y modernización de la sede del INAP en Alcalá de Henares». Ello se debe al volumen de proyectos asumidos y su complejidad, que requieren de amplios periodos para las correspondientes consultas y preparación de los pliegos de contratación.</p> <p>Esta última circunstancia es la que ha imposibilitado que se lograra el resultado de iniciar la tramitación para realizar las obras en la sede de Alcalá. Los otros 2 resultados buscados, consistentes en iniciar las tramitaciones para sustituir las calderas y rehabilitar la fachada, pudieron lograrse, destacando ambos por igual.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede concluir que, para 2023, el porcentaje de cumplimiento del proyecto se encuentra entre el 75 % y el 99 % de lo programado.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.3. Actualización del inventario del INAP</p> | <p>Este proyecto inició su ejecución en 2021, año en el que se adjudicó un contrato para la actualización de los datos de inventario del instituto. En la anualidad siguiente, se llevó a cabo el análisis previo del inventario por la empresa adjudicataria del servicio, y se inició la gestión de altas y bajas de inventario en la aplicación informática SOROLLA, el volcado de información en el programa informático SIC2, y la gestión del inventario. La planificación correspondiente a 2023 se ha llevado a cabo sobre ese trabajo previo, estando integrada por 3 actividades que se han implementado en su totalidad, según lo previsto: revisión de las altas y bajas pendientes de inventario en SOROLLA; volcado de información en SOROLLA 2; archivo y revisión de los expedientes de compras desde el año 2008 hasta la fecha; y, por último, finalizar la gestión del inventario.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>En consecuencia, el único resultado pretendido, esto es «inventariar el cien por cien de los bienes del INAP», se puede dar por cumplido, al haberse ejecutado al 100 % la planificación correspondiente a 2023, poniendo fin a este proyecto.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 5.4.4. Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales</p> | <p>Este proyecto de ejecución cíclica está compuesto en su planificación anual para 2023 de 10 actividades divididas en cinco grupos: Plan Operativo Anual 2022 (coordinación entre unidades y aprobación del plan), informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2022 (recopilación de datos para su elaboración, redacción, aprobación y publicación del informe), aplicación informática para el seguimiento de los planes operativos anuales (consistente, en 2023, en la coordinación con el Área de Informática para el desarrollo de esta aplicación), informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2023 (con la recopilación de datos para su elaboración y redacción de un primer bosquejo) y Plan Operativo Anual 2024 (coordinación entre unidades para iniciar su elaboración). 9 de estas 10 actividades se realizaron en su totalidad. Únicamente la actividad referida al desarrollo de una aplicación informática no se llevó a cabo, al ser descartado su uso por motivos operativos, previa valoración de un primer modelo de aplicación.</p> <p>Por su parte, y en coherencia con lo anterior, de los 5 resultados pretendidos con este proyecto (disponer tanto del Plan Operativo Anual 2023, como del seguimiento del POA 2022, desarrollar la citada aplicación informática, llevar a cabo los trabajos preparatorios del nuevo informe de seguimiento y, por último, iniciar los trabajos de la planificación operativa correspondiente a 2024), el único que no ha podido llevarse a término es el referido al desarrollo de la aplicación informática.</p> <p>Se recogen como resultados más significativos: disponer del Plan Operativo Anual 2023 y disponer del informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2022.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023, este se puede considerar realizado al 100 %, dado que la única desviación respecto de la planificación inicial obedece a una reorientación de la misma por razones operativas.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 5.5. Revisar los recursos de comunicación interna y externa de la organización, mejorando su visibilidad, transparencia y rendición de cuentas.</p> | | |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.5.1.</p> | <p>El propósito de este proyecto inicialmente anual, cuya ejecución comenzó en 2021, fue facilitar la</p> |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | <p>Actualización del manual de acogida del INAP</p> | <p>incorporación del nuevo personal al INAP mediante la redacción de un nuevo manual de acogida del instituto que ofreciera información útil en la llegada al organismo. Si bien esto se logró en aquel ejercicio, en 2022 se dio una nueva naturaleza plurianual a este proyecto, al apreciar que el documento redactado en 2021 requería de modificaciones. Estos cambios no pudieron implementarse debido al volumen de trabajo del equipo responsable, debiendo volver a planificarse en el ejercicio de 2023.</p> <p>Las actividades incorporadas al POA 2023 para este proyecto fueron un total de 6, que comprenden la confección del borrador de un nuevo manual de acogida del INAP, su envío a los distintos servicios y unidades implicadas para recabar observaciones, la revisión final, aprobación y posterior publicación del manual en la intranet del instituto. De ellas, fue posible realizar las referidas al envío del borrador a los servicios y unidades correspondientes, con una desviación en los plazos de entre 1 y 2 meses, según la planificación inicial.</p> <p>El resultado buscado, consistente en «contar con un nuevo manual de incorporación al INAP», no pudo lograrse debido a las cargas de trabajo en el Servicio de RRHH que han obligado a afrontar otros asuntos más prioritarios.</p> <p>Por todo lo expuesto, hay que concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2023 se encuentra comprendido en un tramo que va del 25 % al 49 % de lo programado.</p> <p>No obstante, esta imposibilidad de avanzar en la actualización del manual encierra una oportunidad de “planificación mejorada” para el POA 2024, al haber sido premiada – en el marco de los Premios INAP 2023, que buscan impulsar iniciativas de los empleados y empleadas del instituto para mejorar el entorno de trabajo - una propuesta de diseño de un modelo propio de acogida, denominado «Cuadernos de Bienvenida del INAP». Esta iniciativa supondrá una reformulación del proyecto, más creativo y ambicioso en los resultados que busca conseguir.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 5.5.2. Diseño e implantación de un plan de comunicación del INAP</p> | <p>Este proyecto plurianual viene desarrollándose desde el año 2021. La planificación operativa correspondiente a 2023 constaba de 5 actividades que englobaban la aprobación del plan de comunicación por el Comité de Dirección del INAP, y la celebración de diversas reuniones del grupo de trabajo asociado a este plan. La única desviación respecto de esta planificación consiste en la eliminación de una de las citadas reuniones, tratándose de una decisión</p> |

adoptada por acuerdo unánime del grupo de trabajo, y fundamentada en la periodicidad semestral que se ha fijado para estas reuniones.

Al tratarse de una actividad voluntariamente descartada, esta reformulación de la planificación no ha tenido ningún efecto sobre la consecución de los 4 resultados previstos, que se han completado con la única excepción de aquel consistente en «Poner en marcha todas las actividades previstas en el Plan de Comunicación para ser iniciadas en 2023», cuyo indicador se sitúa un 5 % por debajo de la previsión de iniciar el 80 % de las acciones de comunicación con inicio previsto en 2023. Ello se ha debido a la imposibilidad de dar comienzo a la actividad de creación de un repositorio en la intranet de convenios y contratos firmados por el INAP.

Todo lo anterior lleva a valorar la ejecución de este proyecto entre el 75 % y el 99 %, situándose más cerca del final de este tramo porcentual, dado el muy escaso margen que lo separa del cumplimiento íntegro de la planificación.

2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, el índice de cumplimiento de los resultados fijados para la ejecución de los proyectos en curso durante 2023, resulta bastante dispar, encontrándose en la franja porcentual comprendida entre el 49 % y el 73 %.



Figura 12. Grado de obtención de resultados de cada objetivo general

El objetivo general 4 es el que comprende proyectos con mayor grado de cumplimiento de los resultados, así como una distribución completamente polarizada de los mismos, ya que este objetivo general se compone de 11 proyectos en curso durante 2023, de los cuales 8 han logrado alcanzar la totalidad de resultados previstos, frente a los 3 restantes, que no han podido obtener ninguno y, en consecuencia, disminuyen el resultado porcentual medio de consecución. Entre las causas explicativas de la falta de obtención de resultados en los 3 supuestos, se observa un predominio de factores externos, tales como la ausencia de tramitación ministerial o retrasos en la disposición de soportes tecnológicos por unidades externas al INAP.

Los objetivos generales 5 y 1 son los que han presentado un menor índice de obtención de resultados, cifrado en el 49 % y el 57 %, respectivamente. Este último caso es el que está integrado por un menor número de proyectos que, sin embargo, presentan una considerable heterogeneidad en términos de logro de resultados en 2023. Un factor determinante en la obtención del porcentaje medio, reside en el proyecto 1.2.5, que no ha conseguido materializar ninguno de los resultados previstos como consecuencia de divergencias estructurales entre las partes, en cuya cooperación se fundamentaba la viabilidad inicial.

En el caso del objetivo general 5 se observa una homogeneidad mayor que en el caso anterior, aspecto que resulta paradójico, al tratarse del objetivo que mayor volumen de proyectos en curso ha englobado en 2023. Al igual que ocurriera en las dos anualidades precedentes de la actual planificación estratégica, se observa una tasa de consecución de resultados inferior a la media en aquellos proyectos vinculados con la estrategia 5.3 de diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida, siendo en este caso especialmente acusada, al no haberse podido lograr ninguno de los resultados inicialmente previstos. Ello se ha debido a que buena parte de los resultados planteados estaban asociados a la finalización de

diversas tramitaciones administrativas por instancias ministeriales diferentes al INAP, constatándose el carácter externo del principal factor de desviación, al implicar la participación de terceras partes cuya actuación escapa al control del instituto.

En el caso del objetivo general 3, y pese a la consecución de la Estrategia 3.4 durante 2023, el factor predominante que ha hecho disminuir la media de cumplimiento de los resultados planificados, vuelve a ser (al igual que ocurriera durante 2022) la gran dificultad técnica vinculada a proyectos que llevan aparejados procedimientos de contratación administrativa, como es el caso de aquel asociado a la plataforma AGEdigit@l, así como el referido a la licitación de las actividades formativas para el próximo trienio.

Por su parte, si bien el 43 % de los proyectos del objetivo general 2 – en ejecución durante 2023 – han logrado obtener la totalidad de resultados pretendidos, la media se ha visto disminuida principalmente por el proyecto 2.2.4 (*Colaboración con las universidades españolas para la incorporación de estudiantes en prácticas en el INAP*), como consecuencia de un factor externo de incumplimiento, consistente en este caso en un desarrollo normativo sobrevenido (concretamente, la nueva redacción de la disposición adicional 52.^a del *Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social*), que paralizó la ejecución inicialmente prevista.

Mención especial merece el cumplimiento de los resultados relativos a aquellos proyectos que están adicionalmente integrados en planes de acción diferenciados, bien por su carácter multisectorial, como es el caso del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, bien por responder a una acotación temporal diferente al periodo 2021-2024, tal y como ocurre con el Plan Impulso INAP.

PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), que afecta de forma transversal a toda la Administración General del Estado, ha tenido su lógico reflejo durante la elaboración del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, con la inclusión de cinco proyectos integrados en el PRTR.

Dentro del contexto de este plan multisectorial, estos proyectos se vinculan al desarrollo de una de las 10 políticas palanca en torno a las que se estructura el PRTR, denominada “*una Administración del siglo XXI*”, y más concretamente, se asocian al Componente 11 del mismo (“*Modernización de las Administraciones Públicas*”).

Estos proyectos se distribuyen de forma horizontal para la consecución de los objetivos generales 3, 4 y 5, al estar enfocados en el desarrollo de competencias digitales (especialmente al teletrabajo) del personal empleado público, en el acceso a la información y el conocimiento que genera el instituto, así como en la mejora de la gestión tecnológica de los procesos selectivos que son responsabilidad del INAP.

Durante 2023, han estado en ejecución 4 de los 5 proyectos vinculados al PRTR. Ello se debe a que el proyecto 5.1.7 (*Chatbot conversacional para el soporte a usuarios de servicios de formación y selección del INAP*) requiere para su implementación de la finalización del 5.1.1 (*Modernización de la plataforma web del INAP*), ya que el software conversacional basado en Inteligencia Artificial que se pretende

implantar, necesita la previa renovación tecnológica del actual portal del INAP en internet, aspecto que se concluirá en 2024.

En lo que respecta al avance en la implementación de los proyectos, y la consecuente obtención de resultados durante 2023, se han sentado las bases para su impulso en la anualidad siguiente, aspecto que ha llevado a minorar el ritmo de progreso durante el año en curso, como consecuencia de los siguientes factores:

- La reformulación de la planificación inicial, en el caso del proyecto 5.1.5 (*Diseño e implantación de una nueva aplicación de gestión de los procesos selectivos*), que ha llevado a descartar dos terceras partes de las actividades previstas por ser finalmente consideradas como innecesarias.
- El amplio alcance de los proyectos englobados en el PRTR, que se sustentan en complejas formulaciones técnicas asociadas a procedimientos de contratación de extensa tramitación. Este ha sido el caso de los proyectos 3.2.2 (*Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público*), que ha debido incorporar nuevos trámites sobrevenidos derivados de una modificación presupuestaria en los pliegos de contratación, y el 3.2.3 (*Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo*), que ha dilatado más de lo inicialmente previsto la redacción de las condiciones técnicas para la licitación de las actividades formativas de los próximos 3 años en el INAP.
- Las dificultades tecnológicas parcialmente asociadas a terceros, en lo relativo al proyecto 4.3.1 (*Creación de un banco de recursos en abierto, en el marco de la actualización del Banco de Conocimientos del INAP, según estándares de metadatos normalizados*), tal y como se recoge en la descripción de su avance realizada en el epígrafe 2.3 del presente informe. Unas dificultades que han demorado a los primeros meses de 2024 la puesta en funcionamiento del banco de recursos.

Los productos más destacados asociados al logro de resultados de estos proyectos durante 2023 son:

- La adjudicación del contrato para la creación de un banco de recursos en abierto.
- El desarrollo y la puesta en producción de funcionalidades del nuevo sistema de Seleccion@ (dirigido a la gestión de convocatorias, aspirantes y personal colaborador en procesos de selección), correspondientes a 9 módulos de procesos selectivos que han sido desarrollados, probados y validados por los usuarios en 2023.

La autoevaluación de los cuatro proyectos asociados al PRTR arroja un porcentaje medio de ejecución del 62 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable de implementarlo, tomando en consideración conjuntamente el grado de realización de las actividades previstas y los resultados obtenidos.

También asociado al PRTR, aunque sin vinculación financiera con este mecanismo, se encuentra el proyecto 1.1.3, fundamentado en la colaboración con la Secretaría General de Fondos Europeos, y que persigue desarrollar, durante todo el periodo de vigencia de la planificación estratégica, un programa

de actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR. Este trabajo colaborativo, sustentado en el convenio como instrumento jurídico, posibilitó en 2023 la realización de 46 actividades formativas incluidas en los programas de desempeño general y cursos selectivos, así como en aquellos dirigidos al ámbito local, y que han permitido formar en la materia a más de 1.500 empleadas y empleados públicos.

PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN IMPULSO INAP

De los 53 proyectos en curso durante 2023, 12 se encuentran vinculados al Plan Impulso INAP, un plan cuyos preparativos se iniciaron en 2021, con el objetivo de reforzar al INAP a través fundamentalmente de una digitalización de los servicios que redundara en una mejora de la eficiencia en su prestación. Una modernización especialmente intensa en lo referido a los programas de formación y capacitación en línea, aspecto que remite al protagonismo de la Subdirección de Aprendizaje y la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para la consecución de la mayoría de estos proyectos.

El amplio calado de los proyectos en curso, hace que todos ellos presenten una naturaleza plurianual, ampliando su implementación en el tiempo incluso a la última anualidad de la planificación estratégica, con el objetivo de culminar su ejecución.

No obstante lo anterior, se ha logrado finalizar en 2023 el 58,3 % de los proyectos en curso asociados al Plan Impulso INAP. Concretamente, se ha conseguido completar la implantación de Office 365 en el INAP, digitalizar el fondo antiguo de la biblioteca del instituto – asociado a la implantación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria -, así como impulsar el Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos, que ha comenzado en 2023 su tercera edición con notable demanda por parte del potencial alumnado. El porcentaje anterior también computa la culminación del proyecto 3.3.2 (*Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica*), cuya planificación en inicio no se pudo realizar por la paralización indefinida asociada al procedimiento de contratación, de la que fue objeto en el momento de elaborar el POA 2023.

Mención especial merece la conclusión del proyecto 3.4.2. dirigido a «adaptar y ampliar la oferta de diferentes actividades teniendo en cuenta las competencias que requiere el personal directivo y predirectivo», a través del que se ha logrado configurar la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, siendo uno de los proyectos estratégicos más importantes del instituto durante 2023.

Aunque en la presente anualidad se encontraban en realización todos los proyectos no concluidos que integran el Plan Impulso INAP, el reto pendiente para 2024 reside en progresar en la mayoría de los que conforman la estrategia 5.1, dirigida a *consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP*, incluido aquel que busca la modernización de la plataforma web del instituto, canal estratégico en la relación de esta institución con la ciudadanía. Este último proyecto mantendrá también vinculado a la implementación de este plan al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, como la tercera de las unidades directivas impulsoras de estos proyectos durante 2024.

Si bien la dotación económica inicial del Plan Impulso INAP está asociada al ejercicio presupuestario de 2022, durante 2021 ya se planificaron actividades preparatorias que permitieran la implementación de los proyectos vinculados a dicho Plan en la anualidad siguiente. De forma análoga, el carácter marcadamente plurianual de los mismos, ha llevado a continuar durante 2023 con la planificación de las oportunas dotaciones presupuestarias, aspecto que también se prolongará a la última anualidad del actual Plan Estratégico del INAP, con el objetivo de culminar la implementación de unos proyectos claves, no solo a nivel interno sino también externo, al ir dirigidos a incrementar la calidad de los servicios y las relaciones con todas las personas empleadas públicas y con la ciudadanía.

La autoevaluación de los proyectos asociados al Plan Impulso INAP en curso durante 2023 (exceptuando el 3.3.2 por la ausencia de planificación inicial), considerados conjuntamente, proporciona un notable porcentaje medio de ejecución del 84,4 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable.

En lo relativo a la implementación de las actividades planificadas para los proyectos englobados en este Plan, se consiguió finalizar el 78 % de las mismas, porcentaje que hubiera resultado mayor de no ser por el replanteamiento del proyecto 3.2.4 (relativo a la gestión de la formación en lenguas cooficiales), que debió de abandonar la planificación de actividades previstas (sustentadas en un modelo conveniado con Comunidades Autónomas), y diseñar una nueva basada en la licitación pública.

El avance en el logro de los resultados asociados a estos proyectos se cifra en un 70,5 %. Esta tasa hubiera sido notablemente mayor de no ser por los proyectos 3.2.4, 5.1.1 y 5.1.4, cuyos resultados se esperan alcanzar en 2024, por lo que al igual que los restantes proyectos no concluidos, habrán de ser dotados presupuestariamente en la siguiente anualidad para culminar su realización.

Los principales resultados asociados al Plan Impulso INAP son los siguientes:

- Establecimiento del marco competencial básico del personal directivo de la Administración General del Estado.
- Programación de las actividades formativas a incluir dentro de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado para el año 2024.
- Comienzo de la tercera edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.
- Presentaciones del Laboratorio de Innovación Pública en eventos relacionados con esta temática.
- Dotación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria a la biblioteca del INAP y digitalización de más de 1 millón de páginas del fondo antiguo.
- Proporcionar a las salas de tribunales de los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto (micrófonos y altavoces) y la correcta visualización de los ejercicios (televisión o proyector y pantalla).
- Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica.
- Configuración y puesta en funcionamiento de 84 puntos de cobertura WiFi en la sede del INAP.

- Posibilitar la integración en un mismo equipo de trabajo de personal del INAP con usuarios ajenos a la plantilla del instituto (alumnado, profesorado y personal colaborador, entre otros perfiles).
- Migración del personal usuario del INAP a Office 365.

De los 12 proyectos englobados en el Plan Impulso INAP, 4 han de continuar su implementación en 2024, al no haber podido finalizarse en su totalidad, habilitándose la dotación presupuestaria requerida.

PRINCIPALES RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL POA 2023

En el siguiente cuadro se recogen los principales resultados y productos obtenidos por los proyectos que se han implementado durante 2023, identificando aquellos vinculados al PRTR, así como los relacionados con el Plan Impulso INAP (PII):

| PROYECTO | RESULTADOS Y PRODUCTOS ⁴ DESTACADOS |
|---------------------------|--|
| OBJETIVO GENERAL 1 | |
| 1.1.3 (PRTR) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u><i>Convenio entre la Secretaría General de Fondos Europeos y el Instituto Nacional de Administración Pública, O.A., para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia</i></u>, financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU. ▪ Realización de 46 actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR (desempeño general y cursos selectivos, así como en el ámbito local), que han contado con un total de 1.575 participantes. |
| 1.1.4 | <p>Convocatoria y desarrollo de los siguientes talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Lenguaje Claro para unas administraciones sociales, inclusivas y accesibles.</i> ○ <i>Transformando la actividad normativa: la memoria de impacto normativo en los ODS.</i> |
| 1.2.2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones y encuentros con organismos internacionales: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), DISPA (Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública), EIPA (Instituto Europeo de Administración Pública), IIAS (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas), EPSO (Oficina Europea de Selección de Personal), INSP (Instituto Nacional de Servicio Público) de Francia, IASIA (Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración), etc. |

⁴ Esta tabla incluye los hipervínculos correspondientes a los productos consistentes en documentos publicados.

| | |
|---------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma de un Memorando de Entendimiento entre el INAP y el Ministerio de Administraciones Públicas y participación ciudadana del Principado de Andorra. ▪ Participación en el proyecto de movilidad PACE (Public Administration Cooperation Exchange) de la Comisión Europea. ▪ Participación en el II Simposio de Innovación del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). ▪ Participación en la Escuela de Verano de Políticas Públicas. |
| 1.2.4 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de Design thinking para personas emprendedoras. ▪ Encuentro colaborativo: Experiencias innovadoras y soluciones a retos comunes. ▪ Encuentro sobre innovación formativa para una mejor gobernanza municipal. |
| 1.2.6 | Creación de una base de datos única de antiguos alumnos iberoamericanos del INAP de España desde 2010. |
| OBJETIVO GENERAL 2 | |
| 2.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilización de los procesos selectivos (duración media inferior a 12 meses). ▪ Reforzar la colaboración con el Servicio 060 y cau-IPS para el mejor funcionamiento de los servicios. ▪ 183.706 solicitudes de participación en procesos selectivos tramitadas. ▪ Mejora de la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas (48.993 a lo largo de 2023). |
| 2.1.2 | Publicación de la cualificación profesional y competencia de los miembros de los órganos de selección. |
| 2.1.3 | Propuesta inicial de modificación del proceso selectivo de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional. |
| 2.1.4 | Modificación de 12 procesos selectivos y 9 pruebas , adaptando el contenido de los ejercicios a los requerimientos necesarios para cada cuerpo (naturaleza y definición de los ejercicios, actualización de programas, etc.). |
| 2.1.5 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 procesos selectivos del Subgrupo A1 modificados. ▪ Implementación del “proyecto piloto” de mejora del proceso selectivo de acceso por promoción interna a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos. |
| 2.2.2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención personalizada a las personas con discapacidad durante el proceso de inscripción y de subsanación de solicitudes en procesos selectivos. ▪ Tramitar las solicitudes de adaptación de tiempos y medios para la realización de las pruebas selectivas. ▪ 7.643 consultas y solicitudes de subsanación en materia de discapacidad atendidas. |

| OBJETIVO GENERAL 3 | |
|--------------------|---|
| 3.1.2 | <p>Actualización de los modelos de cuestionarios para las siguientes tipologías de actividades formativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ presenciales ○ en línea ○ híbridas ○ especiales (jornadas, mesas redondas, etc.) |
| 3.2.1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del Marco de competencias en evaluación de políticas públicas. ▪ Publicación del <u>Marco de competencias para la contratación en el sector público español</u>. ▪ Nueva versión de Itinerarios formativos de Capacitación Competencial Profesional del Grupo de Apoyo Administrativo (IFCA), transformado en el <u>Marco de competencias de las profesiones administrativas</u>. |
| 3.2.4 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividad formativa Inglés para personal de la Administración General del Estado. ▪ 3 actividades formativas sobre habilidades en inglés. ▪ 2 ediciones de la actividad formativa <i>Aprendizaje y perfeccionamiento del idioma portugués</i> para personal de la Administración General del Estado. |
| 3.2.5 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Curso de especialización en Control Interno para Entidades Locales de pequeño y mediano tamaño</u>. ▪ <u>Curso de especialización en protocolo y comunicación en las Entidades locales</u>. ▪ Conclusiones del VIII Encuentro de los representantes de formación de las Diputaciones, Comunidades Autónomas uniprovinciales, Cabildos y Consejos Insulares, y Ciudades con Estatuto de Autonomía. |
| 3.3.2 (PII) | <p>Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica.</p> |
| 3.4.1 | <p>Elaboración de las guías didácticas de los cursos selectivos para el acceso a los cuerpos y escalas de los subgrupos A1 y A2 de la Administración General del Estado, gestionados por el INAP.</p> |
| 3.4.2 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento del marco competencial básico del personal directivo de la Administración General del Estado. ▪ Análisis comparado de los modelos de formación directiva en otros países. ▪ Programación de las actividades formativas a incluir dentro de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado para el año 2024. |
| 3.4.4 (PII) | <p>Convocatoria e inicio de la tercera edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.</p> |

| OBJETIVO GENERAL 4 | |
|--------------------|--|
| 4.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación de las becas de formación e investigación para titulados superiores universitarios. ▪ <u>Resolución del INAP por la que se concede una beca INAP-Fulbright de formación y perfeccionamiento profesional en los Estados Unidos de América para el curso académico 2024-2025.</u> |
| 4.1.3 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento del 22,8 % en el volumen de suscriptores a la newsletter La Administración al Día. ▪ Incremento del 10 % en la interacción de la red INAP Social. |
| 4.1.6 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentaciones del LIP en los siguientes eventos sobre innovación pública: <ul style="list-style-type: none"> ○ Congreso Anexpal ○ Simposio del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo ○ X Congreso de Innovación Pública NOVAGOB ▪ Finalización de los siguientes proyectos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño y experimentación de un puesto de trabajo de nueva generación en el Ministerio del Interior. ○ Diseño y experimentación de procesos de colaboración intermunicipal para compartir el talento público. ○ Elaboración de la <i>Guía orientativa para el desarrollo de pruebas selectivas descentralizadas.</i> |
| 4.2.1 | Elaboración del borrador del plan editorial 2024 del INAP. |
| 4.2.2 | Informe de auditoría de las revistas electrónicas del INAP. |
| 4.2.3 | <u>Código ético para publicaciones periódicas del INAP.</u> |
| 4.3.1 (PRTR) | Adjudicación del contrato para la creación de un banco de recursos en abierto. |
| 4.3.2 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria. ▪ Digitalización de más de 1 millón de páginas del fondo antiguo de la biblioteca. |
| 4.4.2 | Participación del INAP en Open House Madrid 2023 (evento focalizado en arquitectura y arte que promueve las visitas de público general). |
| OBJETIVO GENERAL 5 | |
| 5.1.2 (PII) | Nuevo contrato de desarrollo de aplicaciones .NET (2023-2025). |
| 5.1.3 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuración y puesta en funcionamiento de 84 puntos de cobertura WiFi. ▪ Adquisición de equipamiento para completar la dotación audiovisual de aulas y salas de tribunales. |

| | |
|----------------|---|
| 5.1.4 (PII) | Identificación en SIA (Sistema de información administrativa) de todos los trámites que van a desplegarse en la nueva sede electrónica. |
| 5.1.5 | Desarrollo y puesta en producción de funcionalidades del nuevo sistema de Seleccion@ para la gestión de convocatorias, aspirantes y personal colaborador en procesos de selección: 9 módulos de procesos selectivos desarrollados, probados y validados por los usuarios en 2023. |
| 5.1.6 (PII) | Desarrollo de nuevas funcionalidades en el portal FEDAP (Interconexión con GEISER - Gestión Integrada de Servicios de Registro - y Notific@ - Servicio Compartido de Gestión de Notificaciones -, rediseño de los procesos de firma electrónica, etc.). |
| 5.1.8 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización del proceso de migración del personal usuario del INAP a Office 365. ▪ Posibilitar la integración en un mismo equipo de trabajo de personal del INAP con usuarios ajenos a la plantilla del instituto. |
| 5.2.2 | Aprobación del plan de formación interna del INAP para 2023. |
| 5.2.3 | <u>Resolución de 7 de noviembre de 2023, de la Subsecretaría, por la que se resuelve el concurso general, convocado por Resolución de 11 de abril de 2023.</u> |
| 5.4.2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicio de la tramitación para la rehabilitación de la fachada del INAP (sede de la calle Atocha 106). ▪ Inicio de la tramitación para la sustitución de las calderas en la sede del INAP de la calle Atocha. |
| 5.4.3 | Actualización del inventario del INAP. |
| 5.4.4 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Plan Operativo Anual 2023.</u> ▪ <u>Informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2022.</u> |
| 5.5.2 | Informe de evaluación del grado de ejecución del Plan de comunicación estratégica 2023-2024 del INAP. |

Figura 13. Productos y resultados destacados por proyecto.

Las distintas unidades responsables de la realización de cada uno de los proyectos que constituyen la planificación operativa de 2023, han realizado una valoración del grado de ejecución global, desde una perspectiva que integra los siguientes aspectos:

- El avance en la gestión de cada proyecto, medido a partir de la ejecución de las actividades conducentes a su implementación.
- El grado de consecución de los resultados asociados a cada proyecto, medidos a través de la comparativa entre el valor inicial y el valor final de cada indicador.

Dado que se trata de una valoración que también incorpora la ponderación del peso de aquellas actividades no llevadas a término (ya sea por falta de tiempo o de recursos para afrontarlas en tiempo y forma, o bien por devenir innecesarias o contraproducentes durante la anualidad) y de los resultados no obtenidos para la consecución final de cada proyecto, se estima conveniente establecer rangos porcentuales de ejecución, que permitan visualizar su grado de avance general. Por ello, de forma análoga al planteamiento metodológico de anualidades anteriores, en los gráficos siguientes se determina el grado de avance en la ejecución de cada uno de los proyectos que componen cada objetivo general, con base en un porcentaje de ejecución dividido en los siguientes rangos:

| |
|---|
| Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 0 y el 24 % |
| Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 25 y el 49 % |
| Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 50 y el 74 % |
| Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 75 y el 99 % |
| Proyecto cuya ejecución global es del 100 % |

En el siguiente gráfico se refleja la media de valoración realizada por las unidades responsables de ejecutar los proyectos englobados en cada objetivo general.



Figura 14. Media de valoración sobre la ejecución global de cada objetivo general

El objetivo general 3 es el que observa un mayor nivel de valoración, en coherencia con el primer puesto que ocupa también respecto de la ejecución de actividades inicialmente planificadas. No obstante, la consecución de resultados asociados a los proyectos de este objetivo resulta menor, denotando la autoevaluación una puesta en valor del peso específico que las actividades realizadas tienen para alcanzarlos en un futuro próximo.

En el extremo opuesto se sitúa el objetivo general 5 (tal y como sucediera en las dos anualidades anteriores), cuyos proyectos han visto minorado su ritmo de avance, en muchos casos como

consecuencia de factores externos de desviación, reflejando el grado de autoevaluación medio el componente de parálisis asociado a la tramitación administrativa externa al INAP, que ha afectado al desarrollo de las actividades de diversos proyectos y al logro de los resultados perseguidos.

El siguiente gráfico permite realizar un análisis conjunto de las diferencias entre el porcentaje de actividades ejecutadas sobre las planificadas, y la autoevaluación de cada unidad sobre el grado de ejecución global.

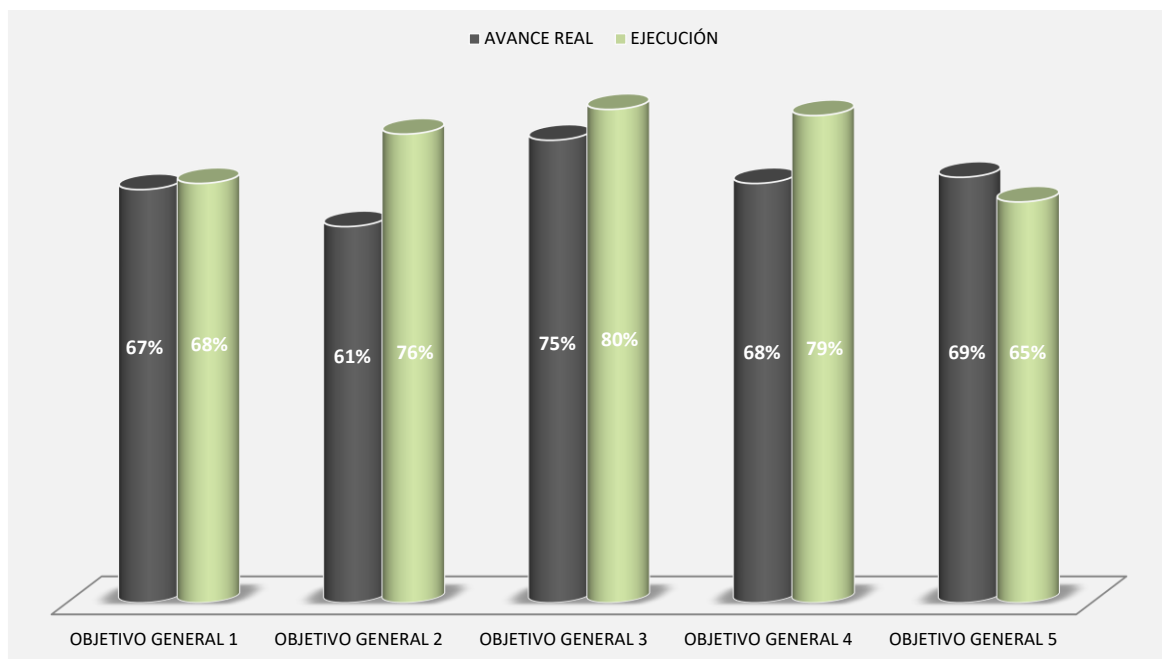


Figura 15. Comparativa del grado de avance real y la valoración de ejecución global por objetivo general

De él se desprende la existencia de dos grupos de objetivos generales (OG):

- El primero de ellos está conformado por los OG 2, 3 y 4, en los que la valoración de ejecución global realizada por cada unidad es perceptiblemente mayor que el grado de avance en las actividades. Ello se debe a las múltiples situaciones ya mencionadas en el apartado 2.3 de este informe, en las que se produce un cambio sobrevenido en la planificación que afecta a algunas de las actividades inicialmente previstas, deviniendo de imposible cumplimiento (como el caso del proyecto 3.2.4, que describía un modelo de gestión para la formación en lenguas cooficiales finalmente descartado por el Servicio Jurídico), o bien innecesarias (así ocurre en el proyecto 4.1.3, en relación con el nombramiento de nuevos dinamizadores de la red INAP Social). Denota también una orientación de la autoevaluación dirigida a poner en valor la relevancia del avance obtenido durante 2023 para la consecución final de los proyectos plurianuales, encontrándose algunos de ellos próximos a su conclusión al finalizar esa anualidad.

El OG que mayor distancia muestra entre ambas variables es el 2. La diferencia de 15 puntos porcentuales viene condicionada por la propia naturaleza de los proyectos englobados en él, asociados a procesos selectivos cuya finalización definitiva dentro de una misma anualidad queda supeditada al surgimiento de multitud de incidencias puntuales que, al tiempo que impiden dar por cumplidas íntegramente las actividades previstas, en ocasiones reflejan demoras poco significativas en términos de la planificación global en la que se enmarcan.

- El segundo grupo está integrado por los OG 1 y 5, que presentan un nivel de autoevaluación muy similar o ligeramente inferior al grado de ejecución de las actividades previstas. Mientras que el OG 1 presenta la homogeneidad más acentuada entre ambas variables, no ocurre así con el OG 5, cuya distancia de 4 puntos porcentuales es la traducción de incidencias sobrevenidas. Unas incidencias que aun impidiendo concluir la totalidad de actividades previstas, han tenido un mayor efecto sobre los resultados pretendidos (concluir despliegues tecnológicos, subir a producción un nuevo portal de internet del INAP, o finalizar procedimientos de licitación, entre otros), en muchas ocasiones asociados a la finalización íntegra de la planificación plurianual del proyecto. Esta falta de obtención de resultados tiene un peso importante en la determinación del nivel de autoevaluación, actuando así como factor limitativo de la misma.

A continuación se muestra individualmente el grado de ejecución global de los proyectos en función del objetivo general al que cada uno aparece vinculado en la planificación estratégica.

La valoración global que las unidades han realizado de los proyectos correspondientes al **objetivo general 1** de que son responsables se sitúa en un valor medio del 68 %, un porcentaje que pese a las buenas valoraciones obtenidas por la mitad de los proyectos, según evidencia el siguiente gráfico, se ve disminuido por el 1.2.5 (referido al máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano), que ha devenido de imposible ejecución durante el ejercicio de 2023, según se recoge en el epígrafe 2.3 del presente informe.

Los restantes proyectos se sitúan en franjas porcentuales muy superiores, destacando especialmente el 1.1.3, completado en su planificación anual, así como el 1.1.4 y el 1.2.2, en ambos casos presentando desviaciones mínimas sobre la previsión inicial de actividades y resultados.

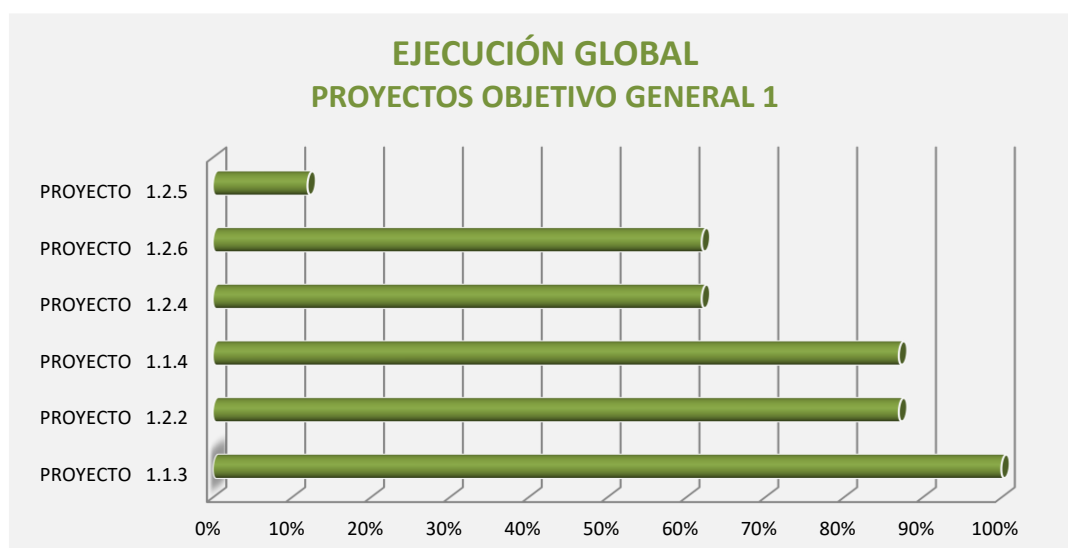


Figura 16. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 1

Respecto de los proyectos englobados en el **objetivo general 2**, en cuya implementación tiene especial protagonismo la Subdirección de Selección, más de la mitad se valoran con un alto índice de ejecución, superior al 80 %. Las circunstancias que han impedido a tres de ellos completar la planificación prevista se deben principalmente al propio cronograma de los procesos selectivos y las incidencias que les pueden acaecer, como puede ser la necesidad de celebrar una convocatoria extraordinaria. El único de ellos que no pudo completar su ejecución por un factor interno de desviación es el 2.1.2, al no haber podido realizar en 2023 la acción formativa de orientación para órganos de selección.

La media de ejecución relativa al segundo de los objetivos generales, aun siendo elevada, podía haber resultado mucho mayor, de no ser por los proyectos 2.1.3 y 2.2.4, que vieron limitada su implementación por el discurrir cronológico de los procesos selectivos de funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional, y por un desarrollo normativo sobrevenido, respectivamente. Predominan, por tanto, los factores externos de desviación que escapan a la gestión directa del instituto.

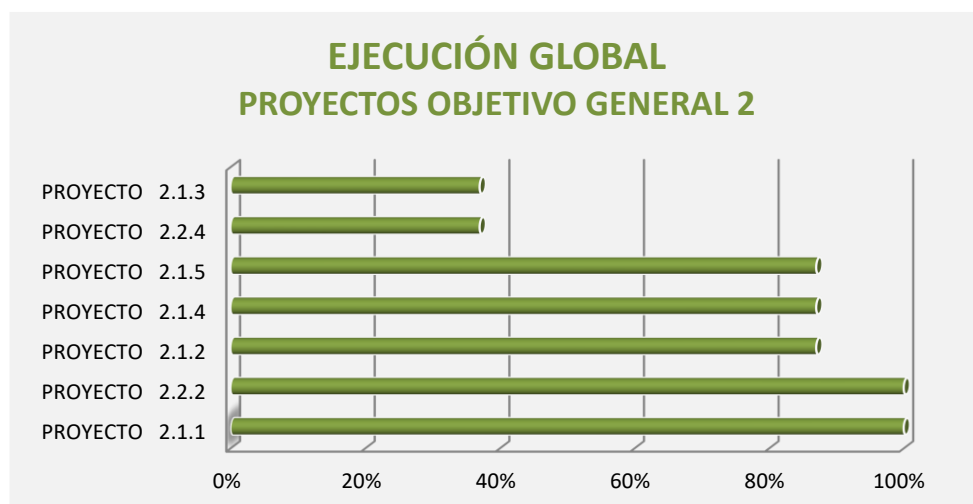


Figura 17. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 2

El 55,5 % de los proyectos referidos al **objetivo general 3** han sido valorados con un 100 % de ejecución, aspecto sobresaliente que le lleva a presentar el porcentaje medio más elevado respecto de los restantes objetivos generales (80 %), y a finalizar casi por completo la Estrategia 3.4 (*Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos, a las características y necesidades de los perfiles a los que se dirigen*).

En este caso, la elevada media de valoración queda disminuida principalmente por el proyecto 3.2.3, que debido a la complejidad de diseñar las condiciones técnicas para la licitación de las actividades formativas del INAP durante el próximo trienio, ha visto reducida su ejecución, impidiendo con ello que la ya de por sí notable media fuera aún mayor.

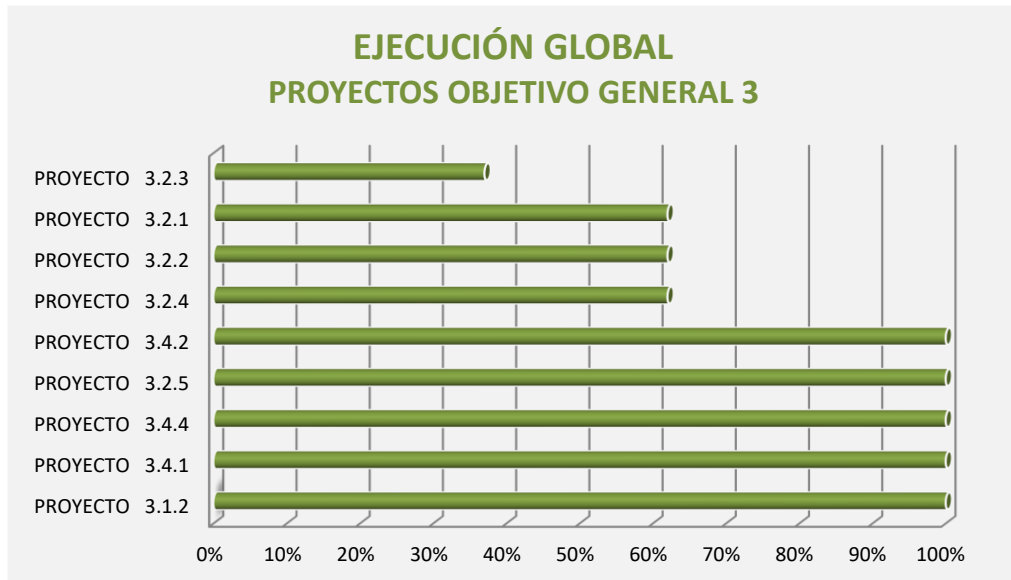


Figura 18. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 3

La ejecución de los proyectos englobados en el **objetivo general 4**, mayoritariamente asociados al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, presenta una estructura similar a la anterior, si bien más polarizada en los niveles de ejecución. Con el 63,6 % de los proyectos ejecutados en su totalidad, el porcentaje medio obtenido por este objetivo general (79 %) hubiera sido notablemente superior de no ser por los proyectos 4.1.2 y 4.4.1, que han visto limitadas sus posibilidades de implementación por la falta de tramitación de instancias ministeriales externas al INAP, y por prioridades sobrevenidas que han aumentado la carga de trabajo del equipo dirigido a acometerlo, respectivamente.

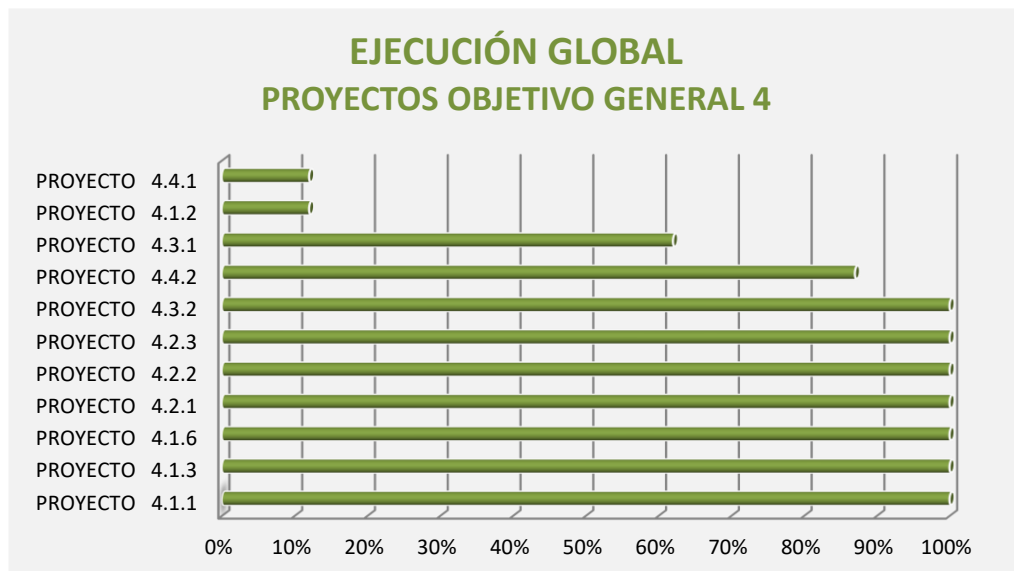


Figura 19. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 4

Aunque con un mayor grado de valoración, el proyecto 4.3.1 también se encuentra por debajo de la media de este objetivo general - al igual que ya ocurriera en el año 2022 -, principalmente debido a factores externos de desviación en este caso, que han impedido lograr el resultado buscado de poner en funcionamiento el banco de recursos en abierto del INAP.

La ejecución de los proyectos integrados en el **objetivo general 5**, mayoritariamente asociados a la Gerencia y a la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, presenta un notable grado de heterogeneidad, influido también por el mayor volumen de proyectos que engloba (un total de 19 proyectos en ejecución durante 2023).

En coherencia con lo señalado sobre el grado de avance real de los mismos, los 3 proyectos que han obtenido una menor valoración están vinculados a dificultades en la tramitación con participación de otros órganos administrativos, aspecto que al tiempo que imposibilitaba el avance por causas ajenas al INAP, detraía recursos del instituto, al haber invertido esfuerzos en el seguimiento e intento de desbloqueo de la tramitación en todos los casos.

Por su parte, los 4 proyectos restantes cuya valoración es inferior al 50 %, han sufrido problemas de falta de personal para acometerlos (en el caso de los proyectos 5.5.1 y 5.3.1), o bien desviaciones relacionadas con la complejidad técnica y cambios sobrevenidos a la planificación inicial (este último es el caso del proyecto 5.4.1) que, junto con la dependencia de otros proyectos en curso (tal y como ha ocurrido con el proyecto 5.1.4) han dificultado su avance e imposibilitado el logro de los resultados previstos.

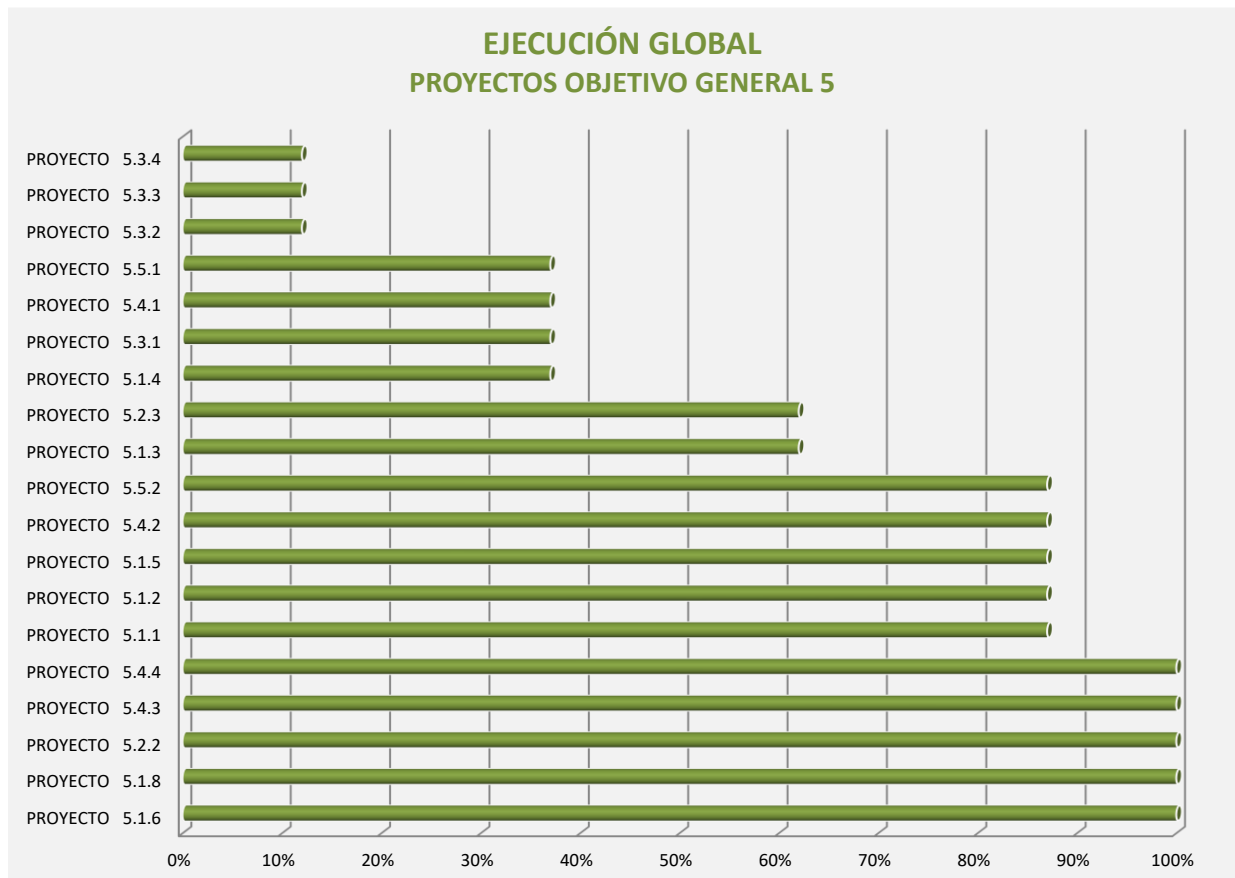


Figura 20. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 5

3. BALANCE TRIENAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024

Durante las tres primeras anualidades de vigencia del Plan Estratégico Plurianual (PEP) 2021-2024 del INAP, **se ha iniciado el 94,1 % del total de proyectos** en él contemplados.

El siguiente gráfico muestra el amplio grado de actividad llevado a cabo durante el periodo 2021-2023, que ha permitido también **finalizar el 39,7 % del total de proyectos** englobados en el PEP.

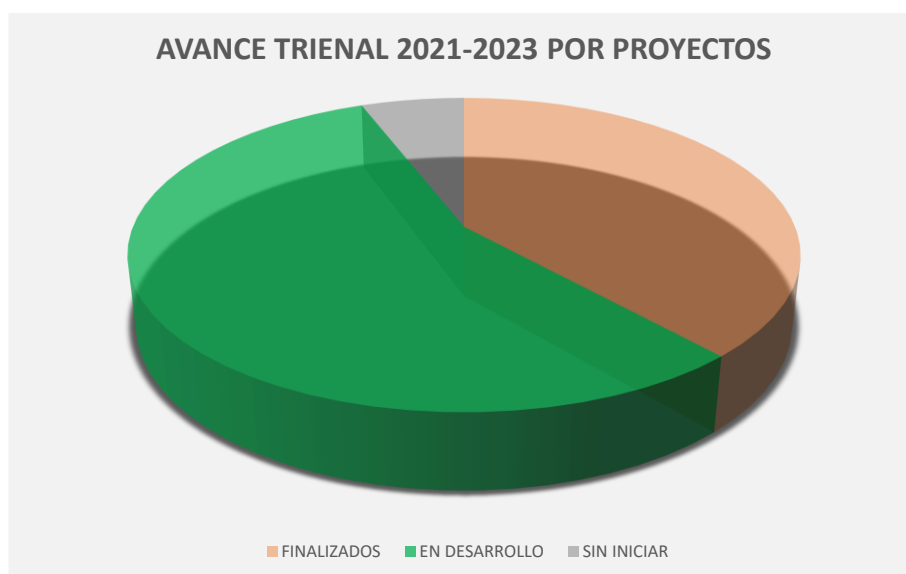


Figura 21. Avance trienal de ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP por proyectos

Tal y como muestra el siguiente gráfico en términos absolutos, el año 2023 ha supuesto un punto de inflexión en lo que a la conclusión de proyectos se refiere.

El temprano inicio del 79,4 % del total de proyectos incluidos en el PEP 2021-2024, durante el primer año de vigencia del plan, ha posibilitado concluir una parte de los proyectos plurianuales antes de que finalice el periodo de vigencia de esta planificación estratégica, reorientando los proyectos cuyas desviaciones lo han requerido, y evitando el riesgo de inejecución por parte de aquellos que se han visto momentáneamente detenidos o que han tenido que hacer frente a obstáculos sobrevenidos.

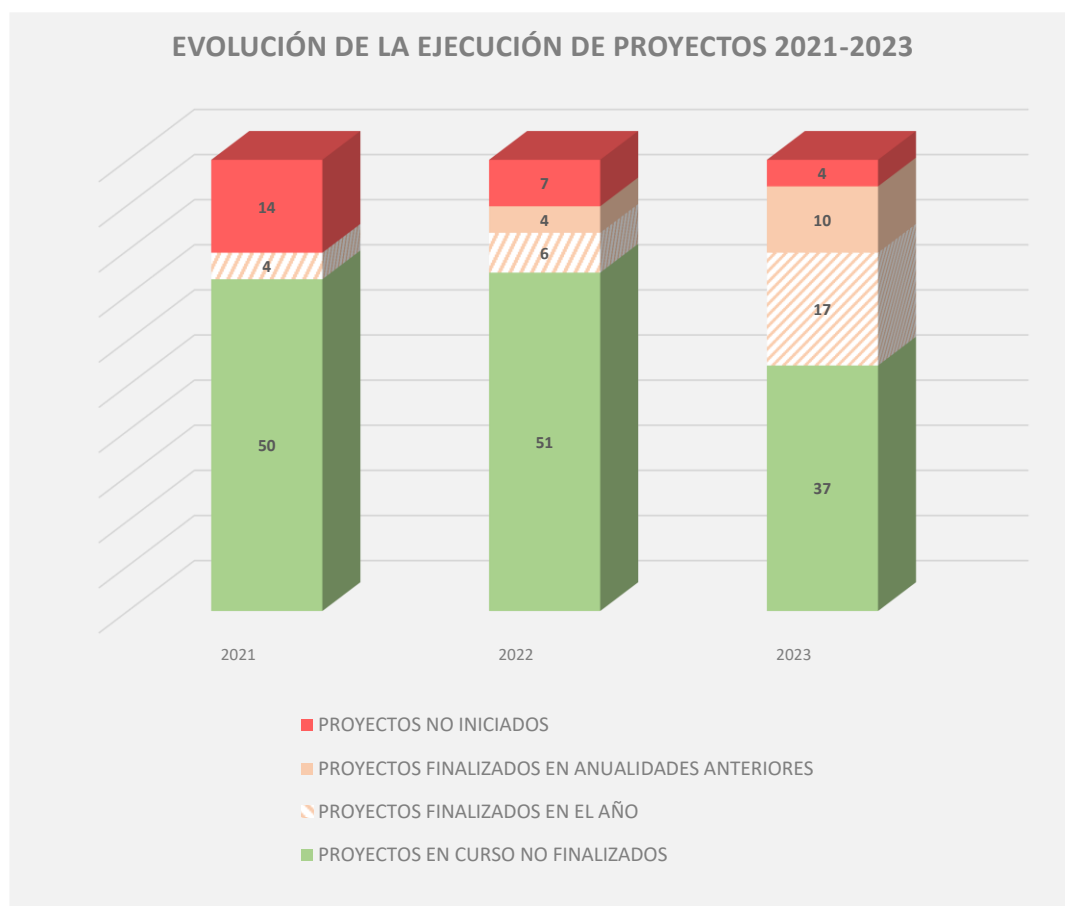


Figura 22. Evolución de la ejecución de proyectos durante el trienio 2021-2023

Por su parte, y con una tendencia inversamente proporcional, el volumen de proyectos no iniciados en las tres primeras anualidades del periodo asignado para la completa ejecución de la planificación estratégica, ha ido en clara disminución, si bien tomando como punto de partida el decidido comienzo de la mayoría de proyectos en el año 2021.

Para el último año de la planificación estratégica, restaría únicamente por comenzar el 5,9 % del total de proyectos.

3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Partiendo de la propia estructura del PEP, a continuación se plasmará el grado de avance en la consecución de los objetivos generales, así como en las estrategias que los componen. Para ello, se utilizará como unidad de medición el proyecto, al ser la de menor desagregación posible para analizar el recorrido realizado en las tres primeras anualidades de esta planificación estratégica.

A estos efectos, se distinguirán tres categorías de proyectos:

- Aquellos que han finalizado su ejecución en diciembre de 2023.
- Los proyectos plurianuales que se encuentran en curso.

- Y, por último, los proyectos que no han sido iniciados en el periodo 2021-2023.

Por lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos generales (OG), el siguiente gráfico evidencia el considerable avance producido en el impulso de la investigación y la difusión de conocimiento abierto sobre Administración y valor públicos (OG 4), con un 69,2 % de proyectos concluidos. El incremento en la finalización de proyectos de este OG se traduce en la consecución de la Estrategia 4.2 (sobre la mejora de la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica), y en un progreso notable de la Estrategia 4.1 (referida a promover la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas), que también habría finalizado íntegramente de no ser por la paralización en la tramitación asociada a la aprobación de las bases reguladoras para la concesión de becas y premios de investigación.

Como ya se ha destacado en el presente informe, en ambos avances ha resultado fundamental la ejecución llevada a cabo durante 2023, al permitir culminar un importante volumen de proyectos asociados a estas dos estrategias.

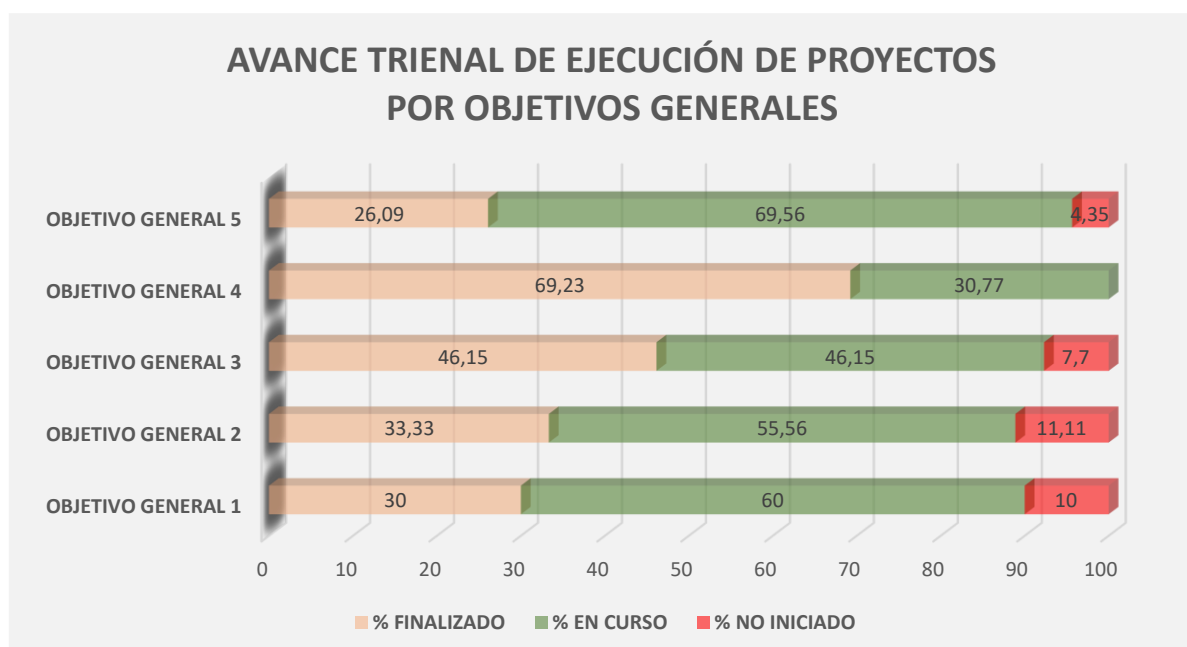


Figura 23. Tasa de avance trienal de cada objetivo general con base en los proyectos que lo componen

Los restantes OG presentan un índice de conclusión de proyectos menor, especialmente aquellos pertenecientes al OG 5, y que se cifran en el 26 % del total de proyectos englobados en él. Sin embargo, este porcentaje ha de ser doblemente matizado ya que, por un lado, se trata del OG con mayor volumen de proyectos (un total de 23), siendo en términos absolutos el segundo en finalización de proyectos. Por otro lado, la considerable dependencia respecto de la tramitación a realizar por otros órganos ministeriales es una característica común a varios de los proyectos en él englobados (la mayoría de los que se enmarcan en la estrategia 5.3 – *Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente* - son buena muestra de ello), que viene ralentizando notablemente su nivel de avance desde 2022.

Al margen de las consideraciones realizadas respecto del OG 4, la principal característica que muestra el gráfico anterior es el elevado nivel de ejecución en curso, a falta de un año para finalizar esta planificación estratégica. Adicionalmente al factor externo de desviación que se acaba de referir, se

observan tres aspectos transversales, que explicarían el hecho de que **el 57 % del total de proyectos del PEP se encuentre en proceso de implementación:**

- El primero de ellos, ya destacado en el Informe de seguimiento del POA 2022, es el carácter marcadamente plurianual de estos proyectos, derivado - a su vez - del amplio ámbito que cubren muchos de ellos, pudiendo citar a modo de ejemplo el proyecto 5.4.2. (*Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible*), que acometió en 2021 el desarrollo de la «ciberaula», y en 2022 emprendió múltiples aspectos como la sustitución de las calderas del INAP, la rehabilitación de la fachada de la sede de la calle Atocha y las obras de la sede de Alcalá de Henares.
- El segundo factor explicativo, también observado en 2022, es el carácter recurrente de su realización, en muchos casos derivado del perfil estructural de los proyectos, tal y como sucede con el 5.4.4. (*Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales*) o el 5.2.2. (*Actualización constante de los planes de formación interna del INAP*), entre otros, siendo su propia naturaleza la que impide su conclusión anticipada.
- El tercer factor, que se ha manifestado en mayor medida durante 2023, es el creciente nivel de sobrecarga de trabajo observada especialmente en la Gerencia y el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, al haber tenido ambas unidades que gestionar nuevos proyectos no incorporados a su planificación inicial. Este ha sido el motivo que ha frenado el avance de proyectos como el 4.4.1 (*Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto*), al tener que implementar el mismo equipo humano una nueva convocatoria de becas para opositores de cuerpos y escalas del subgrupo A1, o el 5.3.1 (*Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión*), al haber tenido que otorgar mayor prioridad a la redacción y tramitación de otros proyectos, pliegos, convenios, además de la resolución de asuntos jurídicos.

No obstante lo anterior, conviene destacar el avance producido durante 2023, ya que al término del año 2022 el porcentaje de proyectos que se encontraban en ejecución ascendía al 75 % del total.

El gráfico anterior muestra también el carácter minoritario de los (4) proyectos no iniciados, así como su pertenencia a OG diferentes, lo que a priori evitaría señalar algún OG como particularmente retrasado en su ejecución.

A nivel de estrategias, el aspecto más destacable es la ya mencionada finalización de la 4.2 (*Mejorar la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica del instituto*) y la casi conclusión de las estrategias 3.4 (*Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos*) y 4.1 (*Promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas*), aspectos que contribuyen a explicar el notable avance experimentado durante 2023 en la consecución de los OG 3 y 4, especialmente significativo en este último objetivo.

Otro aspecto a tener en cuenta es el notable freno experimentado en la estrategia 5.3, como consecuencia de su dependencia respecto de procedimientos de tramitación que escapan al control del instituto.

3.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Desde la perspectiva organizativa, la gran heterogeneidad en el volumen de proyectos que compete impulsar a cada unidad del INAP, el volumen de recursos humanos de los que cada una dispone para ello, junto con el nivel de trabajo ordinario, son aspectos que han determinado distintas estrategias de avance para lograr los objetivos perseguidos por el PEP.

El siguiente gráfico⁵ muestra el grado de avance de cada unidad organizativa durante este periodo, señalando la distribución transversal, tanto de los 4 proyectos pendientes de ser iniciados, como de los 28⁶ proyectos finalizados.

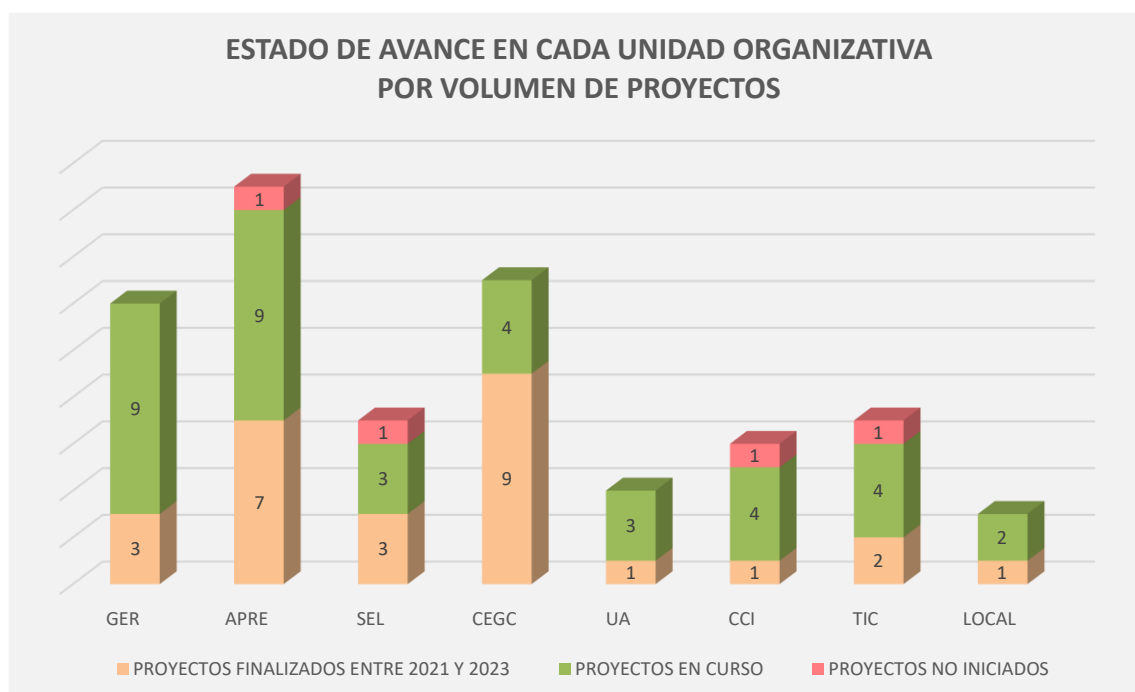


Figura 24. Avance de ejecución de cada unidad organizativa por volumen de proyectos a 31 de diciembre de 2023

⁵ Este gráfico recoge la situación de los proyectos implementados por cada unidad al finalizar 2023. Dados los cambios en la unidad responsable de la gestión de diversos proyectos, se ha optado por reflejar gráficamente la asignación de proyectos por unidades según la responsabilidad de ejecución mantenida en 2023. Puesto que en 2024 se producirán cambios en la asignación de algunos de ellos, el presente gráfico ha de tener una lectura recopilatoria, y no de plasmación del trabajo que cada unidad habrá de asumir durante el último año de vigencia de la presente planificación estratégica.

⁶ A efectos organizacionales, se considerará la conclusión de 28 proyectos, como consecuencia de la dicotomía producida en el proyecto 3.4.1 (*Rediseño de los cursos selectivos del INAP*) cuya implementación corresponde a APRE y LOCAL. El carácter marcadamente diferenciado de las estrategias de rediseño emprendidas por ambas unidades, ha propiciado dos líneas y tiempos de avance diferentes. Como consecuencia de lo anterior, APRE ha culminado este proyecto durante 2023, mientras que LOCAL proseguirá con su ejecución en 2024. Esta circunstancia hará duplicar la contabilización de este proyecto, que tendrá un doble carácter “en curso” y “finalizado”, propiciando que a efectos cuantitativos, este gráfico refleje un total de 69 proyectos, a los solos efectos de plasmar el avance efectivo llevado a cabo por cada unidad gestora en el trienio de referencia.

GER y APRE son las dos unidades que mayor volumen de proyectos tienen en curso a finales de 2023, en coherencia con el elevado peso que cada una tiene en la implementación del PEP.

El gráfico anterior también evidencia el elevado nivel de finalización de proyectos por parte del CEGC y de APRE, en ambos casos gracias al notable incremento en el volumen de proyectos finalizados que ha tenido lugar durante el año 2023.

Al término de las tres primeras anualidades del PEP 2021-2024, ha sido completado el 39,7 % de los proyectos en él incluidos, dato que ha de observarse en el contexto del alto nivel de plurianualidad que caracteriza a esta planificación, así como de la cuota de proyectos de ejecución reiterativa, que impiden su finalización antes de concluir el periodo de vigencia de este Plan Estratégico Plurianual.

3.3 PROSPECTIVA 2024: PERSPECTIVAS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Al finalizar el año 2023, la implementación del Plan Estratégico Plurianual se encuentra bastante avanzada, resultando plausible alcanzar durante 2024 la plena ejecución de la mayoría de los proyectos incluidos en la planificación plurianual.

Ello es debido en parte a la oportuna actividad correctiva y de replanteamiento de la planificación, desarrollada por las unidades responsables de cada proyecto, como consecuencia del proceso autoevaluador. Esto ha permitido ir reorientando aquellos proyectos que han encontrado especiales dificultades para su realización tal y como fueron formulados inicialmente, solventando así los problemas surgidos y depurando – en ocasiones – algunas fases previstas a priori que han devenido en innecesarias e incluso contraproducentes, de forma que se pudiera avanzar con mayor agilidad en la planificación operativa de diversos proyectos plurianuales.

De los 68 proyectos que integran el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, únicamente 4 se encontraban pendientes de ser iniciados en diciembre de 2023, perteneciendo cada uno a una unidad responsable diferente y a distinto objetivo general.

Respecto de los **proyectos no iniciados en el trienio 2021-2023**, cabe realizar las siguientes consideraciones:

- El proyecto 3.1.1 (*Desarrollo de experiencias para facilitar el relevo generacional en las Administraciones públicas*) será retirado de la planificación estratégica y no se incluirá en el POA 2024, debido a la falta de recursos humanos para acometerlo. Conviene tener en cuenta que la Subdirección de Aprendizaje, como unidad a la que le competiría su implementación, es la que mayor volumen de proyectos del PEP 2021-2024 viene gestionando, ya que de ella depende la cuarta parte del total de los mismos, así como la mayoría de aquellos de financiación vinculada al PRTR.
- Con el proyecto 2.2.3 (*Atracción al empleo público de empleadas y empleados públicos que prestan servicios en el exterior*) se procederá de forma análoga, al estar asociado su despliegue al Plan Ejecutivo vinculado – a su vez - al documento de *Orientaciones para el cambio en materia*

de selección de la Administración General del Estado, no encontrándose dicho Plan Ejecutivo aprobado.

- El proyecto 5.1.7. (*Chatbot conversacional para el soporte a usuarios de servicios de formación y selección del INAP*) tampoco formará parte del POA 2024, al estar condicionada su ejecución al desarrollo previo y finalización del proyecto plurianual 5.1.1., consistente en la *Modernización de la plataforma web del INAP*. Dado que este último continuará en ejecución durante buena parte del año 2024, la unidad gestora del primero no dispondrá de tiempo material para implementarlo. Por tanto, el proyecto 5.1.7 se abordará con posterioridad a la finalización del cuatrienio que cubre la actual planificación estratégica.
- La ejecución del proyecto 1.2.1. (*Definición y aplicación de una estrategia de cooperación técnica internacional del INAP*) se ha planteado deliberadamente para la última anualidad de la planificación, al estar directamente asociado a la estrategia futura del INAP. En coherencia con su vinculación a la dirección estratégica del organismo, este proyecto sienta las bases de la actuación del instituto en materia de relaciones internacionales, condicionando así su actuación durante un ámbito temporal muy superior al que cubre la planificación plurianual vigente. Por ello, ha de abordarse en un contexto de decisión político-administrativa que permita su implantación y desarrollo durante los próximos años.

Mención específica merece el proyecto 4.4.1. (*Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto*), que de resultas de la correspondiente autoevaluación del mismo, no será incluido en el POA 2024, con el objetivo de redimensionar su alcance en la perspectiva del cuatrienio 2025-2028 que cubrirá la siguiente planificación estratégica. Ello es debido a las profundas implicaciones jurídicas, logísticas, museográficas, de infraestructura y de vinculación de recursos de todo tipo, que hacen necesario abordarlo a través de una cuidada planificación singular, y en el marco del nuevo régimen administrativo del INAP como Agencia Estatal.

El proyecto 1.2.5 (*Diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano*) tampoco será abordado durante el año 2024, en esta ocasión como consecuencia de la inviabilidad sobrevenida del mismo - tal y como se ha apuntado en el epígrafe 2.3 del presente informe -, y que ha llevado al INAP a desistir de su implementación en el próximo año.

La cuarta anualidad del plan estratégico habrá de observar necesariamente una aceleración en el volumen de proyectos finalizados, aspecto al que contribuirá el carácter estructural de varios proyectos en curso (este es el caso de los proyectos 2.1.4, 2.1.5, 5.4.4, 5.5.2 o 5.2.2), y que obliga a una ejecución continua durante los cuatro años de vigencia del Plan Estratégico.

Desde el punto de vista organizativo, y una vez desestimados los cinco proyectos que no se abordarán durante 2024 por los motivos anteriormente expuestos, el volumen de proyectos a implementar en esta cuarta anualidad por cada unidad gestora se plasma en el siguiente gráfico, cuyos datos porcentuales ya reflejan el cambio de liderazgo de algunos proyectos, de resultas de la planificación restante de acometer para alcanzar su finalización:

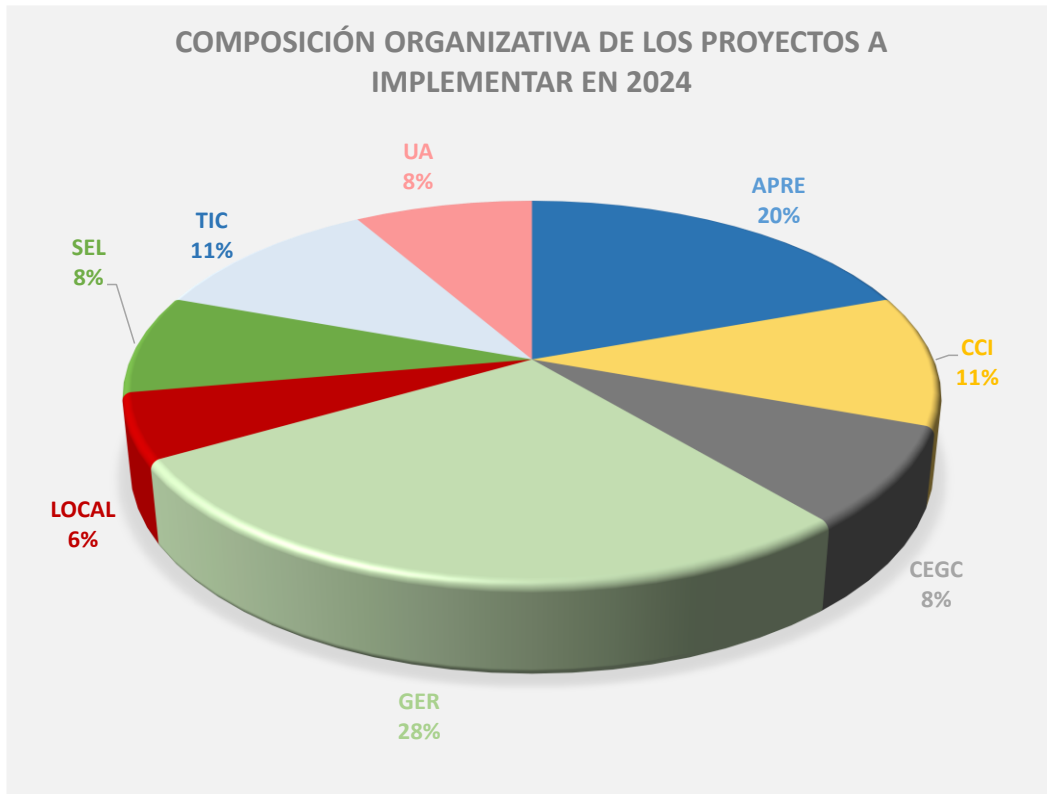


Figura 25. Composición de los proyectos a implementar en 2024 por unidades organizativas

Se observa cierta homogeneidad en el reparto organizativo de los proyectos que estarán en curso durante la última anualidad de la actual planificación estratégica, con la excepción del **mayor peso de la Subdirección de Aprendizaje y, especialmente, de la Gerencia en la implementación del POA 2024**, aspecto este último que descansa en los siguientes factores:

- Su carácter de unidad gestora de los procedimientos de contratación del instituto, que le lleva a ocuparse de un proyecto inicialmente competencia de la Subdirección de Aprendizaje, al corresponderse su ejecución en 2024 con la tramitación de la licitación para contratar una solución global para el desarrollo de las competencias digitales del personal del sector público estatal.
- La paralización de la tramitación observada en las anualidades anteriores, que ha impedido concluir aquellos proyectos asociados a la aprobación de instancias ministeriales externas al INAP, y que equivalen al 27 % de aquellos que habrá de ejecutar en 2024.
- El carácter recurrente de la ejecución del 30 % de los proyectos de su competencia que estarán en curso durante 2024.

La presencia de las restantes unidades en la implementación del POA 2024 oscila entre el 6 % y el 11 %, lo que en términos absolutos equivale a un volumen de proyectos a gestionar entre 2 y 4.

3.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA

La implementación de los distintos proyectos a lo largo del trienio objeto de análisis, ha conllevado también un bagaje de aprendizaje y mejora continua, a través de la práctica en el diseño de la planificación operativa anual y su ejecución.

En coherencia con el espíritu del Control de eficacia y de la supervisión continua, recogido en el artículo 85 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, y cuya lógica descansa en la mejora permanente, el INAP ha observado proactivamente los siguientes ámbitos de mejora, como consecuencia del doble proceso de planificación y autoevaluación que ha supuesto el seguimiento de cada Plan Operativo Anual, sin perjuicio de las recomendaciones que en esa misma línea de progreso pudiera hacer constar la Inspección de Servicios del Ministerio de adscripción.

BALANCE DE MEJORAS IMPLANTADAS

- **APRENDIZAJE DE LA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** en primer lugar, cabe hacer referencia al proceso de aprendizaje que ha supuesto, para la plantilla del instituto, la aplicación de la metodología señalada en el apartado «nota metodológica» de este informe. Su interiorización para planificar cada proyecto, estableciendo plazos, resultados e indicadores, es un proceso paulatino que también afecta a la propia dinámica de seguimiento del POA. A lo largo de los últimos tres años se ha ido mejorando en la interiorización de esta metodología, con la que han debido familiarizarse también las personas incorporadas a las distintas unidades durante el periodo plurianual. Ello ha conllevado un esfuerzo formativo en el que se ha implicado la Dirección del instituto, que ha dado sus frutos y se ha traducido en un acortamiento de los tiempos asociados a la cumplimentación de las fichas en las que descansa la metodología seguida, así como en una mayor homogeneización de la información recogida en ellas.
- **LOS POA COMO FUENTE DE INFORMACIÓN AUTÓNOMA:** por su parte, la información incluida en estas fichas ha permitido a la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP obtener un mayor grado de autonomía, respecto de la información a recabar de las distintas unidades en el ejercicio de sus competencias, convirtiéndose en una valiosa herramienta para acceder a información de base sobre los proyectos más destacados del organismo.
- **AGILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y EL SEGUIMIENTO:** de forma análoga al discurrir de la propia dinámica de seguimiento, los procesos, tanto de ejecución como de elaboración de cada POA – en buena parte coincidentes en las últimas semanas de cada año -, han logrado ir acortando los tiempos de realización requeridos. Un aspecto especialmente relevante, por cuanto coincide en el tiempo con el cierre del ejercicio económico-presupuestario y, en consecuencia, con una especial sobrecarga de trabajo en las unidades gestoras.

PERSPECTIVAS DE MEJORA

A continuación, se recogen una serie de perspectivas para la mejora en la elaboración de la futura planificación estratégica plurianual y de su desarrollo a través de los planes operativos anuales, esbozando diversos enfoques que podrán aplicarse durante el ejercicio 2024, ya que será en esa anualidad cuando se haya de compaginar el cierre de la planificación operativa vigente, la planificación estratégica del cuatrienio 2025-2028, y el diseño del POA 2025.

- **PROFUNDIZAR EN LA IMPLICACIÓN DE LOS EQUIPOS DURANTE EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** considerando la vigencia cuatrienal del plan estratégico, y los cambios que en ese periodo se pueden producir en el colectivo de personal directivo, se observa como elemento de posible mejora, una implicación más profunda del personal de todas las unidades gestoras que integran el INAP en el proceso de elaboración del plan plurianual. Ello con el objetivo de contar con un amplio consenso para diseñar todos los proyectos en los que se desagreguen las estrategias que permitan, a su vez, lograr los objetivos generales perseguidos por el Plan Estratégico Plurianual. De este modo, se minimizaría el riesgo de incluir proyectos cuya lógica no compartan los equipos, o incluso las nuevas personas directivas que se sitúen al frente de los mismos en el transcurso de los cuatro años de vigencia de una planificación que han heredado de sus predecesores.

Una mayor implicación de las plantillas en el proceso de diseño de la planificación, permitiría también un mejor ajuste de los tiempos de ejecución que requiera cada proyecto, verificando su viabilidad en cuanto al volumen de efectivos requerido para implementar cada uno de ellos, así como la estrategia gestora óptima para su consecución, que en algún caso podría implicar la externalización de parte de su futura ejecución a través de la contratación administrativa, o bien la construcción de nuevas alianzas dentro del sector público para colaborar hacia la consecución de un fin común a través del convenio como instrumento jurídico.

- **INTRODUCIR ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE:** la necesidad de hacer frente a imprevistos que detraen recursos humanos y materiales de proyectos planificados a los que inicialmente estaban asignados, ha de ser tenida en cuenta también durante el proceso de planificación. Sin ánimo de establecer en este informe las pautas para materializarlo, que han de ser reflexionadas y consensuadas desde el ámbito directivo, se pueden apuntar como aspectos a considerar durante el próximo proceso de planificación estratégica, los siguientes:
 - El establecimiento de una **jerarquía de prioridades entre proyectos** conducentes a la consecución de un mismo objetivo general, que permita – en caso de necesidad - paralizar la ejecución de alguno, sin que ello comprometa seriamente la viabilidad de la estrategia a la que su planificación obedece.
 - **Profundizar en el ejercicio de previsión** asociado a la planificación estratégica, ampliando los esfuerzos por anticipar proactivamente posibles riesgos o climas coyunturales que ocasionen imprevistos de necesaria gestión.
 - **Reorientar**, en caso necesario, **la planificación operativa anual** de las unidades afectadas, de forma que se intente repartir transversalmente el detrimento de horas de trabajo en cada proyecto que supondría atender las obligaciones sobrevenidas.

- En el caso concreto del INAP, cuya inminente **transformación en Agencia Estatal** recoge la Disposición adicional decimotercera del *Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo*, habrán de tenerse en cuenta las implicaciones que su materialización puede tener sobre la planificación operativa de 2024, así como sus efectos sobre la finalización de los proyectos contemplados en el cuarto plan operativo anual, pudiendo resultar procedente una reevaluación de su pertinencia, a la luz del nuevo estatus administrativo del INAP, y la necesidad de planificar en esa anualidad los recursos necesarios para materializar su conversión en Agencia Estatal.

- **INCLUIR OBJETIVOS GENERALES SELECTIVOS Y PRIORIZAR LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROYECTOS CUALITATIVAMENTE SIGNIFICATIVOS:** si bien el INAP se encuentra en condiciones de alcanzar la ejecución de la mayoría de los 68 proyectos comprendidos en el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, se ha observado la conveniencia de trabajar en la construcción de la siguiente planificación estratégica desde una perspectiva más selectiva en cuanto al volumen de proyectos que se establezcan, obviando aquellos de carácter estructural que no hayan sido diseñados *ex profeso* para la nueva coyuntura cuatrienal. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente por cuanto el INAP afronta en los próximos años el gran reto de convertirse en referente nacional de la política de formación, selección e innovación pública, tal y como determina la propia exposición de motivos del citado Real Decreto-ley 6/2023. Un aspecto del que se deriva también un reto gerencial inmediato: transformar su régimen jurídico y presupuestario actual para adaptarlo al de una Agencia Estatal.

El cumplimiento de este mandato legal conllevará un notable volumen de novedosas orientaciones, que han de plasmarse en los oportunos objetivos generales, estrategias y proyectos para su consecución, resultando adecuado centrar la atención estratégica en ellos, en detrimento de la actuación estructural y ordinaria del organismo, no singularizada en el específico periodo cuatrienal a planificar.

- **VALORAR ADECUADAMENTE EL ALCANCE DE LOS PROYECTOS QUE SE INCORPOREN EN EL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2025-2028 DEL INAP:** la experiencia previa indica la necesidad de discernir entre la definición de proyectos ejecutables a través de la desagregación de actividades, de aquellas iniciativas cuyo alcance las hace merecedoras de una compleja planificación *ad hoc*, con diversas estrategias de avance conducentes a objetivos de carácter general, que no pueden subsumirse bajo la categorización de “proyecto”, tal y como lo concibe la metodología que viene aplicando el INAP. Un ejemplo de esta circunstancia es el denominado proyecto 4.4.1. *Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto*, que tal y como se ha indicado, presenta unas dimensiones tales que por su amplitud resultaría merecedor del diseño de un Plan particular, que permita avanzar ordenadamente en los distintos ámbitos que le afectan (jurídicos, de infraestructura, museísticos, ...), trazando una estrategia para cada uno de ellos, y destinando un considerable volumen de recursos humanos y materiales para poder implementarlo.

4. CONCLUSIONES

Durante el año 2023 se han encontrado en ejecución 53 proyectos, lo que en términos porcentuales equivale al 77,9 % del total de proyectos a realizar durante los cuatro años de vigencia del Plan Estratégico Plurianual, enfatizando de nuevo el alto grado de compromiso de la organización por lograr los objetivos generales que lo fundamentan.

El POA 2023 ha supuesto un importante impulso a la finalización de proyectos, en su mayoría plurianuales, al tiempo que ha constatado la permanencia de los frenos a la tramitación externa que ya se pusieran de manifiesto en el año 2022. Este último aspecto ha tenido un claro efecto ralentizador de la ejecución de determinados proyectos, mayoritariamente vinculados a la Gerencia del INAP como unidad gestora de los mismos. Pese a ello, **durante 2023 se ha logrado la finalización del 25 % del total de proyectos incluidos en la planificación estratégica**, contribuyendo en gran medida a lograr la conclusión del 39,7 % de los mismos durante el trienio 2021-2023.

Igualmente, se ha constatado durante 2023 un **incremento de las variaciones en la planificación inicial por factores tanto exógenos como sobrevenidos**, que han obligado en algunos casos al rediseño de proyectos, y en otros a cuestionar la pertinencia de algunas de actividades inicialmente previstas, que como consecuencia de la propia evolución en la gestión del proyecto han devenido en innecesarias o incluso contraproducentes para la obtención de los resultados previstos.

A falta de una anualidad para dar por concluido el ámbito temporal de la actual planificación estratégica del INAP, la evaluación del POA 2023, junto al balance trienal de la ejecución operativa y las perspectivas de implementación de proyectos referidas a 2024, permiten obtener las siguientes conclusiones con vistas a la finalización de la planificación en curso:

- **AVANCE REAL:** el avance real en la consecución de estos proyectos, medido a partir del grado de realización de las actividades planificadas para 2023, se sitúa en un 68 % de media. Este porcentaje se considera como un índice neto del avance real, observándose la existencia de un factor incremental de carácter coyuntural, integrado por aquellas actividades cuya inejecución se debe a su obsolescencia o inadecuación sobrevenida. Si se toma en consideración dicho factor, la media de avance resultante se sitúa en el 72,2 %.

Dentro de la considerable homogeneidad que presenta el avance real de cada objetivo general, también han de tomarse en consideración los efectos de la paralización de uno o más proyectos en cada objetivo, que hacen fluctuar a la baja el valor medio obtenido, siendo los objetivos generales 1 y 3 los únicos en los que se ha logrado progresar, aunque sea mínimamente, en todos los proyectos en curso que los componen.

Al igual que ocurriera en 2022, los factores externos de desviación han tenido un especial impacto sobre la realización de las actividades planificadas para 2023, especialmente en los proyectos englobados en la estrategia 5.3, aspecto que explicaría parcialmente el mayor grado de desviación presentado por los proyectos del objetivo general 5.

El 34 % del total de proyectos implementados durante el tercer año de vigencia del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 completaron la totalidad de las actividades planificadas para 2023.

- **RESULTADOS OBTENIDOS:** desde el punto de vista de los resultados alcanzados en la ejecución correspondiente a 2023, el porcentaje medio de su consecución se sitúa en un 61,4 %. Esta media se encuentra 6,6 puntos porcentuales por debajo de la obtenida por la realización de actividades, aspecto que resulta más notable para los proyectos vinculados a los objetivos generales 3 y 5, donde la diferencia entre ambas tasas alcanza los 11 y 20 puntos porcentuales de distancia, respectivamente, a favor de las actividades ejecutadas durante el año. Se trata de un patrón ya observado en 2022, que indica la labor realizada por las unidades responsables de ejecutar los proyectos. Una labor que, si bien no ha permitido dar por conseguidos los resultados pretendidos, apunta hacia su consecución a corto plazo, al tiempo que evidencia la dependencia de factores externos para su logro (especialmente los referidos a la estrategia 5.3), así como el carácter general de los resultados planteados, que ha impedido su finalización pese a haber desarrollado buena parte de las actividades planificadas. Un claro ejemplo de esta última circunstancia la proporciona el proyecto 5.1.1, cuyo resultado tenía como indicador la «puesta en producción de la nueva web del INAP», aspecto que no se ha logrado culminar, pese al gran avance experimentado durante el año en lo que a ejecución de actividades se refiere. Ejemplos como el que se acaba de indicar, o los que constituyen los proyectos 5.3.4, 5.4.1 o 5.5.1, explican la diferencia de 20 puntos porcentuales a favor del avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 5.

Los proyectos de los objetivos generales 2 y 4, sin embargo, presentan la tendencia opuesta, al haber proyectos que pese a haber logrado la totalidad de los resultados buscados, conforme a los indicadores de seguimiento asociados a cada uno de ellos para su medición, no han completado todas las actividades previstas, al no tener estas un peso crítico para su consecución, tal y como se observa – por ejemplo – en el proyecto 4.2.1, cuyo resultado consistía en la ejecución del Programa Editorial del INAP para el año en curso.

- **VALORACIÓN GLOBAL POR PROYECTO:** fruto del proceso de autoevaluación de cada unidad directiva, que toma en consideración tanto las actividades ejecutadas como los resultados conseguidos, se ha obtenido una valoración global de cada proyecto. Según su adscripción a un objetivo general, la media de valoración global resultante refleja un predominio de proyectos cuya ejecución se autoevalúa en el 100 % de cumplimiento, siendo este el tramo más frecuente - al observarse en el 38,5 % de los proyectos implementados durante 2023 -, a notable distancia del segundo tramo de mayor frecuencia (21,1 %), que es aquel que sitúa la autoevaluación entre el 85 % y el 99 %. Al igual que sucediera en 2022, es posible concluir el claro predominio de proyectos que se sitúan próximos a su total cumplimiento, ya que del sumatorio de ambos tramos, se obtiene que el 59,6 % de los proyectos planificados para 2023 son valorados por las unidades responsables como realizados entre el 75 % y el 100 %, respecto de su planificación operativa inicial.
- **DESVIACIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN INICIAL:** en la misma línea observada durante 2022, el POA 2023 ha visto incrementarse el grado de desviación respecto de la planificación inicial. Al margen de las desviaciones negativas, principalmente producidas en los plazos de ejecución de las actividades planificadas, destaca la presencia de otras **de carácter positivo**, ejemplificadas en proyectos como el 3.2.5 (adelanto de 5 meses en el rediseño del curso de especialización en urbanismo), el 4.2.3 (publicación avanzada del código ético en la página web de las revistas del

INAP), el 5.2.2 (agilización de los trámites para gestionar el plan de formación interna), o el 1.1.3 (realización de 16 actividades formativas adicionales a las 30 previstas para el personal involucrado en la gestión del PRTR).

Del análisis de esta tipología de desviaciones, se pueden diferenciar dos categorías:

- Reducción de los plazos previstos para la realización de las actividades planificadas.
- Incremento del valor final de los indicadores de seguimiento sobre la previsión inicial.

Más acentuadas que en anualidades anteriores, la ejecución del POA 2023 también permite constatar desviaciones **de carácter neutro**, siendo este el caso de aquellas actividades inicialmente planificadas que, en el transcurso del año han devenido en prescindibles – al identificarse una solución mejor que la externalización inicialmente prevista (proyecto 5.4.1), o planificarse la actividad en función de requerimientos de un tercero que finalmente no los demanda (proyecto 4.2.1) –, o bien innecesarias para el logro de los resultados perseguidos (los proyectos 1.2.6, 4.1.3 y 5.5.2 ejemplifican este tipo de desviaciones), renunciando así a llevarlas a cabo en pro de la eficiencia en la asignación de recursos humanos y materiales que ha de guiar la actuación administrativa.

Entre las causas de desviación que han impedido cumplir con la planificación de los proyectos establecida en el POA 2023, además de aquellas asociadas a las demoras derivadas de los procedimientos de contratación administrativa, se observa un claro **predominio de las causas de tipo externo**, al igual que ocurriera en el año precedente. En el caso particularmente significativo de los proyectos englobados en la estrategia 5.3, la parálisis detectada en 2022 respecto del avance en los proyectos 5.3.2, 5.3.3 y 5.3.4, ha continuado durante 2023, replicándose así las desviaciones observadas en la anualidad anterior, como consecuencia de la ausencia de avance en la tramitación de otros organismos ministeriales.

- **BALANCE TRIENAL DE EJECUCIÓN:** el periodo comprendido entre 2021 y 2023 ha permitido finalizar el 39,7 % de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico Plurianual, así como avanzar en la implementación de los proyectos plurianuales que requieren de un amplio periodo de tiempo para ser materializados.

La principal contribución de 2023 a este balance es el incremento en la finalización de proyectos, permitiendo concluir íntegramente la estrategia 4.2 (asociada a la actividad científica y académica del INAP), y aproximarse a la culminación de la estrategia 3.4, referida a los programas de formación para personal directivo y cursos selectivos. Es precisamente la elevada ejecución de esta última la que permitirá la implantación de la nueva Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, en el primer trimestre de 2024.

- **PROSPECTIVA 2024:** el análisis del trienio precedente, junto con la autoevaluación de cada proyecto, permiten realizar una aproximación a la ejecución de los proyectos en curso durante el último año de vigencia de esta planificación anual. Esta labor prospectiva tiene también en cuenta la nueva dinámica del INAP como Agencia Estatal, cuya transición a esta nueva forma jurídico-administrativa implicará una carga de trabajo adicional para algunas unidades, y condicionará la labor preparatoria de la siguiente planificación estratégica para el periodo 2025-2028.

Teniendo en mente los aspectos que se acaban de mencionar, en el momento de cierre de este informe, se está en condiciones de esbozar una primera cuantificación del techo de ejecución para el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del 92,6 %, debido a la retirada de 5 proyectos por las razones apuntadas en el epígrafe 3.3 de este informe.

Los aspectos destacados en el presente informe de seguimiento permiten afirmar que la ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP presenta un buen ritmo de avance, pese al freno que suponen las desviaciones ocasionadas por factores externos al instituto.

El año restante para su finalización, marcará la transición del INAP hacia una nueva etapa institucional, debiendo compaginar su implementación con el diseño de una nueva hoja de ruta que permita al instituto profundizar en los servicios que viene prestando, tanto al personal empleado del sector público, como a la ciudadanía en general.

El alto grado de consecución que se prevé para los 5 objetivos generales contemplados en la vigente planificación estratégica, situarán al INAP en una posición de notable fortaleza para seguir afrontando los retos de las Administraciones Públicas en España, e incrementar su potencial de aportación a la selección, capacitación, representación internacional y apoyo a la investigación, en cumplimiento del nuevo mandato concretado en el *Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo*, y en beneficio último de toda la sociedad.