

Memoria de actividades del INAP



2017



Elaboración: Instituto Nacional de Administración Pública

Fecha de publicación: Diciembre de 2018

Instituto Nacional de Administración Pública. Atocha, 106. 28012 – Madrid

www.inap.es

El consumo de papel es perjudicial para el medio ambiente. Por favor, téngalo en cuenta antes de imprimir este documento.



Índice

Presentación	7
Nota	8
Resumen ejecutivo	9
Aprendizaje	10
Selección	10
Investigación y divulgación	12
Relaciones internacionales	12
Plan Estratégico General del INAP	14
Responsabilidad Social Corporativa	15
Aprendizaje	16
Formación del personal directivo y predirectivo	16
Oferta formativa	17
Áreas temáticas de los cursos	17
Modalidades de impartición de los cursos	18
Análisis de la demanda	19
Análisis del aprovechamiento	20
Satisfacción de los alumnos con la formación	21
Cursos de especialización	23
Curso «Liderazgo Público: herramientas y valores»	23
Actividades en colaboración con otras instituciones	23
IV y V Curso de directivos de las Administraciones públicas	23
VII curso selectivo sobre el desarrollo de la función inspectora en la Administración General del Estado	24
Másteres universitarios	24
Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública	25
Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública	26
Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales	27
Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional	27
Formación general	28
Oferta formativa	28
Áreas temáticas	29
Modalidades de impartición	30
Análisis de la demanda	32
Análisis del aprovechamiento	34
Satisfacción de los alumnos con la formación	35
Actividades destacadas dentro de los cursos de carácter general	36
Protección de datos	36
Servicios digitales	36
Actividades destacadas no incluidas en el cómputo anterior	37
Curso de especialización en contratación administrativa	37
Formación en competencias digitales	37
Jornada de difusión del sistema de firma electrónica centralizada Cl@ve Firma	38
Curso «La programación de actividades de conocimiento para el desarrollo en el plan Intercoonecta de la AECID»	38
Curso masivo y abierto on line «La discapacidad en el entorno laboral»	39
Cursos para el fortalecimiento de capacidades de empleados públicos ecuatorianos	39

Formación en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	39
Oferta formativa	40
Áreas temáticas	40
Modalidades de impartición	41
Análisis de la demanda	42
Análisis del aprovechamiento	45
Satisfacción de los alumnos con la formación	46
Cursos en colaboración con el Centro Criptológico Nacional (CCN)	47
Formación en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales	48
Oferta formativa	48
Áreas temáticas	49
Lenguas extranjeras	49
Lenguas cooficiales	49
Modalidades de impartición	49
Lenguas extranjeras	49
Lenguas cooficiales	51
Análisis de la demanda	51
Lenguas extranjeras	51
Lenguas cooficiales	52
Análisis del aprovechamiento	52
Lenguas extranjeras	52
Satisfacción de los alumnos con la formación	53
Lenguas extranjeras	53
Plan interdepartamental derivado del Informe CORA	53
Oferta formativa	53
Inglés	54
Ofimática	54
Apoyo a la promoción interna	55
Curso para las oficinas de asistencia en materia de registros	56
Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión de los contratos basados	56
Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión avanzada de los contratos basados, modificaciones e incidencias	56
Formación de formadores en Gobierno abierto	56
Gestión de las publicaciones oficiales de la Administración General del Estado	57
Cursos selectivos	57
Subgrupo A1	57
Subgrupo A2	59
Plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto	60
Formación del personal de la Administración local	60
Acciones centralizadas	60
Curso de formación de tutores de habilitados nacionales de nueva entrada en prácticas	61
Itinerarios formativos	61
Acciones descentralizadas	62
Otras funciones de formación relacionadas con el ámbito local	62
Transferencia del conocimiento dirigida a empleados públicos extranjeros	62
Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública. Modalidad presencial	63
Talleres e Itinerarios formativos	63
Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP)	65
Cuadro resumen de las actividades formativas del INAP	69
Selección	72

Procesos selectivos de la Oferta de Empleo Público para el año 2016	73
Procesos selectivos de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional	73
Procesos selectivos de los cuerpos y escala adscritos al Ministerio de Política Territorial y Función Pública a través de la Secretaría de Estado de Función Pública	74
Cuadro resumen relativo a la ejecución de la Oferta de Empleo Público para el año 2016	77
Investigación y divulgación	83
Investigación	83
Grupos de investigación	84
Becas	85
Proyectos de investigación	85
Publicaciones	87
Innovación pública	89
La sistematización de la metodología formativa del INAP alrededor de los modelos de formación por competencias	90
El refuerzo de la formación del personal directivo	90
El análisis y la difusión del impacto de la digitalización y la tecnología sobre la sociedad y, en consecuencia, sobre las Administraciones públicas	90
El análisis de las demandas de formación	91
Gestión del conocimiento y entorno social de aprendizaje	91
Banco de Conocimientos del INAP (BCI) y Banco de Innovación de las Administraciones Públicas (BIAP)	91
INAP Social - La Red Social Profesional de la Administración Pública	91
La Administración al Día	92
Ágora	92
Biblioteca y servicios documentales	92
Biblioteca del INAP	92
Servicios de la Biblioteca	94
Acceso electrónico	95
Información bibliográfica y documental	95
Divulgación y difusión del Fondo Antiguo	96
Exposición temporal de las ediciones facsímiles del Fondo Antiguo	97
Relaciones internacionales	98
Relaciones institucionales de cooperación	98
Memorandos de entendimiento	98
Visitas institucionales de estudio	98
Participación en proyectos de la Unión Europea. <i>Twinning</i>	99
Asistencias técnicas	100
Reuniones y congresos internacionales	101
Unión Europea	101
Iberoamérica	102
Otras instituciones y entidades	103
Otras actividades	104
Jornadas, conferencias y eventos destacados	105
Jornada para técnicos urbanistas «La legislación estatal proveniente de la Ley de Suelo 8/2007: Análisis de una década de aplicación», en colaboración con la Diputación Provincial de Málaga	105



Jornada «Titularidad y gestión de infraestructuras de transporte en sectores liberalizados. Transformaciones del régimen jurídico»	105
Jornada de políticas locales de clima y energía en colaboración con el Grupo de Investigación GLOCAL-RES de la Universidad Rey Juan Carlos	105
Seminario sobre «La nueva Ley de Contratos del Sector Público de 2017»	105
Presentaciones de libros	106
Conócenos	107
Organigrama	107
Personal	107
Sedes	109
Datos económico-presupuestarios	110



Presentación

La Memoria que presentamos pretende, como en años anteriores, ofrecer a los ciudadanos un resumen transparente de la actividad de nuestra institución para que valoren y juzguen cómo y en qué se invierten sus recursos. La rendición de cuentas es uno de los principios que guían la actividad del INAP, tal y como expresa el Plan Estratégico 2017-2020 de la institución, elaborado a lo largo del año que esta memoria pretende resumir, y que podemos considerar el hito más relevante de la vida del INAP durante este ejercicio. Tal y como dejó escrito nuestro Director en el citado plan, «lo que en el anterior plan estratégico 2012-2015 era un objetivo, la apertura del INAP a la sociedad y a otras instituciones, en este se ha convertido en su eje fundamental debido precisamente al intenso proceso de interacción de estos años». Efectivamente, el INAP, a lo largo de los últimos años, ha «respirado», se ha dejado permear por las aportaciones de sus aliados y de la sociedad en su conjunto, con el fin de mejorar su capacidad adaptativa, esencial para el adecuado desempeño de su labor formativa e investigadora. Y se ha puesto al servicio de todos los ciudadanos, no solo de sus «clientes» naturales, los trabajadores públicos a los que seleccionamos y formamos.

Este año 2017 ha visto como la formación masiva y gratuita en línea nos mostraba su fortaleza y se asentaba como fórmula primordial de nuestras estrategias formativas y transformadoras. Los cursos masivos en línea son una apuesta de presente que permiten acercar contenidos de calidad no solo a los empleados públicos de todas las Administraciones españolas, sino a la generalidad de los ciudadanos y las ciudadanas que pueden acceder a una formación gratuita —en fin, pagada con sus impuestos, ciertamente— en aspectos tan dispares como la discapacidad, la dirección pública o la gestión de proyectos.

Asimismo, la institución ha visto marcada su agenda de 2017 por la celebración del 14 al 17 de noviembre del XII Congreso Internacional del CLAD —Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo— sobre la reforma del Estado y de la Administración pública, bajo el lema «Hacia una Administración basada en el desarrollo sostenible». Todo un reto logístico que los trabajadores del INAP superaron con nota y cuya entrega y profesionalidad permitieron que el congreso fuera un éxito organizativo.

Pero, sin duda, el año ha estado marcado por la modificación del Estatuto del INAP operada por el Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, que ha elevado de nuevo el rango del organismo, que pasa de nuevo a ser una dirección general, y que ha reestructurado el instituto para hacer frente a los nuevos retos que tiene planteados en sus tres pilares: el aprendizaje, la atracción del talento y la investigación. Todo ello en el marco de un nuevo plan estratégico que nos impulsa a seguir trabajando por nuestros conciudadanos en pos de una Administración pública más diversa, sostenible y responsable, abierta a la sociedad, transparente y comprometida —siempre— con la profundización de los valores democráticos y la cohesión social.



Nota

En junio de 2018, mediante el Real Decreto 355/2018, de 6 de junio, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales (Boletín Oficial del Estado núm. 138, de 7 de junio) se suprimieron diversos departamentos ministeriales y órganos superiores, entre ellos el Ministerio de Hacienda y Función Pública o el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Así, las menciones en esta memoria a dichos departamentos ministeriales hay que entenderlas actualmente realizadas a, respectivamente, el Ministerio de Política Territorial y Función Pública y el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Por otra parte, con el [Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales](#) (Boletín Oficial del Estado núm. 180, de 29 de julio), el [Estatuto del INAP, aprobado por el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril](#) (Boletín Oficial del Estado núm. núm. 91, de 16 de abril), sufrió importantes modificaciones:

- La recuperación de su antiguo rango —pasando de Subdirección General a Dirección General—.
- La nueva designación de algunas de sus unidades: la Subdirección de Formación se denomina desde entonces Subdirección de Aprendizaje; la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local abrevia su nombre a Subdirección de Formación Local; y el Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación se conoce como Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.
- La supresión del Departamento de Relaciones Internacionales, cuyas competencias son atribuidas a la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP.
- La creación del Departamento de Innovación Pública.

Resumen ejecutivo

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es, desde su fundación, el organismo responsable de la formación de los empleados públicos, así como de la selección de varios cuerpos y escalas, hoy adscritos al Ministerio de Política Territorial y Función Pública, y de las subescalas de Administración local con habilitación de carácter nacional. También impulsa tareas de investigación y estudio sobre la función pública y mantiene relaciones de cooperación con instituciones análogas, nacionales e internacionales, especialmente con las de Iberoamérica.

Las funciones principales que desarrolla el INAP se distribuyen en cuatro áreas de actividad: el aprendizaje de los empleados públicos, la selección de funcionarios, la investigación y divulgación en materia de Administración y políticas públicas, y las relaciones externas, de carácter nacional e internacional, con otros entes para la cooperación interadministrativa.

A lo largo del año 2017 el INAP continuó desarrollando sus actividades ordinarias de gestión en las áreas señaladas, tal como se describe con detalle en el texto de esta memoria. No obstante, 2017 se caracterizó también para el instituto por ser un año de nuevo impulso con la redacción de su segundo plan estratégico: con el Plan Estratégico General 2017-2020 (<https://www.inap.es/plan-estrategico-general-2017-2020>), no solo se da continuidad al camino de planificación y mejora iniciado con el anterior, sino que se avanza sobre el aprendizaje obtenido tras la reflexión de su ejecución.

En la renovación de ese impulso se sigue utilizando toda una serie de herramientas y plataformas tecnológicas creadas con el anterior plan estratégico para compartir conocimiento especializado y de calidad sobre la Administración pública entre expertos, docentes, alumnos y colaboradores del INAP, así como con los ciudadanos:

- El sitio web del INAP, www.inap.es, con 2.909.193 visitas (sesiones) y 1.022.938 usuarios en 2017, y su sede electrónica, <https://sede.inap.gob.es>, con 2.395.013 (sesiones) y 635.791 usuarios en el mismo año, siguen siendo la principal vía de información para los ciudadanos y los empleados públicos interesados en las actividades del instituto.
- Las redes sociales son otro de los canales de comunicación utilizados por los usuarios. El INAP dispone de cuentas únicas de la institución en las principales redes sociales: Twitter (https://twitter.com/INAP_ES), Facebook (<https://www.facebook.com/inap.es>) y LinkedIn (<http://www.linkedin.com/company/instituto-nacional-de-administraci-n-p-blica>). A finales de 2017, el INAP contaba con más de 10.000 seguidores en Twitter y 7.000 en Facebook; y superaba los 6.000 en LinkedIn.
- INAP Social - La Red Social Profesional de la Administración Pública, <https://social.inap.es>, red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas, pretende generar conocimiento experto que sirva para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios. A finales de 2017, INAP Social contaba con cerca de 19.000 usuarios y 80 comunidades de prácticas creadas, entre las que destacan «Administración electrónica», «Contratación pública (+ electrónica)», «Formación en la Administración pública», «Innovación», «Dirección pública» y «Transparencia y Gobierno abierto».
- El Banco de Conocimientos del INAP (BCI), <https://bci.inap.es>, repositorio *on line* que gestiona conocimientos, soportados por datos e información, que aportan valor a los objetivos estratégicos del INAP, permitiendo identificar e integrar contenidos y aportar nuevos, a efectos de contribuir a mejorar las capacidades de los individuos y de la organización, continuó en 2017. Supone ya un sistema de información que posibilita un amplio y variado conocimiento sobre las Administraciones públicas ordenado en seis grandes áreas: «Círculo de conocimiento», «Experiencias de aprendizaje»,

«Cooperación interinstitucional», «Conocimiento institucional», «Redes de conocimiento» y «Banco de Innovación de las Administraciones Públicas» (área específica que en 2017 alcanzó la cifra de 346 buenas prácticas registradas).

- Ágora, la biblioteca *on line* de recursos de la Administración pública, <http://agora.edu.es>, supone un sistema de información de referencia iberoamericana en el ámbito de la Administración pública, de acceso abierto y gratuito, liderado por el INAP y con la colaboración de la Fundación Dialnet, que gestiona la mayor base de datos científica en lengua española. Se trata de un punto único de referencia para la localización y consulta de la literatura científica sobre Administración pública en español, publicada en revistas de carácter periódico, así como en otras fuentes de información, tales como monografías, tesis doctorales, guías o memorias, que facilita la difusión de la información editada por cualquiera de los agentes vinculados a este ámbito. Puesto en funcionamiento a finales de 2015, a finales de 2017 año este espacio rondaba los 750.000 documentos, 1.700 revistas y más de 3.000 tesis.
- «La Administración al Día», <http://laadministracionaldia.inap.es>, que distribuye además una *newsletter* diaria, permite el acceso a información general y jurídica para facilitar a los profesionales del sector información relevante en materia de Administración pública. A finales de 2017 alcanzó la cifra de más de 10.000 suscriptores.

Aprendizaje

En 2017 el número de alumnos superó los 41.000. Del total de participantes en acciones formativas en 2017, 1.380 corresponden al curso masivo «La discapacidad en el entorno laboral».

El número total de horas lectivas sumó más de 22.500, repartiéndose entre las impartidas en modalidad presencial, modalidad *on line* y modalidad mixta.

Durante el año, el INAP ofreció un total de 333 ediciones de cursos, utilizándose el soporte de la plataforma de formación del INAP para la impartición de en torno el 50 % de ellas.

En 2017, además de continuar con la formación ofrecida en otros años, se pusieron en marcha varias de las actuaciones contempladas en el Plan Estratégico General 2017-2020 del INAP y se elaboró el plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto.

Selección

Durante el año 2017 se ejecutó la Oferta de Empleo Público para el año 2016 en relación con las siguientes subescalas de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional:

- Subescala de Secretaría-Intervención, ingreso libre.
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, ingreso libre.
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, acceso por promoción interna.
- Subescala de Secretaría, categoría de entrada, ingreso libre.
- Subescala de Secretaría, categoría de entrada, acceso por promoción interna.

Quedan pendientes de ejecutar las plazas correspondientes a las siguientes subescalas que se ejecutaran conjuntamente con las correspondientes a la Oferta de Empleo Público para el año 2017:

- Subescala de Secretaría, categoría Superior (5 plazas).
- Subescala de Intervencion-Tesorería, categoría superior (28 plazas para el turno general y 2 para el de personas con discapacidad general).

El número total de plazas de estas subescalas en la Oferta de Empleo Público para el año 2016 ascendió a 450, de las que 429 estaban destinadas al turno general y 21 al de personas con discapacidad general. El número de aspirantes admitidos de los procesos selectivos convocados fue de 3.239.

Igualmente, se concluyeron las tareas de selección derivadas de la Oferta de Empleo Público para el año 2016 que afectaron a 12 procesos selectivos referidos a ocho cuerpos y escala adscritos al ministerio cuya realización también compete al INAP:

- Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (promoción interna).
- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (promoción interna).
- Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).

El número total de plazas de estos cuerpos del ministerio ascendió a 3.051, de las que 2.789 estaban destinadas al turno general, 189 al de personas con discapacidad y 73 al de personas con discapacidad intelectual. El número de aspirantes fue de 66.125.

Con respecto a la Oferta de Empleo Público para el año 2017, en enero de 2018 se convocaron los siguientes procesos selectivos, cuya realización compete al INAP:

- Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (promoción interna).
- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).
- Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (ingreso libre y promoción interna).



El número total de plazas de estos cuerpos ascendió a 4.935, de las que 4.549 estaban destinadas al turno general, 289 al de personas con discapacidad y 97 al de personas con discapacidad intelectual.

La mayoría de estos procesos selectivos se encuentra en desarrollo en la fecha de cierre de esta memoria, motivo por el que no se pueden ofrecer datos consolidados al respecto.

Investigación y divulgación

El INAP ha realizado a lo largo del año 2017 un importante esfuerzo en investigación y divulgación, siendo consciente de que se debía desarrollar una estrategia metodológica adecuada que mejorara su posicionamiento en las revistas, publicaciones seriadas y los trabajos de investigación realizados por el instituto.

El INAP ha impulsado diversas iniciativas y actuaciones de investigación y divulgación. Una de las acciones más destacadas del año 2017 ha sido la inclusión del INAP en el Registro de Entidades (SISEN), del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Ello supone que el INAP puede participar como centro de investigación en convocatorias nacionales (Plan Nacional de I+D) e internacionales.

Asimismo, continuó con la convocatoria permanente de proyectos de investigación, que cuenta con una destacada trayectoria desde el año 2013. Además, convocó la beca INAP-Fulbright para realizar estudios de posgrado en los Estados Unidos de América durante el curso académico 2018-2019 y se realizó una convocatoria de ocho becas de formación e investigación para titulados superiores universitarios.

Hay que destacar otro ejercicio más el control y el seguimiento realizados tanto de los proyectos financiados como de los productos editoriales derivados, lo que garantiza su publicidad y utilización por cualquier interesado.

En cuanto a las labores de divulgación, se ha dado un notable impulso a la visibilización y el posicionamiento de las revistas «Gestión y Análisis de Políticas Públicas» —GAPP— y «Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica» —REALA—.

Respecto a la producción editorial, se realizaron 5 números de las revistas GAPP, REALA y «Documentación Administrativa» —DA— y se editaron 25 monografías, distribuidas en las diferentes colecciones de la línea editorial del INAP.

Relaciones internacionales

Para el INAP, 2017 ha significado un año de transformación y evolución institucional, y su área internacional no ha quedado al margen de dicho proceso. Resultado de esta reestructuración ha sido la desaparición del Departamento de Relaciones Internacionales como tal y la transferencia de sus competencias a la Unidad de Apoyo, lo que va a facilitar una coordinación efectiva de toda la actividad internacional desarrollada por el instituto, independientemente de qué unidad en concreto la ejecute.

A lo largo de este año, el INAP continuó desarrollando una amplia actividad en el ámbito de las relaciones institucionales con organismos y organizaciones internacionales, de la cooperación técnica internacional y la actividad formativa dirigida a empleados públicos de otros países.

Se puede destacar la suscripción de 6 memorandos de entendimiento, que refuerzan, en unos casos, la presencia del instituto en el área latinoamericana y amparan, en otros, el apoyo a la



Administración ucraniana y al Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR).

Mención especial merece la organización del «XXII Congreso Internacional del CLAD», celebrado en la sede del INAP en Madrid, un encuentro que se ha establecido como el de mayor importancia en Iberoamérica para presentar y debatir experiencias e investigaciones realizadas sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Asimismo, se firmó un convenio específico de colaboración con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) para la organización del «IV Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública».

Por último, se destaca la organización de un total de ocho visitas institucionales y de estudios que permitieron a los empleados públicos de entidades extranjeras conocer la actividad del INAP y las soluciones implantadas ante los actuales desafíos que afronta la Administración pública española. Además, el INAP continuó con el apoyo al proyecto *Twining* o de hermanamiento con Túnez, con el respaldo de la Unión Europea, y prestó asistencia técnica a Angola, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Marruecos, México y República del Paraguay.

A estas actividades hay que añadir la celebración y participación en reuniones y congresos de índole internacional.



Plan Estratégico General del INAP

En 2017 se aprobó el Plan Estratégico General del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el período 2017-2020 (PEG 2017-2020).

El Plan Estratégico General 2017-2020 del INAP se ordena en cuatro objetivos generales:

- **Objetivo general 1 - Competencia.** Contribuir a través de la selección y el aprendizaje a una Administración pública ética, profesional y competente.
- **Objetivo general 2 - Conocimiento.** Coproducir y compartir conocimiento pragmático para la transformación de las Administraciones públicas.
- **Objetivo general 3 - Cooperación.** Promocionar la cooperación y el intercambio entre las organizaciones públicas nacionales y extranjeras para el fortalecimiento de las instituciones.
- **Objetivo general 4 - Mejora.** Transformar la actividad interna del INAP en un proceso de mejora continua.

Por otra parte, el INAP, queriendo dar una especial y merecida relevancia a los valores, los configura como un objetivo transversal que articula a todas las estrategias y proyectos del plan.

Los objetivos generales se despliegan en 15 estrategias, que contienen, a su vez, 56 proyectos.

De acuerdo al texto del PEG 2017-2020 del INAP, en 2017 se preveía iniciar 22 de los 56 proyectos del plan, lo que supone un 39,3 % de estos. Todos ellos fueron sido iniciados.

Esta información, así como el Informe de seguimiento 2017, se encuentra publicada en la página web del INAP, en concreto, en el espacio dedicado a su actual plan estratégico: <http://www.inap.es/plan-estrategico-general-2017-2020>.

Responsabilidad Social Corporativa

El INAP asumió en 2012, con la elaboración de su Plan Estratégico General 2012-2015, un compromiso que, de hecho, venía desarrollando desde años anteriores con el fin de facilitar sus derechos a las personas con discapacidad, consciente de que la plena incorporación de este colectivo supone, además, la agregación de nuevos valores humanos y habilidades en la Administración y la sociedad a la que sirve.

Así, tras la aprobación por Resolución de 30 de julio de 2013, del director del instituto, del Código Ético del INAP y con el desarrollo de su Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, el INAP comenzó en 2014 a estudiar su realidad y la de su entorno desde una perspectiva novedosa, preocupada no solo por sus objetivos, sino también, y muy especialmente, por las personas y los colectivos a los que pretende servir con calidad. Surgió así el germen de la Política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del INAP, acompañada desde el primer momento por el desarrollo de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa, que se completó con un detallado Informe de Accesibilidad de las instalaciones de la sede principal del instituto.

Para el desarrollo de estos últimos proyectos, el INAP no estuvo solo, sino que contó con la colaboración de «Be On Diversity», del grupo de empresas de la Fundación ONCE, con la que colabora intensamente desde comienzos de 2014, en compañía asimismo del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

Como consecuencia de todos estos esfuerzos, en diciembre de 2015 el INAP entró a formar parte del patronato de la Fundación Bequal y obtuvo el sello «Bequal Plus», siendo la primera institución pública que posee el calificativo «Plus» (la primera entidad pública que obtuvo el sello «Bequal» fue la Universidad de Málaga). El sello «Bequal» distingue a las empresas socialmente responsables con la discapacidad, ofreciéndoles una herramienta para integrar políticas sobre discapacidad en todas las áreas de la empresa. Promueve la mejora continua y la visibilidad de buenas prácticas facilitando a sus grupos de interés su identificación como entidad socialmente comprometida.

Además, el INAP es socio del Foro de la Contratación Pública Socialmente Responsable (Foro ConR) desde 2013 y, desde 2017, forma parte de su Junta Directiva.

Asimismo, en abril de 2017, el instituto se adhirió al Foro Inserta Responsable, de la Fundación ONCE, y el titular de la Dirección del INAP forma parte de su Consejo Asesor.

El INAP impregna toda su actividad con los valores propios de la diversidad y la inclusión, tanto en la investigación, como en la formación y en los procesos de selección.

Todas estas acciones enumeradas se recogen y evalúan en las Memorias anuales de Responsabilidad Social del INAP, disponibles en el espacio web que el instituto dedica a su política de RSC: <http://www.inap.es/responsabilidad-social-corporativa>.

Aprendizaje

La puesta en práctica del Plan Estratégico General 2017-2020 del INAP supone pasar de un modelo de oferta de formación clasificada en función de destinatarios, materias y áreas temáticas a un modelo de recursos para promover y facilitar el aprendizaje clasificados sobre la base de competencias y cualificaciones profesionales.

Este proceso no es automático, puesto que la mayoría de las actividades se programan de manera anual y la adaptación implica cambios conceptuales, organizativos y tecnológicos. Por ello, se está llevando a cabo una transición progresiva. Así, la oferta de 2017 se ha seguido clasificando en función de los diferentes perfiles de destinatarios y de ciertas materias específicas, si bien se han introducido ya algunos cambios respecto a los programas de 2016, que, a su vez, partían de la clasificación establecida en 2014. En consonancia, la información que se presenta en esta memoria se articula en torno a dos grandes categorías:

- Programas sectoriales, que se dirigen a un colectivo específico o abordan una materia particular:
 - [Formación del personal directivo y predirectivo.](#)
 - [Formación general.](#)
 - [Formación en tecnologías de la información y las comunicaciones \(TIC\).](#)
 - [Formación en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales.](#)
 - [Cursos selectivos.](#)
 - [Formación del personal de la Administración local.](#)
 - [Transferencia del conocimiento dirigida a empleados públicos extranjeros.](#)
- Programas transversales, que involucran a dos o más programas sectoriales:
 - [Másteres universitarios.](#)
 - [Plan interdepartamental derivado del Informe CORA.](#)
 - [Plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto.](#)

Dada la naturaleza de estos programas, parte de la información sobre ellos se recoge también en los programas sectoriales correspondientes. Es importante tener en cuenta esta característica para evitar un doble cómputo en las estadísticas globales.

Formación del personal directivo y predirectivo

En 2017 la formación de directivos ha seguido, en términos generales, el planteamiento de años anteriores, si bien se han ido anticipando algunas líneas de cambio de carácter estratégico y metodológico, que se desarrollarán a lo largo de 2018 y 2019, en consonancia con el actual Plan Estratégico General del INAP.

Desde el punto de vista de los destinatarios, en 2017 se ha tomado como referencia el catálogo de competencias genéricas del INAP para los niveles 26 a 30, en lugar de ofertar esta formación únicamente para los empleados públicos pertenecientes al subgrupo A1. No obstante, es preciso seguir afinando en la definición de los destinatarios de la formación para personal directivo y predirectivo, labor que, en consonancia con lo ya indicado en el párrafo precedente, se tiene previsto completar en los próximos años.

En cuanto a la gestión, con el fin de lograr una mayor involucración que redunde en una mejor respuesta a las necesidades reales de los diferentes centros gestores, se ha dado un mayor peso a las unidades de recursos humanos de los diferentes departamentos ministeriales y organismos en la priorización de las solicitudes, tal y como ya se venía haciendo en las convocatorias de formación general.

Oferta formativa

Se presenta a continuación un cuadro resumen con algunos datos básicos de la oferta formativa para personal directivo y predirectivo en 2017.

Tipología	N.º actividades	N.º ediciones	N.º horas lectivas	N.º alumnos
Cursos	35	38	1.037	1.235
Másteres universitarios	2*	6	3.000	156
Total	41	44	4.037	1.391

*Se refiere exclusivamente al Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (modalidad semipresencial) y al Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública. Los másteres se analizan con mayor detalle en el apartado «[Másteres universitarios](#)».

Por lo que respecta a los cursos, en 2017 se realizaron dos convocatorias, una por semestre (Boletín Oficial del Estado núm. 42, de 18 de febrero y núm. 227, de 20 de septiembre; respectivamente). La carga lectiva de estas actividades formativas estuvo entre las 15 y las 45 horas, a excepción del curso «Liderazgo público: herramientas y valores», que supuso 120 horas, y de los cursos «Gestión inteligente de redes sociales» y «Formación en el contenido, funcionamiento y uso del sistema de información del mercado interior (IMI)», con 7 horas cada uno.

Además, se convocaron un seminario sobre Gobierno abierto y Administración digital (5 horas) y una jornada de debate sobre control de eficacia en el sector público (17 horas).

Áreas temáticas de los cursos

Las acciones formativas se clasificaron según las áreas temáticas que aparecen en los gráficos siguientes.



Como puede observarse, la mayoría de las acciones corresponden a las áreas de dirección y gestión pública y habilidades profesionales, de manera similar a lo que ocurría en 2016.

Distribución de horas lectivas por área

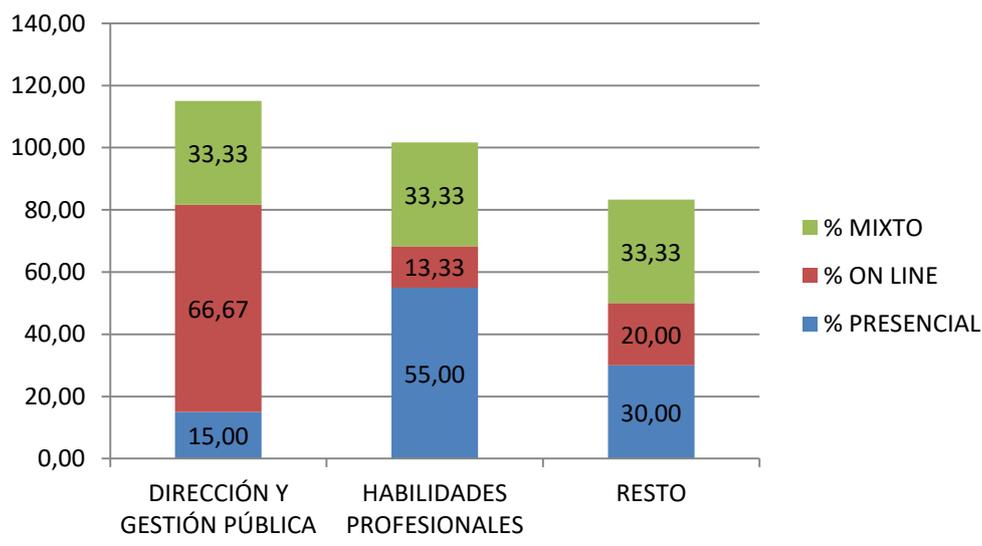


Si tomamos como referencia las horas lectivas dedicadas a cada materia, el peso relativo del área de dirección y gestión pública se incrementa notablemente, hasta suponer más de la mitad del tiempo de formación. Las habilidades profesionales suponen algo más de una cuarta parte. El resto de áreas, salvo políticas públicas, se sitúan en valores iguales o inferiores al 3 %.

Modalidades de impartición de los cursos

De las 38 acciones impartidas, el 53 % se han realizado en modalidad presencial, el 39 % en modalidad *on line* y el 8 % en modalidad mixta. Más de la mitad de las acciones presenciales (55 %) corresponden al área de habilidades profesionales, mientras que el 67 % de las impartidas en modalidad *on line* pertenecen al área de dirección y gestión pública.

Distribución de acciones por área y modalidad



Si bien el porcentaje de acciones presenciales ha disminuido ligeramente respecto a 2016, estas siguen siendo mayoritarias en la formación de directivos. Ello se debe, fundamentalmente, al peso relativo de las habilidades profesionales, la mayoría de las cuales

se han seguido desarrollando de manera presencial o semipresencial, ya que el INAP entiende que en estos casos la interacción directa entre los participantes aporta un valor adicional.

No obstante, si en lugar de atender al número de actividades se tiene en cuenta el número de horas de formación, se observa una diferencia significativa en la distribución, predominando en este caso la impartición *on line* sobre la presencial, tal y como puede apreciarse en la tabla siguiente.

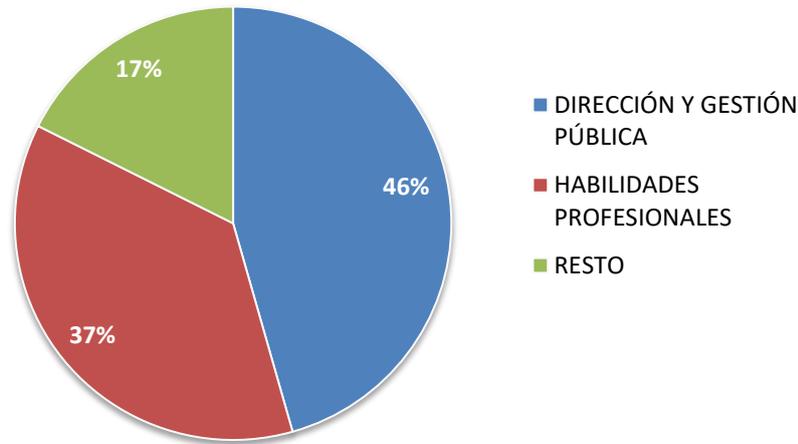
Horas lectivas por modalidad y área								
Área	Modalidad							
	Presencial	%	<i>On line</i>	%	Mixta	%	Total	%
Dirección y gestión pública	29	2,8	505	48,7	30	2,9	564	54,4
Habilidades profesionales	184	17,7	50	4,8	45	4,3	279	26,9
Ámbitos territoriales	17	1,6	0	0	0	0	17	1,6
Actividad y procedimiento administrativo	0	0	15	1,5	0	0	15	1,5
Elaboración normativa	0	0	30	2,9	0	0	30	2,9
Gestión económica	0	0	25	2,4	0	0	25	2,4
Organización y funcionamiento	5	0,5	0	0	0	0	5	0,5
Políticas públicas	32	3,1	0	0	40	3,9	72	6,9
Unión Europea y relaciones internacionales	30	2,9	0	0	0	0	30	2,9
Total	297	28,6	625	60,3	115	11,1	1.037	100

El número de horas lectivas ha ascendido a 1.037, de las cuales el 60 % se han impartido en modalidad *on line*, el 29 % en modalidad presencial y el 11 % de forma mixta o semipresencial. Es decir, como viene ocurriendo desde hace varios años, el grueso de la formación, atendiendo al número de horas, se desarrolla *on line*, aun cuando el porcentaje de acciones presenciales sea superior al resto. Se continúa así con la tendencia iniciada por el INAP hace unos años, que busca llegar a un mayor número de participantes de manera más eficiente haciendo uso de las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y la comunicación.

Análisis de la demanda

Se recibieron 6.006 solicitudes. Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, las áreas más solicitadas han sido dirección y gestión pública (2.739 solicitudes) y habilidades profesionales (2.211), que son también las áreas para las que ha existido una mayor oferta, tanto de acciones formativas como de horas lectivas.

Solicitudes por área



El número total de admitidos ascendió a 1.235 (45 % hombres y 55 % mujeres), lo que supone una tasa media de cobertura de la demanda de casi un 21 %.

Área	% cobertura
Políticas públicas	58,59
Unión Europea y relaciones internacionales	34,15
Gestión económica	31,18
Actividad y procedimiento administrativo	23,51
Dirección y gestión pública	20,15
Elaboración normativa	18,79
Habilidades profesionales	14,25

Si se realiza un análisis por áreas temáticas, se observa que la mayor cobertura se produce en políticas públicas (58,6 %); mientras que la menor se da en el área de habilidades profesionales (14,3 %). Esto se explica, en parte, por el menor número de plazas ofertadas en este tipo de actividades, en las que el número de participantes por acción es menor con el fin de facilitar el trabajo práctico de cada una de las habilidades.

En cuanto a actividades formativas concretas, la menor tasa de cobertura se obtiene en la actividad presencial «Mindfulness y productividad» (6 %), mientras que la más alta corresponde al curso «Política de competencia y regulación económica eficiente» (87,5 %).

Análisis del aprovechamiento

Si bien a partir de 2018 todos los cursos serán objeto de evaluación, hasta 2017 el aprovechamiento se ha venido abordando de manera diferente en función de la modalidad.

Así, con carácter general, en las acciones presenciales, únicamente se ha tenido en cuenta la participación, sin exigirse la superación de pruebas de evaluación. Por el contrario, en la modalidad *on line* es preciso superar una prueba de aptitud que valora el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos. A pesar de esta diferencia, cuando en esta memoria se hace referencia al aprovechamiento se está incluyendo a quienes superaron los cursos y, por lo tanto, obtuvieron los certificados correspondientes.

Área	% aprovechamiento
Políticas públicas	96,0
Unión Europea y relaciones internacionales	88,1
Elaboración normativa	86,8
Habilidades profesionales	84,8
Actividad y procedimiento administrativo	84,8
Dirección y gestión pública	82,6
Gestión económica	77,6
Organización y funcionamiento	77,5

En términos generales, podemos hablar de un aprovechamiento elevado, sobre todo si consideramos los valores de las áreas que concentran el mayor número de alumnos. Las acciones con una mayor tasa de aprovechamiento han sido:

- «Responsabilidad patrimonial del Estado», en el área de dirección y gestión pública, en modalidad *on line* y con una tasa del 100 %.
- «Mindfulness y productividad», «Gestión del estrés», «Presentaciones en público», «Gestión del cambio» y «Liderazgo basado en inteligencia emocional», en el área de habilidades profesionales, todas ellas en modalidad presencial, con una tasa del 100 %.

La acción con menor tasa de aprovechamiento ha sido «Comunicación escrita para directivos», con un 50 %, impartida en modalidad mixta. Este reducido aprovechamiento se debe a que muchos de los alumnos no asistieron a la fase presencial y, por tanto, no obtuvieron el certificado correspondiente. A pesar de ello, la evaluación de la satisfacción por parte de los participantes en este curso es de las más altas de las obtenidas en todas las acciones impartidas.

Satisfacción de los alumnos con la formación

A todos los participantes en una actividad formativa, sea esta en modalidad presencial u *on line*, se les envía por correo electrónico un enlace para que puedan rellenar un cuestionario de evaluación. A los efectos de esta memoria, se han tenido en cuenta tres valoraciones: la puntuación media de los diferentes apartados del cuestionario (evaluación de la acción); la valoración global de los alumnos sobre cada acción (evaluación de satisfacción); y la valoración media asignada a los docentes (evaluación de los docentes).

La tasa global de respuesta es del 62,5 %. Si bien es preciso seguir haciendo esfuerzos para incrementarla, este porcentaje refleja suficientemente la valoración de los alumnos. En todo

caso, la satisfacción no es el único indicador de calidad, por lo que deben combinarse los resultados del cuestionario de satisfacción con otras fuentes de información.

Cabe recordar que la [Carta de Servicios convencionales del INAP](#) recoge el compromiso de que los cursos obtengan una evaluación igual o superior a 7 puntos. Atendiendo a la valoración media de las áreas temáticas, dicho compromiso se alcanza en todos los casos, salvo en «Actividad y procedimiento administrativo». En la tabla siguiente se muestran los datos detallados.

Área	Evaluación docentes	Evaluación acción	Evaluación satisfacción
Políticas públicas	8,29	7,61	8,27
Habilidades profesionales	8,72	7,96	8,15
Unión Europea y relaciones internacionales	8,37	7,58	8,04
Dirección y gestión pública	8,24	7,64	7,76
Gestión económica	8,00	7,60	7,53
Elaboración normativa	7,61	7,32	7,31
Actividad y procedimiento administrativo	7,21	6,96	6,29

Dado su peso en cuanto al número de acciones, alumnos y horas lectivas, se han analizado con mayor detalle los resultados de las áreas «Dirección y gestión pública» y «Habilidades profesionales», incluyendo como variable la modalidad de impartición.

Área	Evaluación docentes			Evaluación acción			Evaluación satisfacción		
	Presencial	On line	Mixta	Presencial	On line	Mixta	Presencial	On line	Mixta
Dirección y gestión pública	8,49	7,32	8,43	7,93	7,48	8,25	8,10	6,85	8,15
Habilidades profesionales	8,59	9,07	9,47	7,88	7,88	9,03	8,05	8,59	8,40
Promedio	8,54	8,20	8,95	7,90	7,68	8,64	8,07	7,72	8,28

Si bien los resultados globales son similares, existen diferencias entre áreas («Habilidades profesionales» obtiene mejores puntuaciones), entre dimensiones evaluadas (en general, los docentes obtienen mejores puntuaciones) y entre modalidades (en promedio, la mixta es la que recibe mejor evaluación, seguida de la presencial).

En el área «Dirección y gestión pública», han destacado por sus buenas valoraciones los cursos «Planificación estratégica como herramienta de gestión pública» y «Conflictos de intereses»,

ambos en modalidad *on line*, con una evaluación media de 8,44 y 8,28, respectivamente. En modalidad presencial, destaca «La potestad sancionadora», con una evaluación media de 8,51.

En el área «Habilidades profesionales», en modalidad *on line*, obtuvo la mejor evaluación el curso «Liderazgo e inteligencia emocional», con 8,87. En modalidad presencial, la mejor evaluación fue para el curso «Presentaciones en público», que en su segunda edición ha obtenido una valoración media de 9,1.

Cursos de especialización

Curso «Liderazgo Público: herramientas y valores»

Este curso da continuidad al anteriormente denominado «Herramientas para la dirección pública». Con él se pretende dotar a los participantes de las herramientas que les permitan mejorar sus capacidades directivas, de modo que analicen con mayor precisión el entorno en el que actúan, creen estrategias y planifiquen convenientemente, organicen ventajosamente su relación con los colaboradores y puedan comunicarse con mayor efectividad.

El curso consta de 7 módulos y los participantes son evaluados por las prácticas propuestas, por su participación en los foros y por un trabajo en equipo que desarrollan a lo largo de 7 semanas.

Este curso ha tenido dos ediciones en el año 2017. Ambas han sido en modalidad *on line*, con una duración de 120 horas. Ha habido algunas diferencias entre ambas ediciones: 30 alumnos en la primera y 60 alumnos en la segunda; alumnos del subgrupo A1 o personal laboral equivalente en la primera edición e inclusión en la segunda edición de alumnos del subgrupo A2 que desempeñaran un puesto de trabajo de nivel 26 y tuvieran equipos a su cargo. Hay que hacer notar que de los 60 alumnos de esta edición fueron seleccionados 24 alumnos con este nivel.

La primera edición se celebró del 15 de marzo al 23 de julio de 2017 y la segunda se inició el 23 de octubre de 2017 para acabar el 16 de marzo de 2018. Se presenta una tabla resumen con algunos datos de ambas ediciones.

Fechas	Nº solicitudes	Alumnos admitidos	% aprovechamiento	Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
De marzo a julio de 2017	439	30	66,7	6,64	6,73	8,14
De octubre de 2017 a marzo de 2018	223	59	61	7,07	7,41	8,14

Actividades en colaboración con otras instituciones

IV y V Curso de directivos de las Administraciones públicas

Dirigido a funcionarios de alta dirección de todas las Administraciones públicas, tiene como objetivo principal intercambiar experiencias organizativas y de desarrollo de políticas públicas y profundizar sobre las herramientas necesarias para gestionar el cambio en la Administración.

La IV edición, en la que participaron 30 personas, fue organizada en colaboración con el Instituto Canario de Administración Pública y con la Escuela de Administración Pública de Castilla y León. Comenzó el 10 de octubre de 2016 y finalizó el 7 de marzo del 2017. Durante el año 2017 se celebraron dos módulos, que tuvieron lugar en Valladolid y Madrid.

La V edición, en la que participaron 35 personas, se desarrolló en colaboración con la Diputación de Sevilla, el Centro de Estudios de la Administración Pública Regional de Cantabria y la *Escola Galega de Administración Pública*. Tuvo lugar entre el 18 de mayo y el 12 de diciembre de 2017 e incluyó 5 módulos. El primero y el último se celebraron en Madrid, y el resto en Sevilla, Santander y Santiago de Compostela.

VII curso selectivo sobre el desarrollo de la función inspectora en la Administración General del Estado

Este curso, regulado en la [Orden HAP/1850/2014, de 29 de septiembre](#) (Boletín Oficial del Estado núm. 246, de 10 de octubre), se realiza en colaboración con la Subdirección General de la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado. Tiene como objetivo dotar a los participantes de los conocimientos adecuados para el ejercicio de la función inspectora. Para ello, se les ha provisto de las técnicas y habilidades necesarias para desarrollar adecuadamente los cometidos de las Inspecciones Generales de Servicios.

En 2017 se convocaron 38 plazas. El curso tuvo una duración de 140 horas, que combinaron actividades presenciales y no presenciales. Comenzó en septiembre de 2017 y finalizó en marzo de 2018. 32 alumnos obtuvieron la calificación de aptos.

Másteres universitarios

En 2017, el INAP, en alianza estratégica con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), ha ofrecido la siguiente formación de posgrado:

- Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública.
- Máster Universitario en Administración Civil del Estado.
- Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.
- Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales.
- Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional.

Merece destacar que el curso selectivo de administradores civiles del Estado se impartió por primera vez en 2017 como Máster Universitario en Administración Civil del Estado. Dada su doble naturaleza, este máster se comenta en el apartado relativo a los cursos selectivos. Además, durante 2017 que se trabajó en la preparación del Máster Universitario en Sistemas y Tecnologías de la Información, asociado al curso selectivo del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, que comenzó a impartirse como enseñanza de posgrado en 2018.

Se prosiguió, además, con el proceso de consolidación del Sistema Interno de Garantía de Calidad del INAP, que fue aprobado por Resolución de 27 de octubre de 2014, con el fin de garantizar la calidad de la formación que el instituto proporciona con carácter general y, en particular, en los másteres universitarios. Este sistema se articula alrededor del trabajo de la Comisión de Calidad del INAP, que monitoriza la implantación de los másteres universitarios que el INAP imparte.

Por último, en el marco del proyecto 1.6.2 del [Plan Estratégico General 2017-2020](#), a finales de 2017 se inició la revisión los másteres oficiales ofertados por el INAP.

Se sintetizan a continuación las principales actuaciones llevadas a cabo en los másteres universitarios gestionados por el INAP.

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

El propósito de este máster es desarrollar habilidades directivas y analíticas que permitan a los directivos y predirectivos públicos abordar, de forma creativa e innovadora, los nuevos retos a los que se enfrentan la sociedad y las Administraciones públicas.

Este máster tiene una carga lectiva de 60 créditos ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System* o Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos) y se estructura en un tronco común de 46 créditos obligatorios (10 materias) y 8 créditos optativos (2 asignaturas de 4 créditos). El Trabajo de Fin de Máster (TFM) tiene una carga académica de 6 créditos. El título se imparte en dos modalidades:

- Presencial.
Se cursa a tiempo completo durante un curso académico.
El perfil de ingreso es de un empleado público iberoamericano que desempeña un cargo de responsabilidad en el sector público.
- Semipresencial.
Se cursa a tiempo parcial durante dos cursos académicos.
El perfil de ingreso es de un empleado público del subgrupo A1 o equivalente de cualquiera de las Administraciones públicas españolas.

Cuenta con los mejores profesionales en la materia y sigue una metodología formativa específica que combina diferentes herramientas —el método del caso, la formación *on line*, el trabajo en equipo o las simulaciones, entre otras— que se adaptan al perfil del alumno y a los objetivos del máster, generando una dinámica participativa y promoviendo la incorporación posterior de los alumnos a las redes colaborativas existentes. Asimismo, el máster cuenta con mesas redondas en las que se debaten cuestiones de máxima actualidad para el directivo público y que ofrecen la oportunidad de conocer experiencias de éxito innovadoras en el ámbito de las diferentes Administraciones, tanto nacionales como internacionales.

Durante el año 2017 terminó la tercera edición de la modalidad presencial (en la sección «[Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública. Modalidad presencial](#)» del apartado «[Transferencia del conocimiento dirigida a empleados públicos extranjeros](#)» de esta memoria se recogen los detalles de esta formación), pero no se pudo impartir la cuarta edición debido a que no se alcanzó el mínimo requerido de alumnos inscritos. Ello guarda relación con la reducción en la oferta de becas por parte de varias instituciones a las que solían acogerse los alumnos latinoamericanos. No obstante, con el fin de evitar que esta situación vuelva a producirse en el futuro, se está llevando a cabo un proceso de reflexión que tiene en cuenta tanto las vías de financiación como los contenidos, la modalidad de impartición, la difusión y, en general, el valor añadido de este máster para el perfil de destinatarios al que se dirige.

En la modalidad semipresencial se realizaron las siguientes actividades:

- La conclusión de la tercera edición semipresencial.
En junio de 2017 finalizó la tercera edición, iniciada en octubre de 2015 con 34 alumnos matriculados. A lo largo del año 2017 se cursaron 2 materias y se defendieron los trabajos de fin de máster, con un total de 24 créditos ECTS.
- La continuación de la cuarta edición semipresencial.

Se continuó impartiendo la cuarta edición, iniciada en octubre de 2016 con 25 alumnos matriculados. A lo largo de 2017 se cursaron 9 materias, con un total de 32 créditos ECTS. Esta edición finalizó en 2018.

- El inicio de la quinta edición semipresencial.
En octubre de 2017 se inició la quinta edición, con 50 alumnos matriculados. A lo largo del año se cursaron 4 materias, con un total de 9,5 créditos ECTS. Esta edición finalizará en 2019.

Cabe recordar que en 2016 el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública se sometió al proceso de renovación de la acreditación, de acuerdo con el programa ACREDITA, de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). En 2017 se recibió el informe final de este organismo en términos favorables, aunque con algunas recomendaciones de mejora que se empezaron a implementar en el segundo semestre de 2017:

- Ampliar la información del título en la página web de la UIMP.
- Complementar las acciones de revisión y mejora con el seguimiento de la ejecución e impacto.
- Empezar acciones que permitan obtener un mayor porcentaje de respuestas a las encuestas de satisfacción.

Como ya se ha apuntado, a finales de 2017 se inició un proceso de reflexión sobre este máster, que conducirá a una oferta renovada en 2019.

Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública

El plan docente del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública ha sido diseñado con el objetivo de reforzar y desarrollar en empleados públicos un conocimiento global de todas las áreas relacionadas con la comunicación pública, la gestión y difusión de la comunicación, la capacidad de análisis y de valoración crítica y la capacidad de liderazgo estratégico de proyectos de comunicación, así como la adaptación de forma eficiente a un entorno tecnológico y profesional en constante evolución.

Este máster tiene una carga lectiva de 60 créditos ECTS repartidos en dos cursos académicos y se estructura en un tronco común de 36 créditos obligatorios (6 asignaturas de 6 créditos) y 12 créditos optativos (4 asignaturas de 3 créditos a elegir por cada estudiante). El trabajo de fin de máster tiene una carga lectiva de 12 créditos.

En el año 2017, se han realizado las siguientes actividades:

- La conclusión de la primera edición.
En 2017 finalizó la primera edición, con 18 alumnos matriculados. Esta edición comenzó en octubre de 2015 y concluyó en junio de 2017. Durante el año 2017 se impartieron 3 materias optativas y se defendieron los trabajos fin de máster, con un total de 24 ECTS.
- La continuación de la segunda edición.
Durante 2017 se dio continuidad a la segunda edición del máster, con 11 alumnos matriculados. Esta edición se inició en octubre de 2016 y finalizó en junio de 2018. A lo largo de 2017 se impartieron 4 materias obligatorias y 3 materias optativas, con un total de 36 ECTS.
- El inicio de la tercera edición.
En 2017 se inició esta edición del posgrado, con 18 alumnos matriculados. Comenzó en octubre de 2017 y terminará en junio de 2019. En 2017 se cursaron 2 asignaturas obligatorias, con un total de 12 ECTS.

El Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública se sometió en 2017 al programa de seguimiento y evaluación MONITOR de la ANECA. A principios de 2018 se recibió el informe favorable de este organismo en el que se confirma la correcta implantación del título, destacando positivamente aspectos como el adecuado equilibrio entre el componente teórico y práctico de las asignaturas, la correcta coordinación del título o la idoneidad del tamaño de los grupos. No obstante, ya desde septiembre de 2017 se venían impulsando algunas acciones de mejora:

- Mayor orientación de los contenidos al entorno de la Administración pública.
- Mejora de la coordinación del máster dentro de cada asignatura del título y entre las diferentes asignaturas.
- Mejora del contenido de los módulos, buscando una orientación aún más práctica.
- Difusión de contenidos teóricos con antelación suficiente a las sesiones presenciales.
- Revisión de los docentes que imparten las diferentes asignaturas y establecimiento de las funciones asociadas a la labor de coordinación.

Al igual que el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, este posgrado está siendo objeto de una revisión de cara a futuras convocatorias.

Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales

El Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales se presenta bajo la modalidad de impartición semipresencial y está dirigido a empleados públicos de la Administración local, empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, empleados públicos de las comunidades autónomas y a empleados del sector privado que ocupen puestos de responsabilidad en áreas relacionadas con los objetivos del máster.

Este máster, con un total de 60 créditos ECTS, se estructura en un tronco común de 43 créditos y 7 créditos optativos. El trabajo de fin de máster tiene un total de 10 créditos.

El objetivo de esta formación es conseguir un nivel de aprendizaje del alumnado que sea el referente en la formación de especialistas en dicha materia, para facilitar, con carácter general, la orientación y la mejora de la toma de decisiones en los procesos de transformación urbana, que permitan alcanzar la eficacia de los instrumentos de intervención precisos para la planificación y gestión de la ciudad en un modelo de desarrollo integrado, equilibrado y sostenible. Con el valor añadido de articular un programa formativo dirigido a personas con experiencia en el sector público y privado que deseen alcanzar un alto nivel de especialización en los estudios de urbanismo y del territorio.

La primera edición del Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales se inició en octubre de 2015 y finalizó en junio de 2017. A lo largo de 2017 se cursaron 4 materias y 8 asignaturas con un total de 38 créditos ECTS, se abrió el periodo de prácticas en corporaciones locales y se aprobaron los temas objeto del trabajo fin de máster.

La segunda edición se inició en octubre de 2017, cursándose en este año parte de los créditos de las dos primeras materias y 3 de sus asignaturas.

Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional

Iniciada su primera edición el 7 de noviembre de 2016, este posgrado oficial, alianza académica entre el INAP y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, tiene por objetivo proporcionar a las personas que han superado la fase de oposición o concurso-oposición del

proceso selectivo para el ingreso en la subescala de Secretaría y de la subescala de Intervención-Tesorería, categorías de entrada, de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional y que deseen matricularse en este máster, la formación y capacitación suficientes para la adquisición de conocimientos y, especialmente, de habilidades y competencias para desarrollar con eficacia las funciones que van a ejercer en el desempeño de sus puestos de trabajo.

El 30 de junio de 2017 finalizó el curso 2016/2017 y el 23 de octubre de 2017 comenzó el curso 2017/2018.

El Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional tiene una carga lectiva de 60 créditos ECTS y consta de dos especialidades:

- Especialidad en subescala de Secretaría.
- Especialidad en subescala de Intervención-Tesorería.

Formación general

Bajo esta denominación se incluye la formación en competencias genéricas que se oferta para el conjunto de empleados públicos. Al mismo tiempo que se han iniciado los trabajos preparatorios que requieren las transformaciones previstas en el Plan Estratégico General del INAP, en 2017 se ha mantenido una línea de continuidad respecto a años anteriores.

Oferta formativa

Se presenta a continuación un cuadro resumen con algunos datos básicos de la oferta de formación general en 2017.

Tipología	N.º actividades	N.º ediciones	N.º horas lectivas	N.º alumnos
Cursos genéricos	57	103	2.653	6.722
Competencias digitales	5	10	45	2.152
Ofimática	5	5	200	1.733
Otros cursos del plan interdepartamental	5	7	140	170
Jornadas	1	1	4	116
Cursos masivos abiertos <i>on line</i> (MOOC)	1	1	15	1.380
Total	69	120	2.917	12.103

En 2017 se publicaron 3 convocatorias de cursos (Boletín Oficial del Estado núm. 42, 18 de febrero; núm. 117, de 17 de mayo; y núm. 137, de 6 de junio, respectivamente).

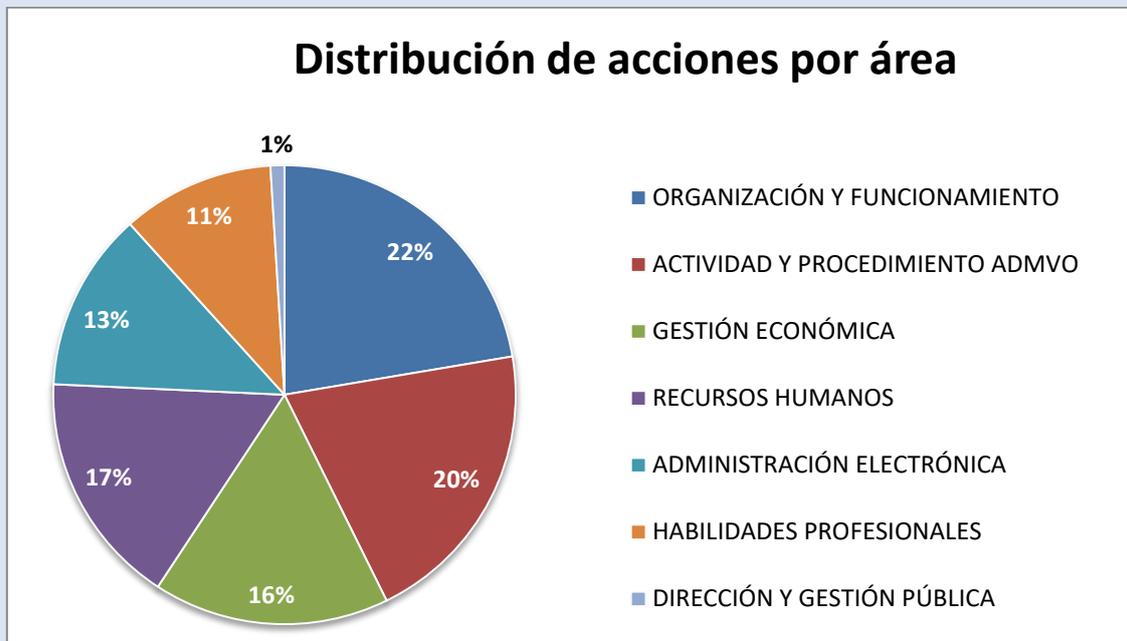
Además, se realizaron las siguientes actividades:

- Jornada de difusión del sistema de firma electrónica centralizada Cl@ve Firma.
- Curso masivo abierto *on line* (MOOC) «La discapacidad en el entorno laboral».

Se analizan a continuación los cursos genéricos, ya que el resto de actividades, que presentan algunas peculiaridades en cuanto a su naturaleza, serán objeto de un tratamiento específico en el último apartado de este epígrafe.

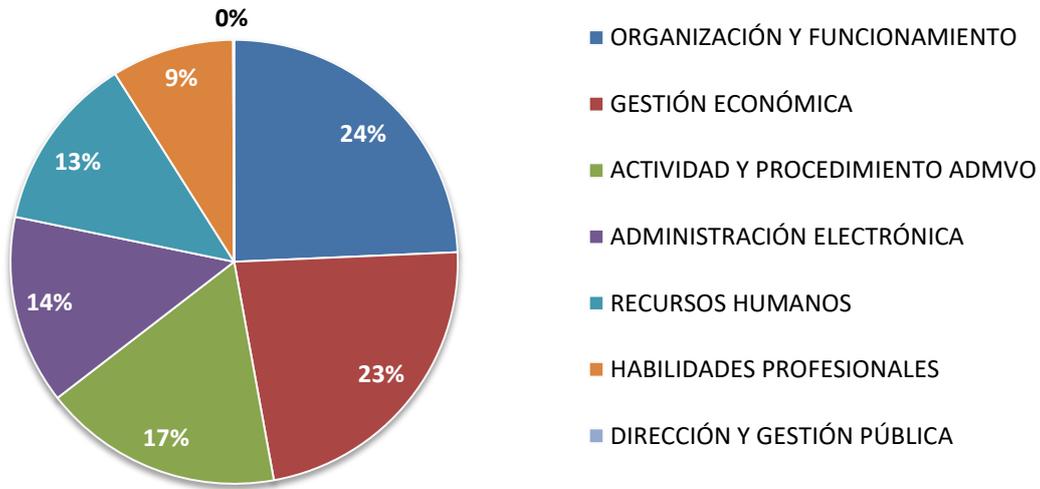
Áreas temáticas

Las acciones formativas (ediciones) se han clasificado en las áreas que aparecen en el gráfico siguiente. Salvo en el caso de «Dirección y gestión pública», cuyo peso relativo es mínimo en consonancia con su papel predominante en la oferta para personal directivo y predirectivo, el reparto de acciones entre las diferentes áreas es más equilibrado. Destacan las áreas de «Organización y funcionamiento» y «Actividad y procedimiento administrativo», en las que hay que tener en cuenta el despliegue de acciones vinculadas a las nuevas leyes administrativas y a la formación específica en transparencia y Gobierno abierto.



Si atendemos al número de horas lectivas por área temática, esta distribución varía ligeramente, con un mayor peso relativo de las horas dedicadas a «Organización y funcionamiento» y «Gestión económica» y un menor número de horas en «Recursos humanos» y «Habilidades profesionales».

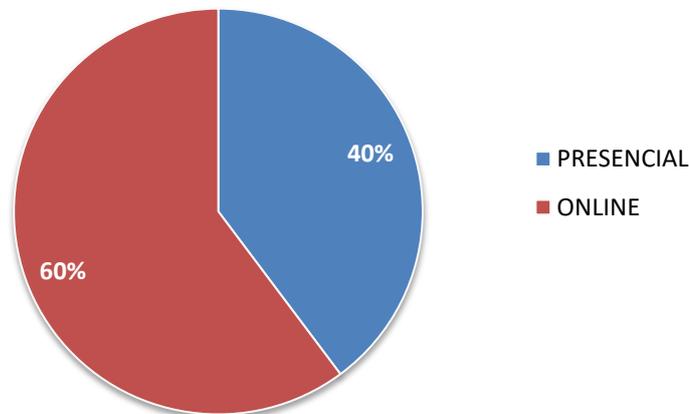
Distribución de horas lectivas por área



Modalidades de impartición

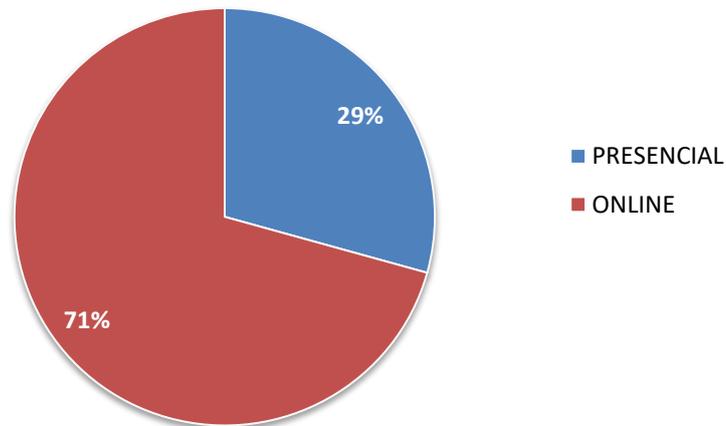
De las 103 acciones impartidas, el 40 % se han realizado en modalidad presencial y el 60 % en modalidad *on line*.

Distribución de acciones por modalidad



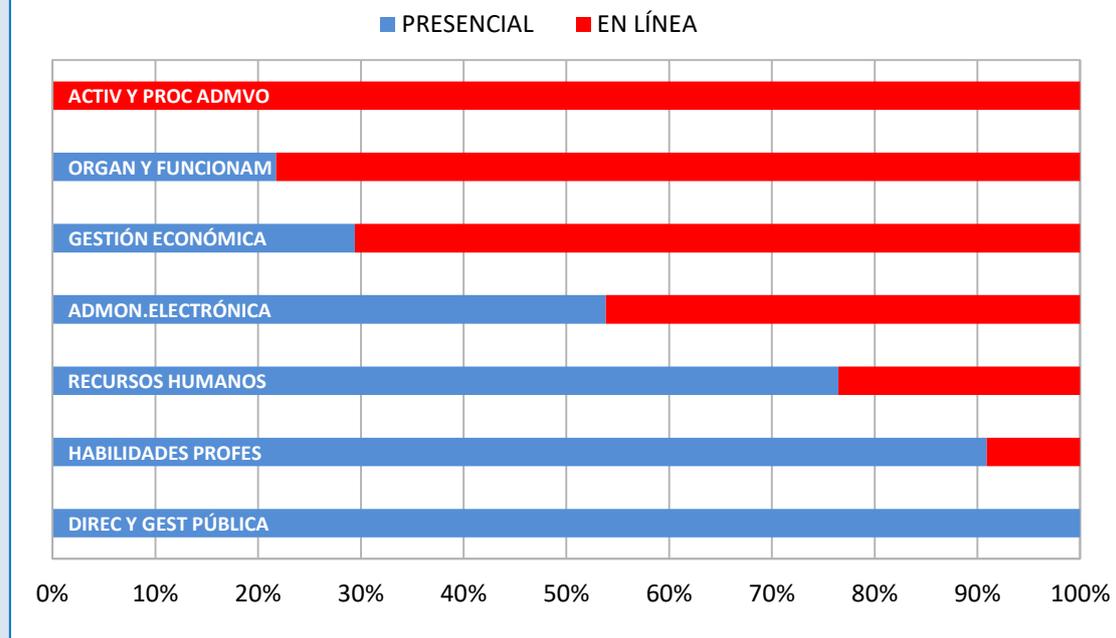
El análisis de horas lectivas (2.653) por modalidad muestra una preponderancia aún mayor de la formación *on line*, que supone un 71 % del total, en coherencia con el planteamiento impulsado por el INAP en los últimos años.

Distribución de horas lectivas por modalidad



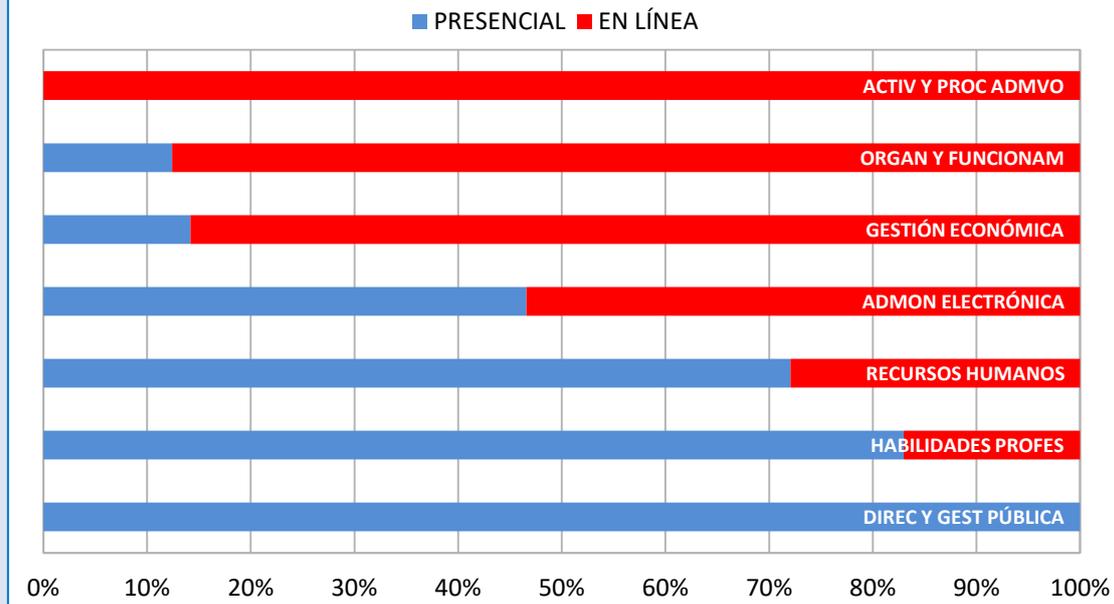
La incorporación de la variable «área temática» al análisis de modalidades permite apreciar importantes diferencias. Así, mientras que en «Dirección y gestión pública», «Habilidades profesionales» y «Recursos humanos» predomina la impartición presencial, en «Actividad y procedimiento administrativo», «Organización y funcionamiento» y «Gestión económica» la mayor parte de las acciones se han llevado *on line*, situándose «Administración electrónica» en una posición intermedia.

Modalidades por área (acciones)



Este mismo patrón se mantiene, si bien con un mayor peso relativo de la formación *on line*, si se toma como referencia el número de horas lectivas.

Modalidades por área (horas lectivas)



Análisis de la demanda

Se han recibido 66.842 solicitudes, de las cuales un 85,8 % fueron para actividades en modalidad *on line*; y un 14,2 %, para actividades en modalidad presencial.

Área	Solicitudes por modalidad			
	Presencial	On line	Total	%
Actividad y procedimiento administrativo	0	23.181	23.181	34,7
Organización y funcionamiento	889	13.029	13.918	20,8
Gestión económica	1.183	8.934	10.117	15,1
Recursos humanos	1.334	6.592	7.926	11,9
Administración electrónica	2.154	4.929	7.083	10,6
Habilidades profesionales	3.667	693	4.360	6,5
Dirección y gestión pública	257	0	257	0,4
Total	9.484	57.358	66.842	100

Las áreas «Actividad y procedimiento administrativo» y «Organización y funcionamiento» han sido las más demandadas, con más de la mitad del total de las solicitudes. La tabla siguiente recoge las actividades más solicitadas, que versan en gran medida sobre los nuevos marcos normativos. Cabe señalar que estas 5 actividades suponen por sí solas un 22,4 % de la demanda total en formación general.

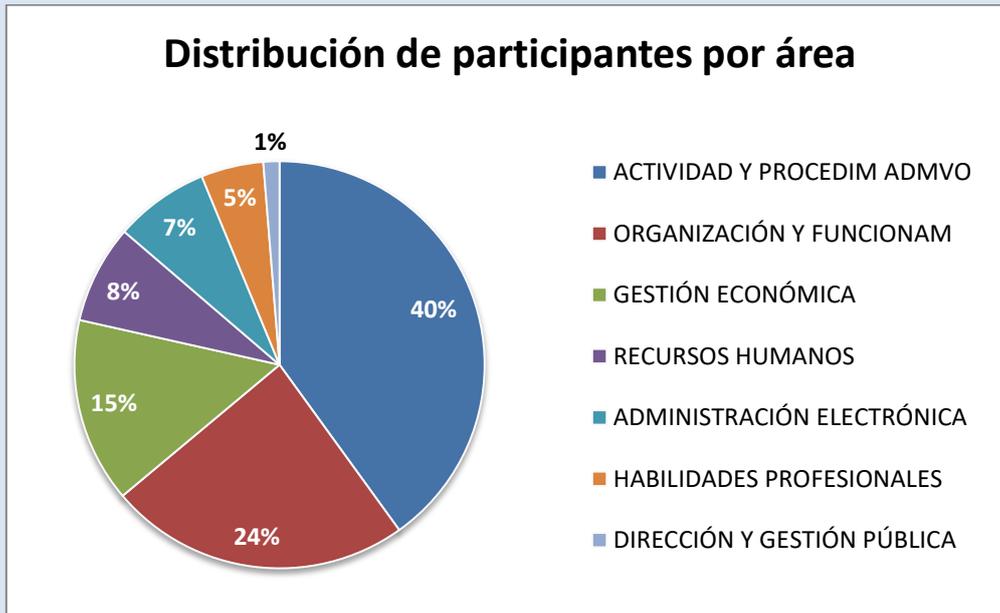
Actividad	Horas	Modalidad	Solicitudes
El Estatuto Básico del Empleado Público	25	On line	5.801
La reforma del procedimiento administrativo común y del régimen jurídico del sector público	15	On line	2.679
Procedimiento administrativo básico	25	On line	2.460
Novedades incorporadas por las Leyes 39 y 40 de 2015, en el procedimiento administrativo común y el régimen jurídico del sector público (Avanzado)	30	On line	2.083
Atención e información al ciudadano	25	On line	1.964

El número total de admitidos ascendió a 6.722, con un 37 % de hombres y un 63 % de mujeres. Como en años anteriores, el porcentaje de mujeres admitidas es muy superior al de hombres, lo cual, además de cumplir con lo previsto en el artículo 60 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, es coherente con el mayor porcentaje de mujeres solicitantes. La tabla siguiente muestra el número de admitidos por área y modalidad.

Área	Alumnos por modalidad		
	Presencial	On line	Total
Actividad y procedimiento administrativo	0	2.694	2.694
Organización y funcionamiento	132	1.467	1.599
Gestión económica	129	857	986
Recursos humanos	291	234	525
Administración electrónica	165	337	502
Habilidades profesionales	280	51	331
Dirección y gestión pública	85	0	85
Total	1.082	5.640	6.722

Como puede observarse en el gráfico siguiente, las áreas en las que ha habido un mayor número de alumnos han sido «Actividad y procedimiento administrativo» (40 %) y «Organización y funcionamiento» (24 %), mientras que «Habilidades profesionales» (5 %) y «Dirección y gestión pública» (1 %) son las que han contado con un menor número de participantes. Esto último es coherente con la existencia de un programa específico para la formación de personal directivo y predirectivo. No obstante, se sigue priorizando la formación en conocimientos, aunque sean aplicados, sobre la formación en habilidades. En el INAP se está revisando esta situación para facilitar un mayor desarrollo de competencias inter e intrapersonales en ejercicios futuros, especialmente las que tienen que ver con el trabajo en

equipo, en consonancia con los valores de colaboración, igualdad efectiva, inclusión, diversidad, responsabilidad, participación e integridad.



La comparación entre el número de solicitudes y el número de alumnos admitidos por área permite obtener la tasa de cobertura de la demanda. A pesar de los esfuerzos llevados a cabo en los últimos años, esta tasa sigue siendo bastante baja, tanto en la media (10,2 %) como en la mayoría de las áreas. De cara a ejercicios futuros, y siempre que los objetivos de aprendizaje lo permitan, se incrementará la oferta de cursos masivos y de recursos para el autoaprendizaje, en consonancia con lo previsto en el Plan Estratégico General 2017-2020 del INAP.

Área	% cobertura
Dirección y gestión pública	33,07
Actividad y procedimiento administrativo	11,62
Organización y funcionamiento	11,49
Gestión económica	9,75
Habilidades profesionales	7,59
Administración electrónica	7,09
Recursos humanos	6,62

Análisis del aprovechamiento

En términos generales, las actividades de formación general presentan un aprovechamiento muy alto, especialmente en su modalidad presencial. El menor aprovechamiento en la modalidad *on line* es común en el ámbito de la formación, ya que la tasa de abandono suele ser superior en este tipo de actividades.

Área	% aprovechamiento	
	Presencial	On line
Organización y funcionamiento	99,23	72,07
Recursos humanos	98,82	81,37
Gestión económica	98,36	87,87
Administración electrónica	96,09	87,44
Actividad y procedimiento administrativo	No aplica	78,54
Habilidades profesionales	93,62	72,55
Promedio	97,23	79,97

El menor porcentaje de aprovechamiento se ha producido en la modalidad *on line* del área «Organización y funcionamiento», en la que ha habido tres actividades con una tasa de alrededor del 60 %:

- Protección de datos y transparencia (3 ediciones).
- Gestión documental en la Administración pública (3 ediciones).
- Transparencia y Gobierno abierto (2 ediciones)

Satisfacción de los alumnos con la formación

La tabla siguiente ofrece un resumen de la satisfacción de los alumnos. Cabe señalar que todas las áreas temáticas han obtenido una valoración promedio superior a 7,5, por encima de los 7 puntos fijados en el compromiso de calidad de la [Carta de Servicios convencionales del INAP](#).

Área	Evaluación acción		Evaluación satisfacción		Evaluación docentes	
	Presencial	On line	Presencial	On line	Presencial	On line
Actividad y procedimiento administrativo	No aplica	7,59	No aplica	7,64	No aplica	7,95
Administración electrónica	7,79	7,53	8,02	7,62	8,80	7,94
Gestión económica	7,84	7,66	8,01	7,78	8,42	8,16
Habilidades profesionales	7,91	7,19	8,32	7,37	8,72	7,34
Organización y funcionamiento	7,69	7,50	8,04	7,51	8,40	8,14

Área	Evaluación acción		Evaluación satisfacción		Evaluación docentes	
	Presencial	On line	Presencial	On line	Presencial	On line
Recursos humanos	7,54	7,85	7,67	7,99	8,41	8,15
Promedio	7,75	7,55	8,01	7,65	8,55	7,95

La actividad peor evaluada fue la «Jornada de instrucción sobre la aplicación IPS-gestión (inscripción en pruebas selectivas)».

Las dos actividades mejor valoradas son «El Reglamento General de Protección de Datos» (*on line*) y «Certificados digitales y firma electrónica» (presencial), que superan el 8,5 en cada una de las categorías consideradas.

En el área «Habilidades profesionales» es donde se observa una mayor diferencia entre actividades, así como entre las evaluaciones obtenidas en las actividades presenciales y las de las actividades *on line*.

Actividades destacadas dentro de los cursos de carácter general

Durante 2017 se ha prestado una especial atención a tres áreas temáticas, motivada por su relevancia y por los importantes cambios normativos y organizativos vinculados a aquellas.

Protección de datos

La aplicación del Reglamento General de Protección de Datos ([Reglamento \[UE\] n.º 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE](#)) a partir de mayo de 2018 ha supuesto la programación de varias acciones formativas específicas, en colaboración con la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD):

- Una jornada informativa de carácter general (2 horas) para empleados públicos que ejerzan o tengan previsto ejercer funciones en materia de protección de datos.
- Un curso *on line* sobre el Reglamento General de Protección de Datos, de 25 horas de duración, destinado a funcionarios pertenecientes al subgrupo A1 y personal laboral equivalente.

Servicios digitales

Se impartieron dos acciones presenciales, de 25 horas de duración cada una, destinadas a personal técnico informático de los subgrupos A1 y A2 de las Administraciones públicas involucrado en desarrollo de aplicaciones:

- Curso de integración de servicios comunes.
- Curso de integración de servicios para la tramitación digital.

Actividades destacadas no incluidas en el cómputo anterior

Curso de especialización en contratación administrativa

Este es un curso de 250 horas destinado a funcionarios pertenecientes a los subgrupos A1 yA2 y personal laboral equivalente cuyas funciones requieran un conocimiento avanzado de la contratación del sector público en todos sus aspectos y modalidades. Se trata de un curso eminentemente práctico, en el que los alumnos actualizan sus conocimientos jurídicos y de gestión relacionados con la contratación.

Solicitudes	Admitidos			% cobertura	Aprovechamiento			Evaluación			
	Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total	%	Acción	Satisfacción	Docentes
963	40	62	102	10,59	28	52	80	78,5	8,37	8,35	8,89

Formación en competencias digitales

El INAP, consciente de la necesidad de que todos los empleados públicos puedan desenvolverse adecuadamente en el mundo tecnológico, inició en 2016 la organización e impartición de itinerarios formativos en competencias digitales, en modalidad *on line*. Durante 2017 se ha seguido con esta formación, para lo cual se han realizado dos convocatorias específicas.

El itinerario se impartió, de acuerdo con el Marco para el desarrollo y comprensión de la competencia digital elaborado por la Comisión Europea, en cinco áreas competenciales (información, comunicación, elaboración de contenidos, seguridad y resolución de problemas) y en tres niveles de dificultad de cada una (básico, intermedio y avanzado). Para cada nivel de cada una de las competencias se ha impartido una formación de 15 horas lectivas.

Áreas competenciales	Solicitantes	Admitidos	% cobertura	Certificación	% aprovechamiento (promedio)
Información	1.492	646	43,3	593	93,8
Comunicación	998	443	44,4	378	86,5
Seguridad	1.016	468	46,1	406	90,6
Resolución de problemas	578	255	44,1	194	77,5
Elaboración de contenidos	745	340	45,6	274	83,7
Total	4.829	2.152	45	1.845	86,42

Cabe destacar la elevada cobertura de esta actividad en comparación con la media de las actividades de formación general. No obstante, el INAP va a seguir invirtiendo esfuerzos para alcanzar al mayor número posible de empleados públicos. El 46 % de los admitidos son

hombres; y el 54 %, mujeres. La mayor tasa de aprovechamiento se da en el área «Información» y la menor en «Resolución de problemas».

Por lo que respecta a la evaluación, el área mejor valorada es «Seguridad», mientras que «Resolución de problemas» es la que obtiene la puntuación más baja, si bien es también la que presenta una mayor disparidad interna entre los diferentes niveles.

Áreas competenciales	Evaluación de la acción	Evaluación de la satisfacción	Evaluación de los docentes
Información	7,39	7,55	8,20
Comunicación	7,40	7,66	8,02
Seguridad	7,75	7,85	8,47
Resolución de problemas	6,97	6,99	7,87
Elaboración de contenidos	7,05	7,16	8,21

Jornada de difusión del sistema de firma electrónica centralizada Cl@ve Firma

Esta jornada de 4 horas tuvo lugar el 18 de marzo en la sede del INAP en Madrid. Las diferentes ponencias pueden consultarse a través de la [web del INAP](#). Se presenta un cuadro resumen con los principales datos.

Solicitantes			Admitidos			% cobertura	Certificados		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total
131	81	212	76	40	116	54,72	72	35	107

Curso «La programación de actividades de conocimiento para el desarrollo en el plan Interconecta de la AECID»

Este curso, de 40 horas de duración y modalidad semipresencial, se llevó a cabo a petición de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para facilitar la participación de los diferentes ministerios y organismos en el [programa Interconecta](#). Para ello, se abordaron los siguientes contenidos:

- El Plan Interconecta y su pertinencia para los retos de desarrollo de América Latina y el Caribe.
- El proceso de programación en el Plan Interconecta.
- El modelo de formulación de actividades del Plan Interconecta.

En la actividad participaron 33 personas, de las cuales 29 lo superaron de manera satisfactoria. La valoración media de la acción fue de 7,32.

Curso masivo y abierto on line «La discapacidad en el entorno laboral»

Este curso de 15 horas permitió conocer los conceptos habitualmente utilizados en torno a la discapacidad, aprendiendo a aplicar la igualdad de trato en el empleo: posibles dificultades y elementos facilitadores del entorno, pautas generales de acogida ante la incorporación laboral de profesionales con discapacidad, nociones para evaluar la accesibilidad del entorno laboral, etc.

Solicitudes			Admitidos			% cobertura	Aprovechamiento				Evaluación		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total	%	Acción	Satisfacción	Docente
529	862	1.391	524	856	1.380	99,2	313	491	804	58,3	7,3	7,78	7,91

Este curso tuvo una buena acogida y permitió llegar a un amplio número de personas. En consonancia con lo previsto en su Plan Estratégico General, el INAP promoverá un mayor número de cursos masivos o MOOC en próximos ejercicios.

Cursos para el fortalecimiento de capacidades de empleados públicos ecuatorianos

Estas actividades se inscriben en el marco del Programa de Capacitación para la Gestión Pública iniciado en 2016, que coordina el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social con asistencia de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y el propio INAP. Se llevaron a cabo los siguientes cursos.

Actividad	Horas	Participantes		
		Hombres	Mujeres	Total
Diseño, dirección y evaluación de proyectos	50	17	18	35
Transparencia y ética pública	50	20	12	32
Curso de formación de formadores	50	14	17	31
Diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas	50	16	19	35
Planificación y dirección estratégicas	50	17	17	34
Total	250	84	83	167

Formación en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

Como en años anteriores, en este apartado se incluyen las actividades agrupadas en el Programa TIC, diseñado para mejorar las competencias específicas de empleados públicos cuyas funciones se desarrollan en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Durante 2017 se ha desarrollado una oferta similar a la de 2016. Cabe señalar la importancia creciente que tiene la modalidad *on line* respecto a la presencial, llegando a triplicarla no sólo en número de acciones, sino también en horas impartidas.

Oferta formativa

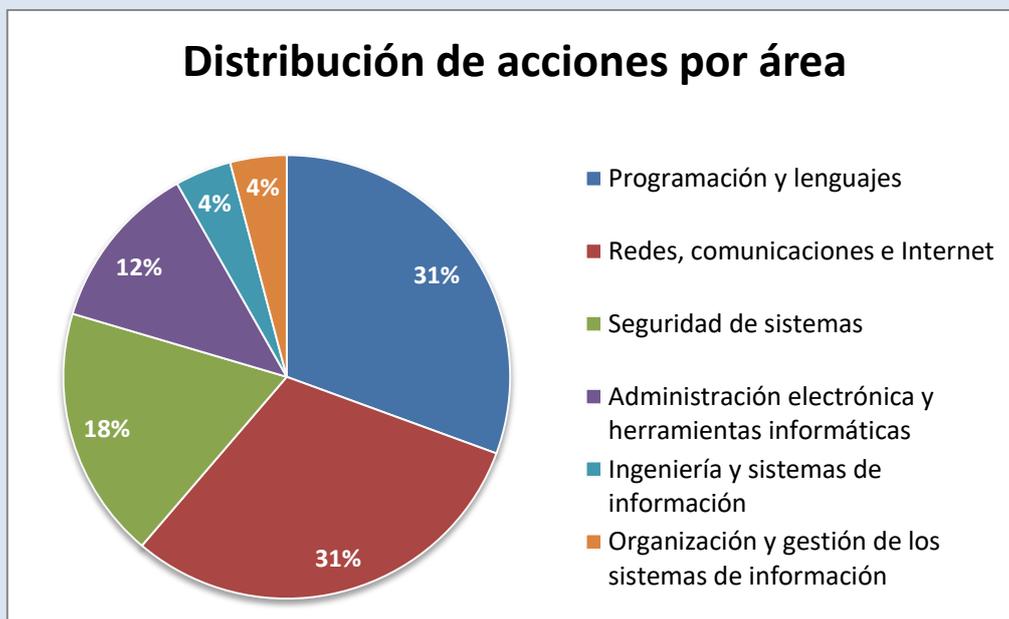
Se presenta a continuación un cuadro resumen con algunos datos básicos de la oferta formativa para personal TIC en 2017.

Tipología	N.º actividades	N.º ediciones	N.º horas lectivas	N.º alumno
Programa TIC	36	49	1.445	2.405
Programa CCN	13	13	660	294
Total	49	62	2.105	2.699

En 2017 se publicaron dos convocatorias, una por semestre (Boletín Oficial del Estado núm. 42, 18 de febrero; y núm. 137, de 6 de junio, respectivamente). Asimismo, se continuó colaborando con el Centro Criptológico Nacional del Centro Nacional de Inteligencia (CCN-CNI) para la impartición de formación en materia de seguridad TIC. Estas actividades se detallan de manera específica al final de este apartado.

Áreas temáticas

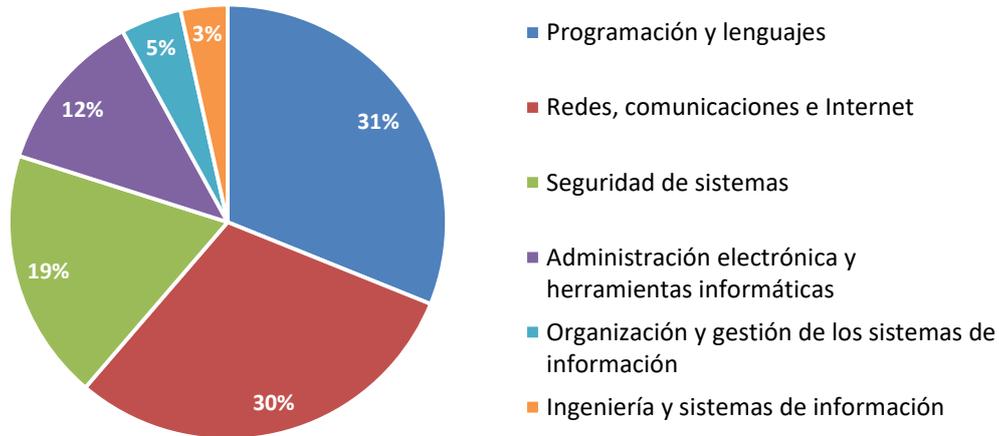
Las acciones formativas (ediciones) se clasificaron según las áreas temáticas que aparecen en los gráficos siguientes.



Como puede observarse en el gráfico anterior, el 80 % de las acciones formativas se desarrollaron en las áreas «Programación y lenguajes» (30,61 %); «Redes, comunicaciones e Internet» (30,61 %); y «Seguridad de sistemas» (18,37 %).

La distribución por horas lectivas sigue el mismo patrón, con cambios muy ligeros.

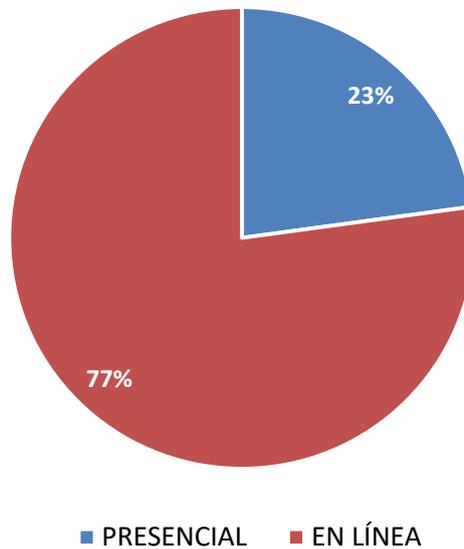
Distribución de horas lectivas por área



Modalidades de impartición

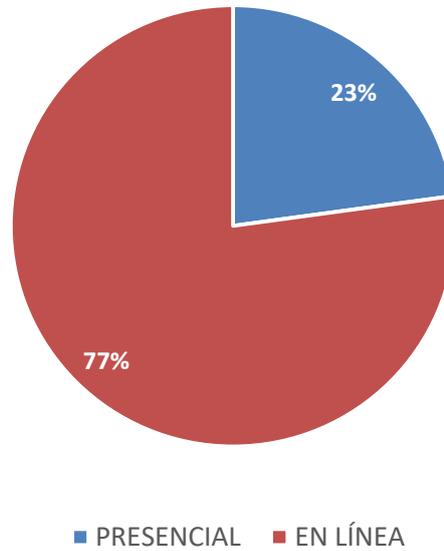
De las 49 acciones impartidas, el 73,5 % se han realizado en modalidad *on line*; y el 26,5 %, en modalidad presencial.

Distribución de acciones por modalidad



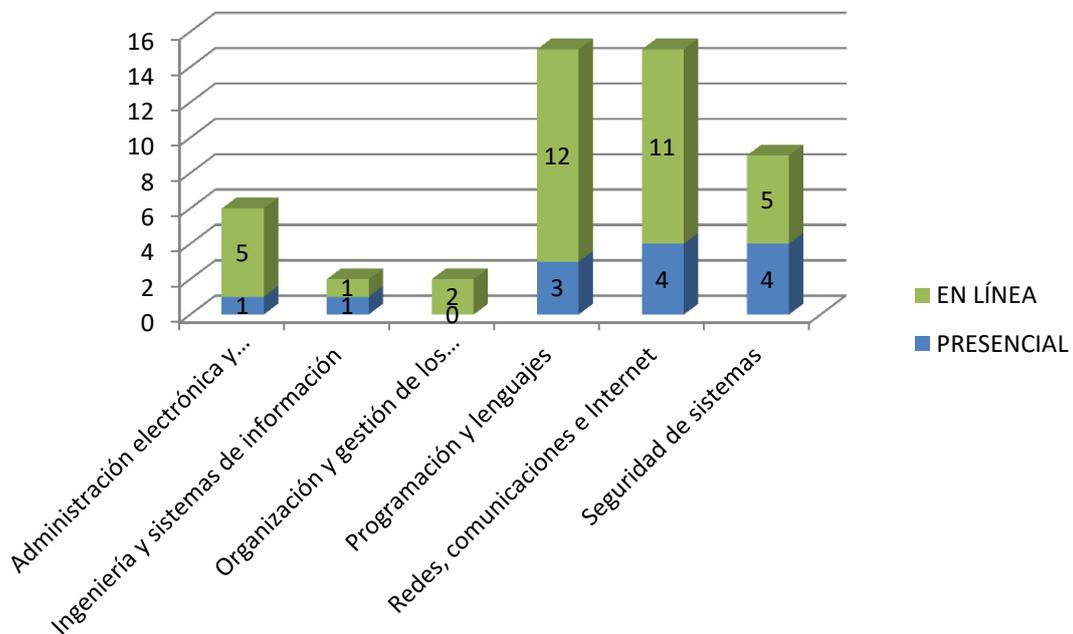
Si atendemos a la distribución de las horas lectivas (1.445), el resultado es similar, con un 77 % de ellas impartidas *on line*; y un 23 %, en modalidad presencial. De este modo el Programa TIC es, junto a los idiomas, uno de los ámbitos con mayor peso relativo de la formación no presencial.

Distribución de horas por modalidad



El gráfico siguiente permite apreciar la distribución de las acciones por área y modalidad. En general, prevalece la modalidad *on line*.

Número de acciones por modalidad y área



Análisis de la demanda

Se recibieron 14.693 solicitudes. De ellas, el 14 % fueron para acciones presenciales; y el 86 %, para acciones *on line*. Las áreas más solicitadas han sido «Programación y lenguajes» (29,2 %);

«Redes, comunicaciones e Internet» (22,4 %); y «Seguridad de sistemas» (22,1 %), que son también las áreas en las que la oferta es mayor.

Área	Solicitudes por modalidad			
	Presencial	On line	Total	%
Programación y lenguajes	370	3.926	4.296	29,2
Redes, comunicaciones e Internet	468	2.823	3.291	22,4
Seguridad de sistemas	929	2.319	3.248	22,1
Administración electrónica y herramientas informáticas	97	2.604	2.701	18,4
Organización y gestión de los sistemas de información	0	705	705	4,8
Ingeniería y sistemas de información	129	323	452	3,1
Total	1.993	12.700	14.693	100

La tabla siguiente recoge las actividades más solicitadas, que corresponden en su mayoría al área «Tecnologías de la información y las comunicaciones». En el marco de la adaptación a la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, destaca el curso «Firma electrónica. Aspectos técnicos». Cabe señalar que estas 5 actividades suponen por sí solas un 37,9 % de la demanda total del Programa TIC.

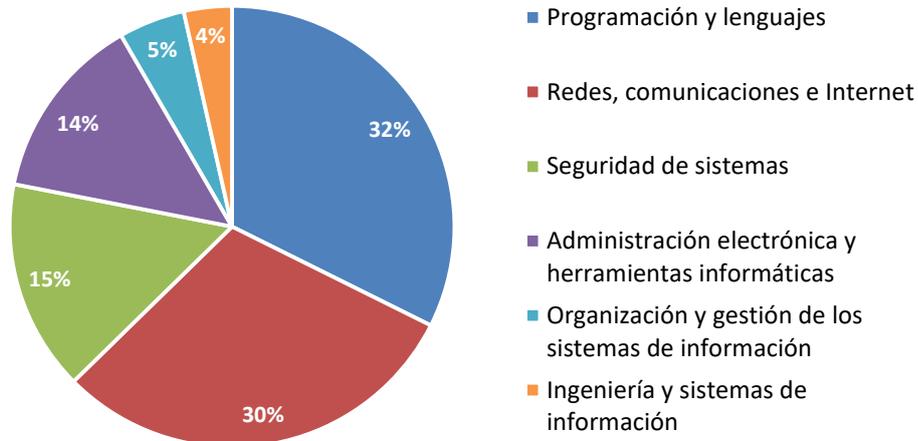
Actividad	Área	Horas	Modalidad	Solicitudes
Seguridad en los sistemas informáticos	Tecnologías de la información y las comunicaciones	35	On line	1.323
Firma electrónica. Aspectos técnicos	Administración electrónica	30	On line	1.260
Linux básico	Tecnologías de la información y las comunicaciones	30	On line	1.104
Diseño gráfico web	Tecnologías de la información y las comunicaciones	30	On line	1.096
Seguridad en redes WAN e Internet	Tecnologías de la información y las comunicaciones	35	On line	779

El número total de admitidos ascendió a 2.405, con un 78 % de hombres y un 22 % de mujeres. Este es, por tanto, el único de los programas de formación en el que no ha sido posible reservar un mínimo del 40 % de las plazas a mujeres, de acuerdo con lo previsto en el artículo 60 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Incluso teniendo en cuenta que el porcentaje de mujeres solicitantes fue únicamente del 27,4 %, estas cifras ponen de manifiesto que se deben adoptar más medidas para promover una mayor igualdad en convocatorias futuras.

Área	Alumnos por modalidad		
	Presencial	On line	Total
Programación y lenguajes	69	710	779
Redes, comunicaciones e Internet	83	644	727
Seguridad de sistemas	72	300	372
Administración electrónica y herramientas informáticas	26	301	327
Organización y gestión de los sistemas de información	No aplica	116	116
Ingeniería y sistemas de información	26	58	84
Total	276	2.129	2.405

Como puede observarse en el gráfico siguiente, las áreas en las que ha habido un mayor número de alumnos han sido «Programación y lenguajes», «Redes, comunicaciones e Internet» y «Seguridad de sistemas». Estas son también las áreas con mayor demanda. Hay que tener en cuenta, además, que las acciones que el INAP impulsa en colaboración con el CCN, cuyos datos se incluyen en un apartado [«Cursos en colaboración con el Centro Criptológico Nacional \(CCN\)»](#) específico, versan principalmente sobre ciberseguridad.

Distribución de participantes por áreas



La comparación entre el número de solicitudes y el número de alumnos admitidos por área permite obtener la tasa de cobertura de la demanda. La satisfacción media de la demanda es del 16,4 %. La cobertura de la demanda es mayor en el Programa TIC que en formación general, pero sigue situándose en un porcentaje bastante bajo en la mayoría de las áreas. Por ello, en ejercicios futuros se incrementará la oferta de cursos masivos y de recursos para el autoaprendizaje, en consonancia con lo previsto en el Plan Estratégico General del INAP.

Área	% cobertura
Redes, comunicaciones e Internet	22,1
Ingeniería y sistemas de información	18,6
Programación y lenguajes	18,1
Organización y gestión de los sistemas de información	16,5
Administración electrónica y herramientas informáticas	12,1
Seguridad de sistemas	11,5

En cuanto a actividades concretas, la mayor cobertura se da en «Interconexión de redes IP y seguridad» (34,71 %); se trata de una única edición impartida *on line*. La menor tasa cobertura se produce en «Seguridad en redes e Internet» (4,7 %), que cuenta con dos ediciones en modalidad presencial. Cabe recordar que en relación con esta materia se imparten acciones formativas adicionales en colaboración con el CCN, lo que permite dar una mayor respuesta a esta necesidad de creciente relevancia.

Análisis del aprovechamiento

Cabe recordar que el aprovechamiento implica la superación del curso. El cálculo de la tasa media de aprovechamiento se realiza poniendo en relación las admisiones con las certificaciones finales. Por ello, hay que tener en cuenta que el no aprovechamiento puede

deberse tanto al abandono de la actividad antes de su finalización como a la falta de superación de las pruebas de evaluación correspondientes.

En 2017 la tasa media de aprovechamiento ha sido de un 79,6 %. Esto la sitúa por debajo de los resultados de la formación de directivos y la formación general, aunque el dato es muy similar al obtenido para la formación general en modalidad *on line*. Como se refleja en la tabla siguiente, las diferencias por áreas son notables y, una vez más, se aprecia una correlación entre modalidad de impartición y tasa de aprovechamiento, siendo esta mayor en aquellas áreas en las que la formación presencial ha tenido un mayor peso relativo.

Área	% aprovechamiento
Seguridad de sistemas	91,13
Administración electrónica y herramientas informáticas	85,93
Redes, comunicaciones e Internet	78,13
Programación y lenguajes	75,22
Ingeniería y sistemas de información	71,43
Organización y gestión de los sistemas de información	69,83
Promedio	79,6

Las acciones con mayor tasa de aprovechamiento (100 %) son «Virtualización de sistemas y centros de datos», «Redes y TCP/IP», «Redes wifi», «Seguridad en redes e Internet» y «Seguridad en redes corporativas Windows». En el otro extremo, con la menor tasa de aprovechamiento, están las acciones «Diseño gráfico web» y «Accesibilidad a las páginas web y a sus contenidos digitales» (58 %).

Satisfacción de los alumnos con la formación

La tabla siguiente ofrece un resumen de la satisfacción de los alumnos. Cabe señalar que la tasa de respuesta a los cuestionarios de satisfacción ha sido del 67 % y que todas las áreas temáticas han obtenido una valoración promedio superior a 7,5, por encima de los 7 puntos fijados en el compromiso de calidad de la [Carta de Servicios convencionales del INAP](#).

Área	Evaluación acción		Evaluación satisfacción		Evaluación docentes	
	Presencial	On line	Presencial	On line	Presencial	On line
Seguridad de sistemas	8,1	7,8	8,2	7,9	8,8	8,5
Administración electrónica y herramientas informáticas	8,0	7,4	8,0	7,2	8,1	7,9

Área	Evaluación acción		Evaluación satisfacción		Evaluación docentes	
	Presencial	On line	Presencial	On line	Presencial	On line
Programación y lenguajes	7,6	7,5	7,4	7,4	8,2	8,3
Redes, comunicaciones e Internet	7,5	7,5	7,7	7,3	8,5	8,1
Ingeniería y sistemas de información	7,1	7,6	7,7	7,3	8,1	7,9
Organización y gestión de los sistemas de información	No aplica	7,0	No aplica	7,2	No aplica	7,6

Hay ligeras diferencias en todos los criterios y por área, destacando la evaluación obtenida por los docentes en las tres áreas con mayor peso en el Programa TIC. Por acciones la mejor evaluación se obtuvo en «Programación web con HTML5, CSS3 y JQUERY», y la menor en «Linux básico».

Cursos en colaboración con el Centro Criptológico Nacional (CCN)

Como ya se ha adelantado, en 2017 ha continuado la colaboración entre el INAP y el Centro Criptológico Nacional del Centro Nacional de Inteligencia para la impartición de formación en materia de seguridad de las tecnologías de la información y comunicaciones. Esta formación se canalizó a través de dos convocatorias específicas, una por semestre (Boletín Oficial del Estado núm. 11, de 13 de enero; y núm. 140, de 13 de junio de 2017, respectivamente).

En el marco de estas, se llevó a cabo un total de 13 actividades, de las cuales 7 fueron en modalidad presencial y 6 en modalidad mixta. Se impartieron 660 horas. A diferencia del resto de la formación TIC, en este caso el porcentaje de la modalidad mixta es del 72 % y el 28 % restante es presencial, no existiendo acciones en modalidad *on line*.

Los datos principales se resumen en la tabla siguiente.

Solicitudes			Admitidos			% cobertura	Aprovechamiento				Evaluación		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total	%	Acción	Satisfacción	Docentes
2.261	312	2.573	256	38	294	11,3	238	35	273	92,86	8,10	8,46	8,70

Destaca la brecha entre la proporción de hombres admitidos (87 %) respecto a las mujeres (13 %), incluso teniendo en cuenta que el porcentaje de mujeres solicitantes ha sido únicamente del 12,1 % y que se ha admitido el 12,2 % de las solicitudes presentadas por mujeres frente al 11,3 % de las solicitudes presentadas por hombres. Esta situación requiere una especial consideración en convocatorias futuras.

La tasa cobertura es bastante baja y se sitúa por debajo de la media del Programa TIC. En contraste, el aprovechamiento medio es muy elevado y se sitúa en el 92,86 %. La satisfacción media de los alumnos también es superior a la del Programa TIC.

Formación en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales

El objetivo de la formación en lenguas extranjeras es desarrollar las competencias de los empleados públicos relacionadas con el dominio de idiomas de amplio uso internacional, especialmente el inglés.

En cuanto a las lenguas cooficiales, la formación responde a la necesidad de que los empleados de la Administración General del Estado destinados en comunidades autónomas en las que varias lenguas tienen carácter cooficial tengan la posibilidad de aprenderlas y mejorar su competencia lingüística.

Oferta formativa

Durante 2017 se han ofrecido actividades dirigidas a desarrollar habilidades específicas en inglés: atención telefónica, comunicación mediante correo electrónico, reuniones, negociaciones, presentaciones, inglés jurídico-administrativo, inglés para puestos de secretaría, etc. Adicionalmente, con el objeto de mejorar las competencias en otras lenguas que son requeridas con menor frecuencia, se han impartido cursos intensivos presenciales en francés y cursos *on line* de francés, alemán y portugués. Estos cursos se ofertaron mediante dos convocatorias, una por semestre (Boletín Oficial del Estado núm. 42, 18 de febrero; y núm. 137, de 6 de junio, respectivamente).

Por lo que respecta a las lenguas cooficiales, únicamente se impartió formación en euskera y valenciano, en colaboración con la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Delegación del Gobierno en la Comunidad Valenciana.

Se presenta a continuación un cuadro resumen con algunos datos básicos de la oferta formativa en idiomas en 2017.

Tipología	N.º actividades	N.º ediciones	N.º horas lectivas	N.º alumnos
Inglés	13	26	860	531
Francés	2	3	160	196
Alemán	1	1	60	169
Portugués	1	1	60	171
Total lenguas extranjeras	17	31	1.140	1.067
Euskera	1	3	180	41
Valenciano	1	2	150	130
Total lenguas cooficiales	2	5	330	171

Tipología	N.º actividades	N.º ediciones	N.º horas lectivas	N.º alumnos
Total	19	36	1.470	1.238

Áreas temáticas

La formación en idiomas se clasifica en dos grandes áreas: lenguas extranjeras y lenguas cooficiales que, a su vez, se clasifican en función de los diferentes idiomas.

Lenguas extranjeras

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el inglés es la lengua que cuenta con un mayor número de actividades y de horas lectivas. Cabe recordar que, a raíz del «Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA)», la formación genérica *on line* en inglés se oferta en el marco del Plan Interdepartamental, que se detalla en un apartado «[Plan interdepartamental derivado del Informe CORA](#)». Además, se impartió un curso de apoyo a la preparación del nivel C1 (90 horas), así como diferentes cursos en habilidades específicas. Tanto en inglés como en francés se ofrecieron cursos intensivos de carácter presencial, con una carga lectiva de 50 horas. En los idiomas francés, alemán y portugués se ofreció un curso *on line* de 60 horas lectivas, con varios grupos por curso en función de los diferentes niveles del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

Lenguas cooficiales

La formación en valenciano comenzó en noviembre de 2017 y terminó en marzo de 2018. La formación en euskera se inició en octubre de 2017 y concluyó en junio 2018.

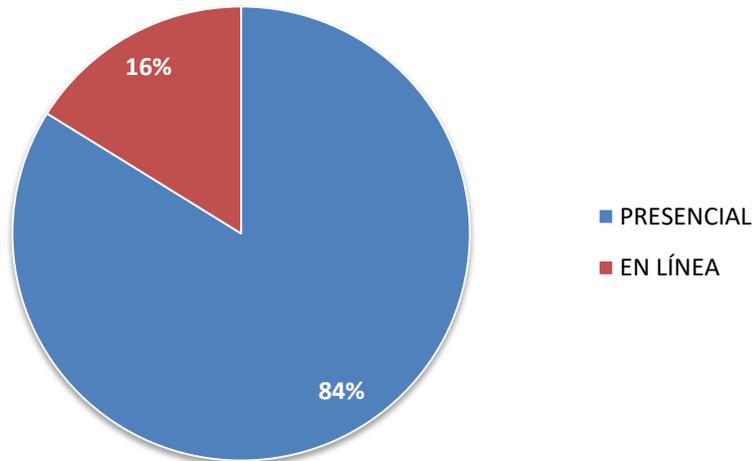
Por este motivo —desarrollarse principalmente durante 2018—, no se recogen ni los datos de aprovechamiento ni los de satisfacción.

Modalidades de impartición

Lenguas extranjeras

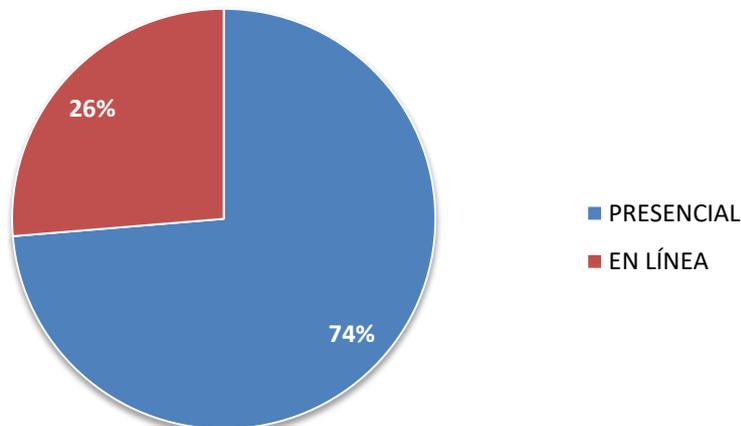
Durante 2017 se convocaron 31 acciones en lenguas extranjeras. De ellas, 26 se impartieron en modalidad presencial y 5 *on line*.

Distribución de acciones por modalidad



El número de horas impartidas ha sido de 1.140, de las cuales el 74 % se impartieron en modalidad presencial. Las acciones presenciales tuvieron una carga lectiva de entre 15 y 25 horas (cursos específicos) o bien 50 horas (cursos intensivos), con la excepción del curso de inglés y protección de datos (90 horas). A su vez, la mayoría de los cursos *on line* tuvieron una carga lectiva de 60 horas, que fue de 90 en el caso de la preparación al nivel C1 de inglés.

Distribución de horas por modalidad



Como puede apreciarse, a diferencia de lo que sucede en otras grandes áreas de formación, en este caso la presencialidad supera tanto en acciones como en horas a la formación *on line*. La distribución total de horas y modalidad es la siguiente.



Idiomas	Horas por modalidad	
	Presencial	On line
Inglés	740	120
Francés	100	60
Alemán	0	60
Portugués	0	60
Total	840	300

Lenguas cooficiales

La formación en euskera se llevó a cabo de manera presencial, mientras que la formación en valenciano se realizó *on line*.

Análisis de la demanda

Lenguas extranjeras

Se han recibido 13.068 solicitudes, con una demanda claramente mayoritaria de la formación en inglés, seguida del francés.

Idioma	Horas	Acciones	N.º solicitudes	% solicitudes
Inglés	860	26	8.750	62,1
Francés	160	3	3.515	25,0
Alemán	60	1	1.015	7,2
Portugués	60	1	802	5,7
Total	1.140	31	14.082	100,0

El número total de admitidos ascendió a 1.067. La tasa de cobertura de la demanda según idiomas se muestra en la siguiente tabla.



Idioma	% cobertura
Inglés	6,2
Francés	7,4
Alemán	16,7
Portugués	21,32
Promedio	7,9

Lenguas cooficiales

Para euskera se revieron 108 solicitudes y para valenciano 577.

La tasa de cobertura fue del 38 % y del 22,5 %, respectivamente.

En la formación en valenciano la mayoría de solicitudes fueron de hombres pertenecientes a los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado.

Análisis del aprovechamiento

Lenguas extranjeras

El mayor aprovechamiento se ha producido en los cursos presenciales, tanto en inglés como en francés. En la modalidad *on line*, el mayor aprovechamiento se ha producido en inglés y el menor en francés. El bajo aprovechamiento en francés *on line* se debe a la novedad en la plataforma de autoaprendizaje utilizada, con la que muchos alumnos no lograron familiarizarse.

Idioma	Tasa de aprovechamiento		
	Presencial	On line	Promedio
Inglés	96,82	87,67	89,83
Alemán	No aplica	79,29	79,29
Portugués	No aplica	67,84	67,84
Francés	95,45	40,00	51,53
Total			77,6

Satisfacción de los alumnos con la formación

Lenguas extranjeras

El 72 % de los participantes cumplimentaron el cuestionario de evaluación. La siguiente tabla muestra los resultados de las evaluaciones por idioma y modalidad.

Idioma	Evaluación acción		Evaluación satisfacción		Evaluación docentes	
	Presencial	On line	Presencial	On line	Presencial	On line
Alemán	No aplica	7,01	No aplica	7,22	No aplica	7,07
Francés	8,32	5,48	8,72	5,65	9,06	4,33
Inglés	8,23	7,15	8,58	7,06	8,98	7,19
Portugués	No aplica	6,27	No aplica	5,61	No aplica	6,51

La evaluación obtenida en las actividades en modalidades presencial es muy superior a la obtenida en las actividades *on line*. La satisfacción con el curso de portugués es baja debido, básicamente, a los resultados obtenidos en el nivel C1.

Plan interdepartamental derivado del Informe CORA

El Plan Interdepartamental del INAP, dirigido a los empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, persigue reforzar y actualizar las competencias de carácter transversal (ofimática e inglés principalmente), así como apoyar la promoción profesional de los empleados públicos.

Oferta formativa

Siguiendo las recomendaciones del Informe CORA, el INAP asumió la organización de actividades formativas de carácter general en modalidad *on line*: inglés, ofimática y apoyo para la promoción interna.

El curso de inglés se había iniciado el 1 de junio de 2016 y finalizó el 12 de abril de 2017. Durante ese año se llevó a cabo la licitación de un nuevo contrato para la impartición de esta formación, que se retomó ya en 2018. Este curso se adaptó a lo dispuesto en el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, y se ofertó la formación en los niveles correspondientes a los 6 subgrupos de clasificación profesional de los funcionarios, desde el A1 hasta el C2. La duración total del curso fue de 100 horas por nivel.

En ofimática, se ofreció formación durante el primer trimestre de 2017 en Excel 2010 (50 horas), Access 2010 (50 horas), PowerPoint 2010 (30 horas), Outlook 2010 (20 horas) y Word 2010 (50 horas).

Durante 2017 finalizaron las acciones formativas *on line* iniciadas en 2016 de apoyo para el acceso por promoción interna a los siguientes cuerpos: Gestión de la Administración Civil del Estado, Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, General Administrativo de la Administración del Estado, General Auxiliar de la Administración del

Estado, y de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado. Estas acciones no tienen el carácter de curso, sino que se trata de casos prácticos y baterías de test, tutorizados en plataforma *on line*.

La formación en lenguas cooficiales comentada en el apartado anterior, «[Formación en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales](#)», también se financió con cargo al Plan Interadministrativo.

Además, se impartieron las siguientes actividades formativas generales: «Curso para las oficinas de asistencia en materia de registros», «Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión de los contratos basados» y «Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión avanzada de los contratos basados, modificaciones e incidencias», «Formación de formadores en Gobierno abierto» y «Gestión de las publicaciones oficiales de la Administración General del Estado».

El total de alumnos fue de 22.636. Se presentan a continuación unas tablas en las que se resumen los principales datos de los diferentes cursos.

Inglés

El curso se inició en 2016, tuvo una duración estimada de 100 horas, complementadas con clases telefónicas y aulas virtuales. El número de licencias contratado fue de 11.425, se produjeron 625 bajas de las cuales se cubrieron 200, por lo que finalmente realizaron el curso 11.000 personas. El 42 % fueron hombres y el 58 % mujeres.

La distribución de alumnos se realizó en 12 niveles: nivel 1, *Elementary*; nivel 2, *Elementary Plus*; nivel 3, *Pre Intermediate*; nivel 4, *Pre Intermediate Plus*; nivel 5, *Intermediate*; nivel 6, *Intermediate Plus*; nivel 7, *Upper Intermediate*; nivel 8, *Upper Intermediate Plus*; nivel 9, *Advanced*; nivel 10, *Advanced Plus*; nivel 11, *Upper Advanced*; y nivel 12, *Proficiency*.

N.º solicitudes	Admisiones			% cobertura	Aprovechamiento		
	Hombres	Mujeres	Total		Hombres	Mujeres	Total
12.508	4.668	6.331	10.999	91,37	3.497	5.146	8.643

Calculando las evaluaciones mediante el promedio de los resultados de evaluación de cada uno de los niveles, se obtienen los siguientes datos.

Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
7,70	8,16	8,07

Ofimática

Hay que recordar que el contrato para esta formación fue adjudicado en 2015. La prórroga del mismo finalizó en el primer trimestre del 2017, durante el cual se convocaron 2.100 plazas.



Actividad	Horas	N.º solicitudes	Admisiones			Aprovechamiento		
			Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Word 2010	50	3.037	190	249	550	181	248	429
Excel 2010	50	3.939	261	260	690	252	241	493
Access 2010	50	1.901	168	142	402	154	135	289
PowerPoint 2010	30	1.346	101	132	233	73	98	171
Outlook 2010	20	1.399	89	141	230	64	110	174
Total	200	11.622	809	924	2.105	724	832	1.556

Actividad	Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
Word 2010	7,95	8,33	8,25
Excel 2010	7,98	8,23	8,30
Access 2010	7,78	8,05	7,93
PowerPoint 2010	7,82	8,17	8,31
Outlook 2010	7,89	8,29	8,31

Apoyo a la promoción interna

Actividad	Horas	Hombres	Mujeres	Total
Acceso al Cuerpo de Gestión del a Administración Civil del Estado - Inicio 2016	150	892	1.174	2.066
Acceso al Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado - Inicio 2016	150	157	83	240
Acceso al Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado - Inicio 2016	150	2.487	4.467	6.954
Acceso al Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado - Inicio 2016	150	193	110	303



Actividad	Horas	Hombres	Mujeres	Total
Total	600	3.729 (39 %)	5.834 (61 %)	9.563

Curso para las oficinas de asistencia en materia de registros

Se impartieron 3 ediciones en modalidad presencial a 77 alumnos, con una tasa de aprovechamiento del 97 %. En promedio las evaluaciones obtenidas son las siguientes.

Evaluación acción	Evaluación satisfacción.	Evaluación docentes
8,03	7,85	8,52

Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión de los contratos basados

Se impartió en modalidad presencial a 20 alumnos, con una tasa de aprovechamiento del 100 %. La evaluación fue la siguiente.

Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
7,67	8,29	8,72

Acuerdo marco de suministro eléctrico de la Administración General del Estado: gestión avanzada de los contratos basados, modificaciones e incidencias

Se impartió en modalidad presencial a 20 alumnos, con una tasa de aprovechamiento del 100 %. La evaluación fue la siguiente.

Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
8,5	8,76	8,95

Formación de formadores en Gobierno abierto

Se impartió en modalidad mixta a 26 alumnos, con una tasa de aprovechamiento del 80,77 %. La evaluación fue la siguiente.

Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
8,46	8,55	8,74

Gestión de las publicaciones oficiales de la Administración General del Estado

Se impartió en modalidad presencial a 27 alumnos, con una tasa de aprovechamiento del 92,59 %. La evaluación fue:

Evaluación acción	Evaluación satisfacción	Evaluación docentes
8,7	8,36	9,04

Cursos selectivos

El INAP tiene atribuida la competencia de la realización de los cursos selectivos para los funcionarios en prácticas de los cuerpos y escalas de la Administración General del Estado adscritos a la Secretaría de Estado de Función Pública y de las subescalas de Administración local con habilitación de carácter nacional. Estos cursos selectivos tienen como objetivo:

- Completar los procedimientos de acceso al empleo público proporcionando a los nuevos funcionarios la formación inicial imprescindible para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas inherentes a los puestos de trabajo que les serán encomendados en un futuro.
- Facilitar su integración en la organización administrativa y hacer posible una interiorización de los valores y principios de actuación del sector público.

En el marco del Proyecto 1.3.2. del Plan Estratégico General 2017-2020 del INAP se inició la revisión pedagógica de estos cursos selectivos con la finalidad de adecuar sus contenidos y formatos a las competencias en función del perfil profesional de los cuerpos correspondientes, eliminando redundancias con la fase de oposición y reforzando los valores del INAP en el aprendizaje. Como consecuencia, en el segundo semestre de 2017 se realizaron las siguientes acciones por parte de la Subdirección de Aprendizaje:

- Cambio en la modalidad de impartición de los cursos selectivos de los cuerpos de gestión, que pasaron de presenciales a mixtos.
- Revisión de las resoluciones que regulan los cursos selectivos para facilitar la adaptación de su realización en casos de embarazo, parto o enfermedad.
- Actualización de las guías de las asignaturas de todos los cursos selectivos.
- Elaboración de notas sobre el perfil de los alumnos de los cursos selectivos para proporcionar una mayor información a todos los docentes.

La metodología aplicada en el diseño y desarrollo de los cursos selectivos se caracteriza por priorizar el enfoque práctico a través de la resolución de supuestos concretos relacionados con las materias de estudio, acercando a los participantes a la realidad administrativa y capacitándoles para el ejercicio de las funciones correspondientes a su cuerpo profesional.

Subgrupo A1

En relación con los cursos selectivos para el subgrupo A1, en 2017 se desarrollaron los cursos selectivos del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información para la Administración del Estado, de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos y de la Escala Superior de Técnicos de Tráfico.

El curso selectivo del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado contó con 41 alumnos y 1.500 horas de estudio incluyendo, entre otros, la asistencia a clases presenciales y

la realización de prácticas externas. El curso selectivo se desarrolló entre los meses de enero y septiembre y tuvo por primera vez carácter de máster universitario. De esta forma, se dio un paso más en el compromiso con la calidad de la formación impartida, al quedar sujeta a los sistemas de evaluación y seguimiento de los títulos oficiales establecidos por la ANECA.

El XXIII curso selectivo del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado se desarrolló de enero a septiembre de 2017 (1.500 horas) y en él participaron 63 alumnos. Se diseñó de acuerdo con un modelo basado en el desarrollo de competencias y una carga lectiva estimada en ECTS, avanzando así en el objetivo de obtener el reconocimiento de máster universitario. Con esta finalidad, en 2017 fue presentado en la ANECA el proyecto para verificar el Máster Universitario en Sistemas y Tecnologías de la Información para la Administración del Estado, que obtuvo un resultado favorable.

En los meses de octubre y noviembre tuvo lugar el curso selectivo de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, con 27 alumnos y 160 horas lectivas. A diferencia de otros cursos selectivos del subgrupo A1, este no incluye un periodo de prácticas en distintas unidades administrativas por estar integrado exclusivamente por alumnos de promoción interna, con una experiencia mínima de dos años en la Administración pública.

Por otra parte, como en anteriores ediciones, en colaboración con la Dirección General de Tráfico, entre los meses de mayo y junio se impartió el curso selectivo para los alumnos de la Escala Superior de Técnicos de Tráfico, orientado a la preparación específica de los aspirantes a dicha escala para el ejercicio de las funciones de dirección, coordinación, programación y estudio. En esta edición el curso, desarrollado en modalidad mixta, contó con 14 alumnos y constó de 234 horas, de las cuales 112,5 correspondieron a prácticas.

También se desarrollaron los cursos selectivos correspondientes a la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional. De este modo, durante 2017 se impartieron cinco cursos selectivos, dos para los funcionarios en prácticas de la subescala de Secretaría, categoría de entrada; dos para los funcionarios en prácticas de la subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada; y uno para los funcionarios en prácticas de la subescala de Secretaría-Intervención; todos ellos correspondientes a las pruebas selectivas convocadas de acuerdo con las ofertas de empleo público de los años 2015 y 2016:

- Subescala de Secretaría, categoría de entrada.

El curso selectivo derivado de las pruebas selectivas de la oferta de empleo público del año 2015 contó con la participación de 28 alumnos y se desarrolló desde el 7 de noviembre de 2016 hasta el 30 de junio de 2017, con un cómputo de horas lectivas de 1.500, de las cuales 1.121 horas corresponden a 2017. Se impartió clase con un solo grupo de alumnos.

El curso selectivo derivado de las pruebas selectivas de la oferta de empleo público del año 2016 contó con la participación de 56 alumnos y se desarrolló desde el 23 de octubre de 2017 hasta el 29 de junio de 2018, con un cómputo de horas lectivas de 1.500, de las cuales 375 correspondieron a 2017. Se impartió clase con dos grupos de alumnos, lo que supuso un total de 750 horas lectivas en 2017.

- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada.

El curso selectivo derivado de las pruebas selectivas de la oferta de empleo público del año 2015 contó con la participación de 38 alumnos y se desarrolló desde el 7 de noviembre de 2016 hasta el 30 de junio de 2017, con un cómputo de horas lectivas de 1.500, de las cuales 1.121 horas corresponden a 2017. Se impartió clase con un solo grupo de alumnos.

El curso selectivo derivado de las pruebas selectivas de la oferta de empleo público del año 2016 contó con la participación de 38 alumnos y se desarrolló desde el 23 de octubre de 2017 hasta el 29 de junio de 2018, con un cómputo de horas lectivas de

1.500, de las cuales 375 correspondieron a 2017. Se impartió clase con un solo grupo de alumnos.

- Subescala de Secretaría-Intervención.

El curso selectivo derivado de las pruebas selectivas de la oferta de empleo público del año 2015 contó con la participación de 94 alumnos, se inició el 21 de noviembre de 2016 y finalizó el 14 de abril de 2017, con un cómputo de 500 horas lectivas, de las cuales 386 fueron correspondieron a 2017. Se impartió clase con tres grupos de alumnos, lo que supuso un total de 1.158 horas lectivas en 2017.

Desde finales de 2016, el INAP ofrece el Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional, en colaboración con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Con una duración de, al menos, 1.500 horas lectivas, este posgrado permite obtener a los alumnos de los cursos selectivos de la subescala de Secretaría y de la subescala de Intervención-Tesorería una titulación de máster oficial. (En la sección «[Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional](#)» del apartado «[Másteres universitarios](#)» de esta memoria se recogen los detalles de esta formación).

Dado que la estructura y el plan docente de los cursos selectivos de los funcionarios en prácticas de la subescala de Secretaría, categoría de entrada, y de la subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, concluidos en 2016 ya coincidían con los de este máster, a estos alumnos se les dio la posibilidad de obtener la titulación oficial convalidando la formación realizada y presentado un trabajo de fin de máster.

Por otra parte, como en anteriores ediciones, se organizó, en colaboración con la Dirección General de Tráfico, el curso selectivo para los alumnos de la Escala Superior de Técnicos de Tráfico, orientado a la preparación específica de los aspirantes a ingresar en dicha escala para el ejercicio de las funciones de dirección, coordinación, programación y estudio. En esta edición el curso contó con 14 alumnos.

Con estos cursos selectivos se complementan los conocimientos teóricos demostrados por los alumnos en la fase de oposición con la visión práctica de la realidad administrativa, las principales novedades de la gestión pública y la adquisición de habilidades directivas o profesionales que, en cada caso, deban alcanzar los futuros funcionarios de carrera.

Subgrupo A2

Durante los meses de octubre y noviembre de 2017 se desarrollaron los cursos selectivos correspondientes a los siguientes cuerpos del subgrupo A2:

- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, ingreso libre: 168 alumnos y 170 horas.
- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, acceso por promoción interna: 130 alumnos y 145 horas.
- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, ingreso libre: 94 alumnos y 150 horas.
- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, acceso por promoción interna. 48 alumnos y 145 horas.

En 2017, como novedad frente a ediciones anteriores, estos cursos selectivos se impartieron de manera semipresencial. La formación sobre habilidades profesionales se desarrolló presencialmente en el INAP, mientras que el resto de los contenidos se impartieron *on line*. Mediante este enfoque se busca una mayor eficiencia en el empleo de los recursos públicos, además de facilitar la realización del curso, evitando desplazamientos y ofreciendo una mayor

flexibilidad en el proceso de aprendizaje. Gracias a este nuevo enfoque semipresencial, se ha reducido el coste por alumno en 226,85 €, pasando de 499,58 € por alumno en las ediciones de 2016 a 272,73 € en las de 2017.

En cuanto a la evaluación por parte de los alumnos de la formación impartida, esta ha sido positiva, calificándose de media con 7,20 sobre 10 puntos. En el caso del equipo docente, esta evaluación es superior, calificándose al profesorado con un 7,76 sobre 10.

Plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto

En colaboración con la Subdirección General de Gobierno Abierto de la Dirección General de Gobernanza Pública, el INAP participó durante 2017 en la elaboración de un plan específico para la formación de empleados públicos en materia de Gobierno abierto. Este plan se enmarca en el quinto de los ejes estratégicos del [III Plan de Acción de Gobierno Abierto de España 2017-2019](#), que sustituye, ampliando su alcance, al anterior plan específico del INAP relativo a la transparencia pública.

En el marco del nuevo plan, se ofertaron 565 horas de formación a través de 16 actividades formativas, 2 de las cuales tuvieron como destinatarios a directivos y predirectivos públicos: «Transparencia y Gobierno abierto» y «Gestión inteligente de redes sociales»; mientras que el resto se han impartido en el marco del programa de formación general.

A continuación se señalan algunos datos especialmente relevantes de esta formación.

Solicitudes			Admitidos			% cobertura	Aprovechamiento				Evaluación		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total		Hombre	Mujer	Total	%	Acción	Satisfacción	Docentes
3.969	7.192	11.161	557	861	1.418	12,7	435	726	1.161	81,9	7,93	8,01	8,36

Formación del personal de la Administración local

La formación y el perfeccionamiento de los empleados públicos de las entidades integrantes de la Administración local se llevan a cabo a través de distintas modalidades de acciones formativas centralizadas y descentralizadas.

Una de las líneas estratégicas del INAP es continuar con el impulso de los cursos dirigidos a los directivos públicos locales, que han sido un referente del instituto en todas las Administraciones locales españolas y, como consecuencia, han experimentado una gran demanda por parte de los directivos de municipios de todas las comunidades autónomas.

Acciones centralizadas

Las acciones centralizadas se imparten en Madrid, en la sede del INAP, y son todas aquellas acciones que, por su carácter estratégico, requieren una atención personalizada de los alumnos, así como un fácil acceso o buena comunicación de transportes para todos los interesados, que pueden acudir desde cualquiera de las Administraciones locales españolas.

En 2017 el número de acciones formativas centralizadas fue de 10 con distintos formatos, en función de los temas abordados, su duración y los destinatarios principales de las actividades.

Dentro de estas actividades y, además de la formación impartida a los empleados públicos de las entidades locales a través del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, el Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales y el Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional, hay que mencionar otras acciones formativas destacadas:

Curso de formación de tutores de habilitados nacionales de nueva entrada en prácticas

Su fin es preparar al profesorado que va a ejercer las funciones de tutoría de los opositores que superen la fase de oposición de los procesos selectivos de las diferentes pruebas selectivas para acceder a las distintas subescalas de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional.

La preparación de los candidatos a tutores consiste en un proceso formativo que, además del trabajo con competencias concretas (inteligencia intrapersonal, comunicación, trabajo en equipo, adaptación al cambio, liderazgo e influencia y negociación y resolución positiva de conflictos), está orientado a la adquisición de las habilidades y herramientas necesarias para ejercer la tutoría sobre la base de competencias clave y al fomento de la percepción de acogida, integración y orientación por parte de los habilitados de entrada, aumentado con ello su grado de motivación.

El curso contó con la participación de 100 candidatos, seleccionados de entre las subescalas de Secretaría e Intervención-Tesorería y Secretaría-Intervención.

En octubre de 2017 comenzó la actividad virtual y en noviembre se celebró la primera sesión presencial, de las cuatro totales que forman el programa.

Itinerarios formativos

Los itinerarios formativos son un conjunto de acciones formativas elaboradas para proporcionar a los alumnos unos conocimientos especializados sobre una profesión o puesto de trabajo dentro de la Administración local y para mejorar la calidad de vida de los vecinos, propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad.

Estos programas, que se estructuran en cursos, son independientes entre sí; no obstante, alguno es presupuesto para poder realizar los siguientes. Todos los cursos tienen un elevado componente *on line*, que elimina los desplazamientos. Asimismo, los itinerarios están diseñados para que a lo largo de estos se vaya elaborando un trabajo final que conlleve un plan o acción de mejora en cada una de las especialidades y que debe ser potencialmente aplicable a la Administración local.

En 2017 se desarrollaron los siguientes itinerarios formativos, con 40 alumnos cada uno de ellos:

- Especialista en haciendas locales, de 150 horas lectivas.
El objetivo es formar a un especialista en haciendas locales, desde la perspectiva del conocimiento riguroso y exhaustivo de la normativa aplicable a la actividad de las entidades locales en la citada materia, mediante técnicas y supuestos prácticos.
- Especialista en costes y sostenibilidad de los servicios públicos locales, de 200 horas lectivas.
El principal objetivo es ofrecer una formación especializada en gestión de costes a los empleados municipales que permita mejorar la toma de decisiones sobre racionalización de los recursos consumidos por las prestaciones municipales y la eficiencia de los servicios proporcionados por las entidades locales.

Acciones descentralizadas

Las acciones descentralizadas se imparten tradicionalmente en colaboración con diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares y comunidades autónomas uniprovinciales, en sus propias sedes. Las necesidades formativas son determinadas por estas entidades, al estar más cercanas a los empleados públicos locales de cada zona.

En 2017 estas acciones ascendieron a 41 y 1.023 horas lectivas y formaron a 2.421 alumnos.

La complejidad de esta colaboración reside en que cada entidad colaboradora es una Administración pública distinta a la del Estado y, a su vez, diferentes unas de otras, cada una con sus necesidades. Sin embargo, la experiencia avala cada año un gran éxito en estas relaciones.

Normalmente, el INAP financia las horas lectivas de los profesores, mientras que las entidades colaboradoras se hacen cargo de los gastos de desplazamiento y alojamiento de aquellos, así como de la cesión gratuita del aula.

Son siete las áreas en las que se impartió formación: administración electrónica; jurídico-procedimental; recursos humanos; económico-financiera; urbanismo y medio ambiente; dirección y gestión pública; y organización y funcionamiento.

Otras funciones de formación relacionadas con el ámbito local

Además de la formación ya detallada, el INAP realiza otras funciones en el ámbito local. Así, homologa los cursos que ofrece en colaboración con universidades y centros de enseñanza superior. La importancia de este reconocimiento y valoración es significativa, ya que los puntos otorgados son los que les sirven a los habilitados de carácter nacional a los efectos de baremos para sus concursos.

Estas valoraciones se otorgan en virtud de la Resolución de 26 de octubre de 1994 del INAP por la que se establecen, de acuerdo con las comunidades autónomas, los criterios de reconocimiento y valoración de los cursos de formación y perfeccionamiento de la Administración local en cumplimiento de lo establecido en la Orden del Ministerio de Administraciones Públicas de 10 de agosto de 1994. Para ello se tiene en cuenta la relación existente entre la materia del curso y las funciones reservadas a los habilitados de carácter estatal, el grado de dificultad, el número de horas lectivas y el sistema de evaluación.

Además de haberse valorado a lo largo del año 2017 todos los cursos mencionados anteriormente, se reconocieron y valoraron los siguientes: «Curso semipresencial de nuevas competencias en materia de Secretaría», «Curso semipresencial de nuevas competencias en materia de Tesorería», «Curso semipresencial de informes de intervención y remisión de documentación», todos ellos del Consejo General de Colegios Oficiales de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local de España. También se homologó el «Máster de Tributación Local y Gestión Presupuestaria» y el «Máster en Derecho y Administración Local», ambos de la Universidad Autónoma de Madrid.

Transferencia del conocimiento dirigida a empleados públicos extranjeros

Las actividades formativas ofrecidas a empleados públicos extranjeros están dirigidas a Iberoamérica como principal área de cooperación internacional del INAP. La oferta formativa de 2017 para estos empleados públicos consistió en las siguientes actividades:

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública. Modalidad presencial

Se trata de la misma formación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública en modalidad semipresencial, si bien esta modalidad presencial se encuentra dirigida a empleados públicos iberoamericanos, o de otros terceros países, que ocupen cargos de responsabilidad en el sector público.

A principios de 2017 se convocó la quinta edición. En junio de 2017 finalizó la cuarta edición, que formó a 9 alumnos.

El objetivo de este título oficial es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.

Esta formación tiene una carga lectiva de 60 créditos ECTS que se estructura en torno a un tronco común de 46 créditos (10 asignaturas) y 8 créditos optativos. Además deben realizar un trabajo fin de máster, que supone 6 créditos.

Talleres e Itinerarios formativos

Para el INAP, el Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe, «Intercoonecta», promovido por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), es un instrumento muy importante de cooperación y en el que el instituto ha venido siendo activo.

El 18 de mayo de 2017 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la convocatoria del procedimiento de selección de entidades colaboradoras para el desarrollo de programaciones de capacitación y formación técnica del Plan «Intercoonecta», en 2018 y 2019.

El INAP presentó en el mes de agosto su documento de formulación con la propuesta de programación, consistente en 4 actividades a realizar en 2018 y 4 actividades a realizar en 2019. La programación del INAP llevaba por título «La transferencia y el intercambio de conocimiento entre responsables públicos de alto nivel en Gobierno abierto, una herramienta eficaz para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible». Al finalizar el año 2017 no se disponía de la resolución de la AECID.

En cualquier caso, en el marco del nuevo Plan «Intercoonecta», que sustituye al anterior Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE), se desarrollaron actividades formativas tanto en España como en los centros de formación de la agencia en Latinoamérica.

A petición de la SEGIB, se diseñó y coordinó el «Taller de cooperación y políticas públicas», del 20 al 24 de marzo, en el Centro de formación de AECID en Montevideo, con la finalidad de avanzar en la formulación del «Programa de asistencia técnica y formación en materia de Administración pública, gobernanza y gobernabilidad», con el propósito de permitir el intercambio de buenas prácticas y mejorar la cualificación profesional. Y con el objetivo general de contribuir al desarrollo de un nuevo liderazgo político y de gestión pública en Iberoamérica, más democrático, transparente, ético, informado, efectivo, sensible a las demandas sociales, que promueva una nueva agenda pública que luche contra la desigualdad y fortalezca la *democracia*, es decir, que impulse a los países iberoamericanos hacia el desarrollo humano sostenible.

Con la financiación del INAP y la colaboración de la AECID, se celebraron además dos itinerarios formativos con el objetivo de profesionalizar las diversas labores que desarrollan los empleados públicos iberoamericanos para mejorar la calidad de vida de los vecinos y propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad.

Estos itinerarios incorporan la metodología práctica consolidada, por lo que el alumno debe diseñar un plan o acción de mejora aplicable a la Administración en la que presta sus servicios, lo que en última instancia redundará en beneficio de esta.

El itinerario de «Especialista en innovación formativa» constó de seis módulos de formación no presencial de 45 horas lectivas cada módulo. El objetivo fue capacitar a 40 profesionales del ámbito de la formación pública para adaptarse a las innovaciones del sector y ofrecer a sus destinatarios una completa visión de las nuevas metodologías, estrategias de aprendizaje, herramientas técnicas e iniciativas innovadoras que se dan ya en el sector público o que pueden ser incorporadas en él.

El itinerario de «Especialista en liderazgo innovador» constó de siete módulos de formación no presencial de 45 horas lectivas cada módulo. Dirigido tanto a altos directivos como a aquellos que tienen un perfil más técnico, el objetivo fue configurar un instrumento para que 35 directivos públicos adquirieran las competencias necesarias que les permitan liderar el proceso de transformación de las Administraciones públicas y su adaptación al nuevo entorno social y económico, de manera que administren y gestionen con eficiencia y afronten los problemas desde una estrategia de innovación, creatividad, liderazgo y responsabilidad.

Como fase final de los itinerarios virtuales ofertados, se ofrecieron dos seminarios presenciales, de 30 horas lectivas, en los centros de formación de AECID en Latinoamérica:

- «Taller de especialista en liderazgo innovador», en el centro de formación de La Antigua (Guatemala), del 27 de noviembre a 1 de diciembre.
El objetivo principal de este taller, ofrecido a 30 alumnos, fue transferir conocimientos y desarrollar competencias de aplicación práctica en materia de gestión de la dirección estratégica, con especial incidencia en temas de financiación y bases para el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia en Internet para las Administraciones públicas; enriquecer el desarrollo personal y profesional, potenciando el trabajo en equipo y la interrelación entre los participantes; y ofrecer estrategias prácticas para implementar estructuras participativas en las organizaciones, formando a los especialistas para el cambio organizacional. Además, fue escenario de reflexión de experiencias y lecciones aprendidas, a partir de la presentación y valoración de diferentes iniciativas de mejora presentadas por los alumnos del itinerario virtual.
- «Taller de especialista en innovación formativa», en el centro de formación de Montevideo (Uruguay), del 4 al 8 de diciembre.
En este taller, destinado a 25 alumnos, se perseguía ofrecer diversas estrategias, herramientas y recursos para implementar sistemas participativos y colaborativos en las Administraciones públicas, formando a los especialistas para el cambio organizacional. Los participantes tuvieron la oportunidad de compartir ideas e iniciativas innovadoras y acciones formativas diseñadas en el contexto de su organización y de reflexionar conjuntamente acerca de recursos, habilidades y competencias, experiencias de éxito y buenas prácticas en diferentes instituciones.



Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP)

El INAP es el órgano de apoyo permanente a la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas. En el marco del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP), tramita las subvenciones destinadas a la financiación de planes de formación para empleados públicos promovidos en el ámbito de la Administración del Estado, así como por las organizaciones sindicales que cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente y gestiona la realización de actividades complementarias para el sistema.

Así, la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas aprobó en su sesión de 31 de enero de 2017 el correspondiente Acuerdo para la Gestión de Fondos de Formación en 2017, que fue modificado el 30 de marzo de 2017, una vez se conoció que el importe de la transferencia del Servicio de Público de Empleo Estatal para el ejercicio 2017 previsto en el proyecto de Presupuestos Generales del Estado para el año 2017 ascendía a 58.133.170 euros. De este modo, los fondos se distribuyeron del modo siguiente:

- Administración General del Estado: 10.185.530 €.
- Administración de las Comunidades Autónomas: 25.874.650 €.
- Administración Local: 9.761.530 €.

De dicho importe, 390.460 € (4 % de los fondos) fueron destinados a la financiación del plan de formación promovido por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

El importe restante, 9.371.070 €, fue transferido a las comunidades autónomas para financiar los planes de formación presentados por las entidades locales de su ámbito territorial.

Se ofrecen unas tablas más detalladas al final de este apartado.

Mediante Resolución de 21 de abril de 2017, se aprobó la convocatoria para el año 2017 del procedimiento de concesión de ayudas destinadas a la financiación de planes de formación, en el marco del AFEDAP, destinadas a los promotores de la Administración General del Estado.

En respuesta a esta convocatoria, los promotores presentaron 62 planes, de los cuales 50 correspondieron a planes unitarios, 4 a planes unitarios de carácter interdepartamental y 8 a planes interadministrativos.

El INAP gestionó directamente 1.498.969,45 € de los fondos de Formación para el Empleo, de los cuales 1.034.487,48 € fueron destinados a la financiación de tres planes interadministrativos (general, idiomas, y tecnologías de la información y las comunicaciones) mientras 464.481,97 € se destinaron al plan interdepartamental con alcance exclusivo para empleados de la Administración General del Estado.



Efectivos 2017 (Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas de julio de 2016)		
Administración del Estado	540.986	22,23 %
Administración autonómica	1.374.286	56,47 %
Administración local	518.466	21,30 %
Total	2.433.738	100,00 %

	Reparto de fondos entre sectores 2017	
		En miles de €
Fondos totales 2017	Presupuesto 2017	58.133,17
Actividades complementarias		131,00
Fondos pendientes reparto	21 %	12.180,46
Fondos Administraciones públicas	(% sobre fondos Administraciones públicas)	45.821,71
Administración del Estado	22,23 %	10.185,53
Administración autonómica	56,47 %	25.874,65
Administración local	21,30 %	9.761,53
Financiación FEMP	(4 % Administración local)	390,46
Administración Local (a través de las comunidades autónomas)		9.371,07



Reparto de fondos entre comunidades autónomas 2017			
Comunidad autónoma	Efectivos	Porcentaje	Reparto (en miles de €)
Andalucía	262.646	19,11 %	4.945,01
Aragón	50.682	3,69 %	954,23
C. F. Navarra	24.859	1,81 %	468,04
C. Madrid	182.048	13,25 %	3.427,55
C. Valenciana	136.969	9,97 %	2.578,81
Canarias	63.206	4,60 %	1.190,02
Cantabria	21.961	1,60 %	413,48
Castilla-La Mancha	65.487	4,77 %	1.232,97
Castilla y León	94.032	6,84 %	1.770,41
Cataluña	192.348	14,00 %	3.621,47
Ceuta	1.557	0,11 %	29,31
Extremadura	49.238	3,58 %	927,04
Galicia	94.422	6,87 %	1.777,75
Illes Balears	29.205	2,13 %	549,86
La Rioja	11.139	0,81 %	209,72
Melilla	1.385	0,10 %	26,08
Principado de Asturias	39.205	2,85 %	738,14
Región de Murcia	53.897	3,92 %	1.014,76
Total	1.374.286	100,00 %	25.874,65



	Reparto de fondos entre entidades locales 2017		
Comunidad autónoma	Efectivos	Porcentaje	Reparto (en miles de €)
Andalucía	109.346	21,09 %	1.976,40
Aragón	17.594	3,39 %	318,00
C. F. Navarra	7.015	1,35 %	126,79
C. Madrid	53.843	10,39 %	973,19
C. Valenciana	49.560	9,56 %	895,78
Canarias	28.877	5,57 %	521,94
Cantabria	6.813	1,31 %	123,14
Castilla-La Mancha	39.502	7,62 %	713,98
Castilla y León	34.885	6,73 %	630,53
Cataluña	83.168	16,04 %	1.503,23
Extremadura	24.976	4,82 %	451,43
Galicia	25.256	4,87 %	456,49
Illes Balears	14.525	2,80 %	262,53
La Rioja	2.239	0,43 %	40,47
Principado de Asturias	9.096	1,75 %	164,41
Región de Murcia	11.771	2,27 %	212,76
Total	518.466	100,00 %	9.371,07

Cuadro resumen de las actividades formativas del INAP

Programas de formación	N.º de acciones (ediciones)				N.º de horas lectivas				N.º de alumnos (admitidos)			
	Presencial	On line	Mixta	Total	Presencial	On line	Mixta	Total	Presencial	On line	Mixta	Total
Formación del personal directivo y predirectivo No incluye los másteres. Incluye acciones del Plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto.	20	15	3	38	297	625	115	1.037	No disponible	No disponible	No disponible	1.235
Másteres universitarios No incluye los cursos selectivos. Recoge los datos del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (modalidad semipresencial) y el Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública. No se dispone de los datos del Máster Universitario en	0	0	3	3	0	0	3.000	3.000	0	0	156	156

<p>Urbanismo y Estudios Territoriales.</p> <p>Como los másteres duran dos años académicos, se han computado los alumnos de las tres ediciones que coinciden en un mismo año (curso 2015-2017, curso 2016-2018 y curso 2017-2019), por lo que son 6 ediciones.</p>												
<p>Formación general</p> <p>No incluye las acciones incluidas en el Plan interdepartamental.</p> <p>Incluye acciones del Plan específico de formación en transparencia y Gobierno abierto.</p>	No disponible	No disponible	0	115	No disponible	No disponible	No disponible	2.714	No disponible	No disponible	No disponible	10.370
<p>Formación en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)</p>	20	36	6	62	515	1.115	475	2.105	432	2.129	138	2.699
<p>Formación en lenguas extranjeras</p>	26	5	0	31	844	296	0	1.140	ND	ND	0	1067

Plan interdepartamental. Incluye inglés <i>on line</i> , ofimática y lenguas españolas cooficiales.	9	12	1	22	285	900	35	1.220	185	22.797	26	23.008
Cursos selectivos	0	0	13	13	0	0	8.529	8.529	0	0	839	839
Formación del personal de la Administración Local	40	0	3	43	952	0	398	1.350	1.844	0	165	2.009
Transferencia del conocimiento dirigida a empleados públicos extranjeros En esta clasificación se incluyen los 9 alumnos del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (modalidad presencial).	3	2	1	6	90	390	1.000	1.480	75	80	9	164
Total	98	70	30	333	2.983	3.326	10.552	22.575	2.536	25.006	1.177	41.547

Selección

El INAP es responsable de la gestión de los procesos selectivos de los cuerpos y escalas de funcionarios adscritos al Ministerio de Política Territorial y Función Pública a través de la Secretaría de Estado de Función Pública, así como de las subescalas de Administración local con habilitación de carácter nacional (la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, que modifica la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, introdujo el artículo 92 bis, que en su apartado 5 establece que corresponde al Estado la selección de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional, conforme a las bases y programas aprobados reglamentariamente).

Esta gestión de los procesos selectivos se lleva a cabo mediante la colaboración en la constitución de los órganos encargados de la selección y proporcionándoles el apoyo administrativo y técnico que precisen para realizar sus funciones.

Tales órganos de selección son de dos tipos.

Para la selección de funcionarios de cuerpos y escalas del subgrupo A1, los tribunales, que son designados al efecto por el titular del ministerio de adscripción (actualmente, la ministra de Política Territorial y Función Pública). Es el caso de las pruebas selectivas de ingreso libre y promoción interna al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, de las pruebas selectivas de promoción interna a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos y del ingreso por turno libre y promoción interna a las subescalas de Administración local con habilitación de carácter nacional.

En el caso de los demás cuerpos y escalas, que son los de los subgrupos A2, C1 y C2, la selección corresponde a la Comisión Permanente de Selección (CPS), adscrita al INAP a través de su Subdirección de Selección. Esta comisión es el órgano encargado de la realización de los procesos selectivos para el ingreso libre y el acceso por promoción interna al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, el Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, el Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado, el Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática y el Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado.

El apoyo técnico y logístico prestado a los órganos de selección, tribunales y Comisión Permanente de Selección, incluye:

- La recepción de solicitudes de participación en las pruebas selectivas.
- La propuesta de las resoluciones por las que se declaran aprobadas las listas de admitidos y excluidos y se señalan el lugar y la fecha de comienzo del primer ejercicio, así como la relación de aspirantes excluidos.
- Toda la operativa necesaria para el desarrollo material de los ejercicios (reserva de aulas, adquisición de material, tramitación del pago de asistencias, ejecución de las medidas de adaptación para personas con discapacidad) y apoyo logístico en general.
- La recepción de los documentos acreditativos de las condiciones de capacidad y requisitos exigidos en las convocatorias.
- El asesoramiento a los órganos de selección.
- Cualquier otro trámite relacionado con las actividades del proceso selectivo.

Finalmente, hay que señalar que para la ejecución de los procesos derivados de la Oferta de Empleo Público para el año 2016 el INAP contó con la cooperación de la Universidad Complutense de Madrid y la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid para el uso de sus instalaciones.

Además, el INAP, en el proceso selectivo del Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, que se realizó de forma descentralizada, contó con la asistencia, a través de las unidades de colaboración local, de los correspondientes centros universitarios de las provincias de A Coruña, Barcelona, Illes Balears, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Murcia, Oviedo, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vitoria y Zaragoza.

Asimismo se contó, para aquellas personas con discapacidad que requieren adaptaciones para la realización de las pruebas selectivas, con la colaboración de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) y la Confederación Estatal de Personas Sordas (CNSE).

Procesos selectivos de la Oferta de Empleo Público para el año 2016

A lo largo de 2017 se ejecutaron los procesos selectivos derivados de la Oferta de Empleo Público para el año 2016.

Con respecto a la Oferta de Empleo Público publicada en 2017, no fue hasta iniciado 2018 que se convocaron los procesos selectivos de los cuerpos y escala adscritos al ministerio, quedando pendiente la convocatoria de las subescalas de Administración local con habilitación de carácter nacional. No se ofrece información numérica sobre estos procesos selectivos por una doble razón: ser una actividad del ejercicio 2018, del que esta memoria no es objeto; y no disponerse de datos consolidados al encontrarse la mayoría de estos procesos selectivos en desarrollo en la fecha de cierre de esta memoria.

Procesos selectivos de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional

En relación con las subescalas de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional, durante el año 2017 se ejecutó la Oferta de Empleo Público para el año 2016 correspondiente a las siguientes:

- Subescala de Secretaría-Intervención, ingreso libre.
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, ingreso libre.
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, acceso por promoción interna.
- Subescala de Secretaría, categoría de entrada, ingreso libre.
- Subescala de Secretaría, categoría de entrada, acceso por promoción interna.

Quedan pendientes de ejecutar las plazas correspondientes a las siguientes subescalas, que se ejecutaran conjuntamente con las correspondientes a la Oferta de Empleo Público para el año 2017:

- Subescala de Secretaría, categoría superior (5 plazas).
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría superior (28 plazas para el turno general y 2 para el de personas con discapacidad general).

El número total de plazas de estas subescalas en la Oferta de Empleo Público para el año 2016 ascendió a 450, de las que 429 estaban destinadas al turno general y 21 al de personas con discapacidad general.

Las pruebas selectivas fueron convocadas en el ejercicio 2016 (Boletín Oficial del Estado núm. 228, de 21 de septiembre), dando comienzo el primer ejercicio en enero de 2017:

- Orden HAP/1500/2016, de 18 de julio, por la que se convocan pruebas selectivas para el acceso a la Subescala de Secretaría-Intervención de la Escala de Funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional.
- Orden HAP/1501/2016, de 18 de julio, por la que se convocan pruebas selectivas para el acceso a la Subescala de Secretaría, categoría de Entrada, de la Escala de Funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional.
- Orden HAP/1499/2016, de 18 de julio, por la que se convocan pruebas selectivas para el acceso a la Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de Entrada, de la Escala de Funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional.

Así, se concluyeron los procesos selectivos para el ingreso en las siguientes subescalas:

- Subescala de Secretaría-Intervención, ingreso libre.
Para este proceso de selección, que solo cuenta con turno de ingreso libre, se admitieron un total de 1.432 aspirantes y aprobaron 137 opositores.
- Subescala de Secretaría, categoría de entrada, ingreso libre y acceso por promoción interna.
Para estas pruebas selectivas de acceso se admitieron un total de 1.061 aspirantes (795 en el turno general de ingreso libre y 266 en promoción interna) correspondiendo 7 al cupo de reserva de discapacidad y aprobaron un total de 55 opositores (21 en el turno general de ingreso libre y 34 en promoción interna).
- Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, ingreso libre y acceso por promoción interna.
Se admitieron un total de 892 instancias (732 en el turno general de ingreso libre y 160 en promoción interna), correspondiendo 15 al cupo de reserva de discapacidad y aprobaron un total de 39 opositores (22 en el turno general de ingreso libre y 17 en turno de promoción interna).

Procesos selectivos de los cuerpos y escala adscritos al Ministerio de Política Territorial y Función Pública a través de la Secretaría de Estado de Función Pública

En relación con los procesos selectivos de los cuerpos y escala adscritos al ministerio y derivados de la Oferta de Empleo Público para el año 2016, en 2017 se concluyeron los siguientes:

- En el ámbito de los tribunales de los cuerpos y escala A1:
 - Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

El proceso se inició con la publicación de la Orden HAP/1017/2016, de 22 de junio, por la que se convoca proceso selectivo para ingreso libre y acceso por promoción interna en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, y finalizó en diciembre de 2017.

Para 60 plazas (57 del turno general y 3 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 3 plazas de promoción interna, solicitaron participar en el proceso selectivo para ingreso libre 776 candidatos, de ellos 753 para promoción general y 23 para el cupo de reserva de discapacidad, y 24 para promoción interna.

- Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

El proceso se inició con la publicación de Orden HAP/1430/2016, de 31 de agosto, por la que se convoca proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso

libre y por promoción interna, en el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, y finalizó en enero de 2018.

Para 80 plazas (74 del turno general y 6 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 11 plazas de promoción interna (10 del turno general y 1 del cupo de reserva de discapacidad), solicitaron participar en el proceso selectivo para ingreso libre a un total de 796 candidatos, de ellos 771 para promoción general y 25 para el cupo de reserva de discapacidad, y 142 para promoción interna, de ellos 134 para promoción general y 8 para el cupo de reserva de discapacidad.

- Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, promoción interna.

El proceso se inició con la publicación de la Orden HAP/1018/2016, de 22 de junio, por la que se convoca proceso selectivo para acceso por promoción interna, para personal funcionario y personal laboral fijo, a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, y finalizó en septiembre de 2017.

Para 30 plazas (28 del turno general y 2 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, solicitaron participar 348 opositores, de ellos 330 por el sistema general y 18 por el cupo de reserva de discapacidad.

- En el ámbito de la Comisión Permanente de Selección del INAP:

Estos procesos fueron convocados por la Orden HAP/998/2016, de 17 de junio:

- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

Para 180 plazas (166 del turno general y 14 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 135 plazas (127 del turno general y 8 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, presentaron instancia para participar en el proceso selectivo para ingreso libre un total de 4.787 candidatos, de ellos 4.549 para promoción general y 238 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna un total de 1.575 candidatos, de ellos 1.512 de promoción general y 63 para el cupo de reserva de discapacidad.

- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

Para 130 plazas (120 del turno general y 10 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 61 (58 del turno general y 3 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, presentaron su solicitud para participar en el proceso selectivo de ingreso libre 1.790 candidatos, de ellos 1.716 para promoción general y 74 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna un total de 199 candidatos, de ellos 196 para promoción general y 3 para el cupo de reserva de discapacidad.

- Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado, promoción interna.

Para 1.000 plazas (943 del turno general y 57 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, presentaron su instancia para participar en el proceso selectivo un total de 9.319 candidatos, de ellos 8.832 para promoción general y 487 para el cupo de reserva de discapacidad.

- Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

Para 150 plazas (142 del turno general y 8 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 55 (52 del turno general y 3 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, presentaron su solicitud para participar en el proceso selectivo de ingreso libre 4.328 candidatos, de ellos 4.105 para promoción general y 223 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna un total de 277 candidatos, de ellos 257 para promoción general y 20 para el cupo de reserva de discapacidad.

- Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, ingreso libre y acceso por promoción interna.

Para 400 plazas (364 del turno general y 36 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 756 (645 del turno general, 38 del cupo de reserva de discapacidad y 73 para el cupo de reserva de discapacidad intelectual) de promoción interna, presentaron su solicitud para participar en el proceso selectivo de ingreso libre 39.796 candidatos, de ellos 37.920 para promoción general y 1.876 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna un total de 1.968 candidatos, de ellos 1.879 para promoción general, 73 para el cupo de reserva de discapacidad y 16 para el cupo de reserva de discapacidad intelectual.

Cuadro resumen relativo a la ejecución de la Oferta de Empleo Público para el año 2016

Subescala	Plazas				Solicitudes	Admitidos	Superan proceso			Finalización
	Total	PG	CRD	CRDI	Total	Total	PG	CRD	CRDI	
Secretaría-Intervención (i. l.)	145	136	9	0	1.439	1.432	136	1	0	Orden TFP/759/2018, de 12 de julio, por la que se nombran funcionarios de carrera, por el sistema general de acceso libre, de la Escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, Subescala Secretaría-Intervención.
Secretaría, categoría de entrada (i. l.)	30	27	3	0	798	795	21	0	0	Orden TFP/758/2018, de 12 de julio, por la que se nombran funcionarios de carrera, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, de la Escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, Subescala Secretaría, categoría de entrada.
Secretaría, categoría de entrada (p. i.)	45	45	0	0	266	266	34	0	0	Orden TFP/758/2018, de 12 de julio, por la que se nombran funcionarios de carrera, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, de la Escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, Subescala Secretaría, categoría de entrada.
Intervención-Tesorería, categoría de entrada (i. l.)	75	74	1	0	738	732	21	1	0	Orden TFP/757/2018, de 12 de julio, por la que se nombran funcionarios de carrera, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, de la

										Escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, Subescala Intervención-Tesorería, categoría de entrada.
Intervención-Tesorería, categoría de entrada (p. i.)	120	114	6	0	160	160	17	0	0	Orden TFP/757/2018, de 12 de julio, por la que se nombran funcionarios de carrera, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, de la Escala de funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional, Subescala Intervención-Tesorería, categoría de entrada.
Administradores Civiles (i. l.)	60	57	3	0	776	753	57	1	0	Orden HFP/1215/2017, de 12 de diciembre, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado la fase de oposición del proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.
Administradores Civiles (p. i.)	3	3	0	0	24	22	0	0	0	Orden HFP/1215/2017, de 12 de diciembre, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado la fase de oposición del proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.
Sistemas y Tecnologías de la Información (i. l.)	80	74	6	0	796	779	35	1	0	Orden HFP/21/2018, de 18 de enero, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las fases de oposición y concurso-oposición del proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la

										Información de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/1430/2016, de 31 de agosto.
Sistemas y Tecnologías de la Información (p. i.)	11	10	1	0	142	141	11	0	0	Orden HFP/21/2018, de 18 de enero, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las fases de oposición y concurso-oposición del proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/1430/2016, de 31 de agosto.
Escala Técnica de Gestión de OO. AA. (p. i.)	30	28	2	0	348	333	25	2	0	Orden HFP/864/2017, de 7 de septiembre, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado la fase de oposición y concurso del proceso selectivo para el acceso por promoción interna, para personal funcionario y personal laboral fijo, a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos.
Gestión Civil (i. i.)	180	166	14	0	4.787	4.560	156	11	0	Orden HFP/825/2017, de 29 de agosto, por la que se publica la relación de aprobados de las pruebas selectivas para ingreso, por el sistema general de acceso libre en el Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Gestión Civil (p. i.)	135	127	8	0	1.575	1.532	124	6	0	Orden HFP/822/2017, de 29 de agosto, por la que se publica la relación de aprobados en las fases de oposición y concurso de las pruebas selectivas para

										acceso, por el sistema de promoción interna para personal funcionario y para personal laboral fijo, en el Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Gestión de Sistemas (i. l.)	130	120	10	0	1.790	1.729	92	2	0	Orden HFP/826/2017, de 29 de agosto, por la que se publica la relación de aprobados de las pruebas selectivas para ingreso, por el sistema general de acceso libre, en el Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Gestión de Sistemas (p. i.)	61	58	3	0	199	194	47	1	0	Orden HFP/823/2017, de 29 de agosto, por la que se publica la relación de aprobados en las fases de oposición y concurso de las pruebas selectivas para acceso, por el sistema de promoción interna para personal funcionario y para personal laboral fijo, en el Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Administrativo (p. i.)	1.000	943	57	0	9.319	9.165	943	57	0	Orden HFP/1005/2017, de 17 de octubre, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las pruebas selectivas para el acceso por promoción interna para personal funcionario y para personal laboral fijo, al Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Técnico Auxiliar (i. l.)	150	142	8	0	4.328	4.104	142	8	0	Orden HFP/647/2017, de 5 de julio, por la que se

I.)										publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las pruebas selectivas para ingreso, por el sistema general de acceso libre, en el Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado.
Técnico Auxiliar (p. i.)	55	52	3	0	277	265	24	1	0	Orden HFP/833/2017, de 29 de agosto, por la que se publica la relación de aprobados de las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo, en el Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado, convocado por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Auxiliar (i. l.)	400	364	36	0	39.796	37.559	364	36	0	Orden HFP/709/2017, de 27 de julio, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las pruebas selectivas para ingreso libre en el Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, convocado por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Auxiliar (p. i.)	756	645	38	73	1.968	1.879	593	17	7	Orden HFP/1116/2017, de 17 de noviembre, por la que se publica la relación definitiva de aspirantes que han superado las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo, al Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, convocadas por Orden HAP/998/2016, de 17 de junio.
Total	3.466	3.185	208	73	69.526	66.400	2.842	145	7	

Nota:

- PG: promoción o turno general.
- CRD: cupo de reserva de discapacidad
- CDRI: cupo de reserva de discapacidad intelectual.
- Secretaría-Intervención (i. l.): Subescala de Secretaría-Intervención de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (ingreso libre).
- Secretaría, categoría de entrada (i. l.): Subescala de Secretaría, categoría de entrada, de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (ingreso libre).
- Secretaría, categoría de entrada (p. i.): Subescala de Secretaría, categoría de entrada, de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (promoción interna).
- Intervención-Tesorería, categoría de entrada (i. l.): Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (ingreso libre).
- Intervención-Tesorería, categoría de entrada (p. i.): Subescala de Intervención-Tesorería, categoría de entrada, de la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (promoción interna).
- Administradores Civiles (i. l.): Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (ingreso libre).
- Administradores Civiles (p. i.): Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (promoción interna).
- Sistemas y Tecnologías de la Información (i. l.): Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información (ingreso libre).
- Sistemas y Tecnologías de la Información (p. i.): Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información (promoción interna).
- Escala Técnica de Gestión de OO. AA. (p. i.): Escala Técnica de Gestión de Organismo Autónomos (promoción interna).
- Gestión Civil (i. l.): Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado (ingreso libre).
- Gestión Civil (p. i.): Cuerpo Gestión de la Administración Civil del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Gestión de Sistemas (i. l.): Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (ingreso libre).
- Gestión de Sistemas (p. i.): Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Administrativo (p. i.): Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Técnico Auxiliar (i. l.): Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado (ingreso libre).
- Técnico Auxiliar (p. i.): Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Auxiliar (i. l.): Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (ingreso libre).
- Auxiliar (p. i.): Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).

Investigación y divulgación

A lo largo de los últimos años, la investigación se ha convertido en requisito imprescindible para el desarrollo y la mejora de las Administraciones públicas, desde el punto de vista de la calidad de los servicios públicos, de su eficacia y eficiencia. Casi todas las escuelas de Administración pública y organismos especializados en esta materia cuentan, tanto en España como en el resto de países del entorno, con un área de estudios más o menos desarrollada que realiza una actividad investigadora.

A lo largo de los últimos años, el INAP ha conseguido hacer compatible sus contrastadas responsabilidades formativas en el ámbito de la función pública, con el desarrollo de una ingente producción científica vinculada a distintas líneas de investigación que ha merecido un importante reconocimiento tanto en el ámbito nacional como internacional.

Esas líneas de investigación, desarrolladas en buena medida en el marco de las convocatorias competitivas que promueve el propio INAP, han encontrado en sus publicaciones no seriadas vinculadas a socios editoriales de reconocido prestigio la mejor forma de alcanzar una razonable visibilidad internacional. Además, las revistas científicas seriadas que edita el INAP han obtenido un creciente reconocimiento en los catálogos y bases de datos internacionales.

Sin embargo, en un contexto como el actual en el que la investigación competitiva de alto impacto y la transferencia de resultados con retorno social son los parámetros científicos más importantes, el INAP requiere de un impulso de cara a orientar y coordinar más eficazmente su estrategia científica. El objetivo último es situar al INAP como un centro español de investigación de referencia en el circuito internacional que, además, pueda concurrir con éxito a las convocatorias nacionales (Plan Nacional de I+D) e internacionales más importantes (Horizon 2020), aspecto este fundamental para contribuir a posicionar la ciencia española. De hecho, su reciente inclusión en el Registro de Entidades del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad lo habilitan ya para ello.

Además, su esfuerzo editorial requiere de acometer desafíos aún más exigentes como son la incorporación de sus revistas a los catálogos de alto impacto más importantes del mundo (JCR, Scopus), y la organización más eficiente de la producción no seriada de cara a una mayor y mejor visibilización.

Investigación

Una de las acciones más destacadas del año 2017 ha sido la inclusión del INAP en el Registro de Entidades (SISEN), del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Ello supone que el INAP puede participar como centro de investigación en convocatorias nacionales (Plan Nacional de I+D) e internacionales.

El INAP lleva tiempo reforzando su faceta investigadora mediante diversas actuaciones estratégicas, de las que destaca la apuesta por la conservación de la convocatoria permanente de contratación de proyectos de investigación, iniciada en 2013. Las tareas de investigación del INAP durante 2017 se centraron en la constitución de un nuevo grupo de investigación creado en mayo de 2017; la convocatoria de ocho becas de formación e investigación, así como de la beca INAP-Fulbright; la convocatoria de los Premios INAP para tesis doctorales con dos ediciones para 2016 y 2017; y el control y seguimiento tanto de los proyectos financiados como de los productos editoriales derivados.

La [Orden HAP/1169/2016, de 14 de julio, por la que se regulan las operaciones de cierre del ejercicio 2016 relativas al presupuesto de gastos y operaciones no presupuestarias](#) (Boletín

Oficial del Estado núm. 171, de 16 de julio) afectó a la convocatoria del Premio INAP 2016 para tesis doctorales, que finalmente no se pudo adjudicar.

En 2017, se elaboró una convocatoria recuperando la edición de 2016, junto con la correspondiente al año 2017, aumentando la dotación económica, dentro de las limitaciones que marcan las bases reguladoras. En este sentido, se establecieron dos premios, con dos fases de lectura de las tesis diferentes al período de una convocatoria normal, con un total de 123 participaciones para ambas.

La edición de 2016 abarcaba las tesis leídas entre el 1 de enero de 2015 y el 30 de junio de 2016. En esta se presentaron 72 solicitudes.

La edición de 2017 englobaba desde el 1 de julio de 2016 al 31 de julio de 2017 y se presentaron 51 trabajos.

Para las tareas de estudio y valoración crítica de las numerosas tesis presentadas, se nombró un nuevo jurado formado por seis vocales (dos vocales más que en convocatorias anteriores). Asimismo, el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento del INAP decidió la elección de sus nuevos miembros con el fin de tener una representación igualitaria entre hombres y mujeres, así como de distribuir los trabajos, de acuerdo a sus especialidades de investigación universitaria.

Al final, se concedieron seis premios: dos primeros premios, dotados de 3.000 € cada uno, y dos accésits de 1.000 € para cada edición.

El Premio INAP 2016 recayó en la tesis «El secreto estadístico», realizada por Alberto de la Fuente Miguélez. Y los dos accésits fueron para Antonia Gómez Díaz-Romo por «Responsabilidad patrimonial derivada de acoso escolar»; y para Javier Fernández Fernández por «La financiación de la universidad pública en tiempos de crisis: el papel del Consejo Social en la búsqueda de financiación privada».

El Premio INAP 2017, por otra parte, lo obtuvo María Lidón Lara Ortiz por su trabajo «La actividad pública de supervisión financiera: reforma y responsabilidad de la Administración». Los accésits finalistas de esta edición se concedieron a la tesis «Regulación económica y Estado de Derecho (Un estudio teórico, jurisprudencial y comparado)», realizada por Nuria Ruiz Palazuelos; y a la investigación «La colaboración público-privada en la gestión de los servicios de intermediación laboral: el Servicio Público de Empleo Estatal y las Agencias de Colocación (2010-2016)», obra de María José García Solana.

Grupos de investigación

Estos grupos de trabajo, formados por expertos, profesionales e investigadores, se encargan de implantar líneas e itinerarios de investigación que aporten un análisis crítico y una evaluación rigurosa sobre las Administraciones públicas e instituciones del Estado, así como de sus relaciones con la sociedad a la que sirven.

Los grupos de investigación realizan reuniones presenciales y disponen de una comunidad virtual en INAP Social, la red social del instituto, para su trabajo colaborativo que les permite el intercambio *on line* de información y un canal de comunicación permanente. Asimismo, elaboran documentación (actas, informes, conclusiones, etc.) sobre los estudios realizados.

En 2017 se constituyó un nuevo equipo de trabajo denominado «Grupo de Investigación sobre propuestas de mejora de la gestión económica de las Administraciones públicas españolas», presidido por José Luis Sáez Lozano y Andrés Navarro Galera, ambos catedráticos de Economía de la Universidad de Granada, y constituido por otros cinco profesores universitarios con una consolidada experiencia y trayectoria profesional. El grupo celebró ocho reuniones para

estudiar iniciativas que permitan evaluar y gestionar la sostenibilidad financiera del sector público, mediante instrumentos de medición y control, además de otras medidas que favorezcan la transparencia en la rendición de cuentas y fomenten la economicidad de las inversiones públicas en el marco de la contratación pública.

A finales de noviembre de 2017 terminaron sus actividades y emitieron el informe de conclusiones.

Becas

La concesión de diversas becas con el objetivo de fomentar la producción científica, el interés por el mundo administrativo y la investigación en las generaciones de nuevos licenciados es tradición en la vida académica e investigadora del INAP.

En esta línea, las becas convocadas y otorgadas en 2017 fueron las siguientes:

- Una beca INAP-Fulbright para realizar estudios de posgrado en los Estados Unidos de América durante el curso académico 2018-2019.
Los destinatarios son funcionarios de carrera del subgrupo A1 de un cuerpo o escala adscrito a la Secretaría de Estado de Función Pública, en situación administrativa de servicio activo y con destino en la Administración General del Estado. El importe máximo financiado por el INAP asciende a 62.500 €.

- Una convocatoria de ocho becas de formación e investigación para titulados superiores universitarios, por Resolución de 31 de enero de 2017 (Extracto en Boletín Oficial del Estado núm. 50, de 28 de febrero), con número de identificación 333169 en la Base de Datos Nacional de Subvenciones y adjudicada por Resolución de 21 de junio de 2017.

De estas ocho becas de formación, cinco correspondían al área de Ciencias Sociales y Jurídicas (una para cada uno de los perfiles de innovación administrativa, innovación formativa, innovación social, ordenación y gestión de personas, y responsabilidad social, inclusión y diversidad). Las tres restantes eran para el área de Biblioteconomía y Documentación.

De los ocho beneficiarios de esta beca, tres titulares renunciaron antes de su incorporación, por lo que se tramitó la adjudicación de los tres suplentes correspondientes. Después se gestionaron tres renunciaciones y dos suplencias, cuyas incorporaciones quedaron pendientes para el año siguiente.

Además, se continuaron las tareas de gestión y control de las becas, correspondientes a las convocatorias de 2015, que terminaban su último año de prórroga en 2017. De este expediente, se gestionaron cinco renunciaciones y dos suplencias.

Proyectos de investigación

En el marco de la estrategia 2.1 del Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP y la consecución de uno de sus objetivos específicos —seleccionar proyectos de investigación de alta calidad—, se mantuvo como uno de los pilares destacados del área de investigación la continuidad de la convocatoria permanente de contratación de proyectos, lanzada en 2013.

En este sentido, durante 2017 se recibieron nuevas solicitudes de proyectos, además de controlar la gestión y el seguimiento de los proyectos que se financian y la transferencia de resultados y la difusión de información de las investigaciones terminadas (en el año de referencia finalizaron siete proyectos seleccionados con anterioridad).

Esta convocatoria permanente, de acuerdo con lo publicado en la sede electrónica del INAP (<https://sede.inap.gob.es/proyectos-de-investigacion>), está sujeta a las condiciones legales de la Ley de Contratos del Sector Público, pues no tiene carácter competitivo. Cada investigador o equipo de investigación solo puede presentar una única proposición, cuyo importe no exceda de 15.000 € más IVA. Asimismo, las solicitudes, que han de presentarse electrónicamente en la sede electrónica del instituto, deben incluir también los currículos de los miembros del equipo de investigación, un cronograma o diagrama de Gantt, y la propia memoria del proyecto.

Los proyectos son evaluados por una Comisión de Evaluación de Proyectos de Investigación (CEPI). La CEPI estudia la validez científica de los proyectos y los evalúa, de acuerdo con los criterios de la Asociación Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP), en función de su adecuación a las líneas estratégicas del INAP (innovación administrativa, innovación formativa, innovación social, estudios territoriales, ordenación y gestión de personas, y responsabilidad social corporativa), para, finalmente, proponer o rechazar su financiación.

Los miembros de la CEPI realizan reuniones presenciales y cuentan asimismo con una comunidad virtual o repositorio para acceder a toda la documentación de los proyectos, lo cual facilita el intercambio dinámico de información y un canal de comunicación permanente entre sus miembros.

En 2017 se presentaron en la sede electrónica del INAP veintisiete proyectos de diferentes líneas de investigación. A lo largo de las tres reuniones desarrolladas durante el año por la CEPI (en abril y en junio), este órgano colegiado propuso a la Dirección del INAP la financiación de un proyecto: «Público y Privado en la gestión de los servicios públicos: reestructuración, externalización y reversión a la Administración», presentado por Federico Amador Castillo Blanco, en calidad de dirección académica (Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Granada) y por Francisco A. Vila Tierno, en calidad de coordinación y gestión (Profesor Titular del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Málaga) [Proyecto presentado en marzo de 2017].

El proyecto citado se encuentra actualmente en fase de ejecución intermedia y terminará sus investigaciones a finales de 2018.

Hay que recordar que el año 2017 (desde el 16 de enero) comenzó con la reanudación de nuevas solicitudes de proyectos de investigación, pues durante el segundo semestre de 2016 tuvieron que suspenderse las tareas de evaluación y presentación de nuevos proyectos debido a la entrada en vigor de la Orden de cierre de 14 de julio, antes mencionada.

Durante 2017 se gestionó el seguimiento de los proyectos aprobados en 2016, que se encontraban en su tramo final, y se impulsaron de forma paralela acciones de transferencia de resultados y difusión de aquellas investigaciones ya finalizadas (7 proyectos finalizaron sus investigaciones en 2017).

Los productos obtenidos han sido monografías, artículos y literatura gris (informes finales e intermedios, datos de diverso tipo, etc.) que se incorporan al Banco de Conocimientos del INAP (BCI) y a la comunidad virtual de la CEPI. Además, los dos primeros productos sirven para alimentar estas publicaciones del INAP: la colección de monografías «INNAP Investiga» (en la que se publicaron diez nuevas monografías en 2017 [proyectos n.º 87, 107, 114, 116, 119, 125, 127, 128, 142 y 153] y la revista GAPP («Gestión y Análisis de Políticas Públicas», en la que se divulgaron siete artículos [proyectos n.º 107, 138, 140, 141, 142, 146 y 153 bis] sobre los resultados de dos proyectos de investigación).

Publicaciones

En el campo de las publicaciones, el INAP sigue desarrollando una política editorial para alcanzar los más altos estándares en la edición de publicaciones y en el posicionamiento de la labor científica y divulgativa. Consciente de la importancia de desarrollar una estrategia metodológica adecuada tendente a conseguir un mayor impacto de las publicaciones periódicas en el ámbito académico, el INAP ha realizado, a lo largo del año 2017, las siguientes actividades:

- Adaptación de las respectivas plataformas OJS (*Open Journal System*) de las revistas GAPP y REALA a los estándares de calidad que exige la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT): proceso de revisión por pares ciegos, incorporación de las publicaciones del INAP en Google Scholar, obtención de DOI (*Digital Object Identifier*) para las revistas electrónicas, desarrollo de procesos de producción de contenido etiquetado, consejos de redacción adaptados a los requisitos científicos, etc.
- Adaptación de OJS al inglés para la mejora de la internacionalización.
- Se ha desarrollado una estrategia para rentabilizar al máximo la trayectoria histórica de ambas revistas incorporando el formato XML-JATS (*Journal Article Tag Suite*) a los contenidos más recientes de GAPP. Concretamente, los números de revistas de los años 2016 y 2017 se han adaptado siguiendo los criterios de Redalyc.

Asimismo, se ha continuado con las actividades habituales de edición:

- En todas las ediciones en papel de formato estándar se utiliza la impresión digital bajo demanda (IBD).
- Todas las ediciones normales del INAP (salvo formatos especiales y tapa dura) se comercializan también en formato ePub para poder usarlas en los actuales lectores electrónicos.
- Todas las revistas del INAP (Gestión y Análisis de Políticas Públicas —GAPP—, Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica —REALA— y Documentación Administrativa —DA—) cuentan con edición electrónica de libre acceso en la página web del instituto. En el caso de Cuadernos de Derecho Público— CDP—, que ya no se publica, permanece la edición histórica de los números editados.

Las ediciones del INAP están presentes en portales editoriales electrónicos para la comercialización de sus publicaciones, tales como Google Books y Google Play, vLex, Tirant lo Blanch y, por supuesto, en la librería virtual del instituto: <http://www.libreriavirtuali.com>.

En cuanto a la producción editorial, en el año 2017 se ha editado la revista DA n.º 4, la revista GAPP números 17 y 18, y la revista REALA números 7 y 8.

Por lo que respecta a las publicaciones unitarias (libros), se editaron 25 monografías, repartidas en la colección «Monografías», «INNAP Investiga» e «Informes y Documentos»:

- *Actas XII Congreso AEPDA – El alcance de la invalidez administrativa*, VV. AA.
- *Administración periférica provincial*, José Ignacio Cebreiro.
- *Calidad, transparencia y ética pública*, Jaime Pintos Santiago.
- *Ciudadanía y servicios públicos locales*, VV. AA.
- *Comunicación de la Administración pública*, VV. AA.
- *Contrataciones públicas en el marco de los derechos sociales fundamentales*, Jaime Rodríguez-Arana Muñoz.
- *Crisis económica y reforma de las Administraciones públicas*, VV. AA.
- *De ciencia, gestión pública y otros menesteres*, Carmen Sanabria y Alberto Sereno.
- *Derecho público e Internet*, Moisés Barrio Andrés.

- *Design Thinking. Un modelo para aplicación en las Administraciones públicas*, VV. AA.
- *Ejecución de sentencias en el proceso administrativo Iberoamericano*, Miguel Ángel Torrealba Sánchez.
- *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis*, VV. AA.
- *Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos*, VV. AA.
- *Evaluación de la eficacia de la formación en las Administraciones públicas*, VV. AA.
- *Innovación en el ámbito del buen gobierno regulatorio*, VV. AA.
- *Límites al derecho de acceso a la información pública*, VV. AA.
- *Límites del territorio y los territorios sin límite*, María Pilar Encabo Valenciano.
- *Nuevos tiempos para la función pública*, VV. AA.
- *Patrimonio cultural en Europa y Latinoamérica*, Fernando López Ramón.
- *Principios generales de desarrollo humano y sostenibilidad ambiental en la contratación*, Jaime Pintos Santiago.
- *Reforma de la Administración electrónica*, Isaac Martín Delgado.
- *Testimonios de un jurista*, Alejandro Nieto.
- *Transparencia y datos abiertos en la Administración pública*, Antonio Almansa Morales.
- *Una propuesta para la introducción en nuestro sistema administrativo y tributario de medidas alternativas de resolución de conflictos*, VV. AA.
- *Valores públicos y sector privado ¿una cuestión de control o de confianza?*, Salvador Parrado y Anne Marie Reynaers.

Además de la edición de publicaciones, el INAP realiza labores de distribución, tanto institucional como comercial, de los libros y revistas editados en el año.

Durante el año 2017, se realizó la siguiente distribución de ejemplares de cortesía institucional.

Concepto		Envíos	
Distribución institucional	Títulos	Ejemplares en papel	Ficheros electrónicos
	25	1.875	11.150

La distribución comercial se realiza a través de las distribuidoras Edisofer, Liber 2000, y los organismos públicos «Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado» y «Librería de la Diputación de Barcelona», así como con los departamentos comerciales de vLex, Google e Isliz, tanto para el formato papel como para el formato electrónico ePub. El resultado de la comercialización de las publicaciones de 2017 fue el que se detalla a continuación.

Concepto	N.º de ejemplares	Importe (€)
Formato papel		
Venta en Librería del INAP	509	6.292
Venta en Librería virtual	137	2.046
Venta a través de distribuidoras	1.890	14.371
Formato electrónico		
vLex (consultas)	11.890 (visitas)	1.907
Google	77	498
Librería virtual INAP	359	1.462
Total		26.576

Además de estos cauces de distribución, es importante destacar la tradicional presencia del INAP, un año más, en la Feria del Libro de Madrid, que, en su 76.ª edición, se celebró del 26 de mayo al 11 de junio en el Parque del Buen Retiro.

El INAP estuvo presente en la cita poniendo a disposición de todos los visitantes sus últimas novedades editoriales y los títulos más representativos de su fondo editorial.

Innovación pública

A lo largo de los últimos años, los cambios en la sociedad, la rapidez con la que se están produciendo y la complejidad e incertidumbre cada vez mayores de los escenarios económicos y políticos mundiales han forzado a las organizaciones, privadas y públicas, a reconocer la importancia de adoptar un enfoque de innovación en la búsqueda de estrategias. Desde las Administraciones públicas, la innovación se percibe como un instrumento de acercamiento a los ciudadanos que permite satisfacer mejor sus legítimas expectativas de servicio público y, muy especialmente, recuperar la confianza y la implicación ciudadanas en la gestión pública como garante de una sociedad más libre, justa, equitativa e inclusiva.

Por esa razón, el INAP quiso constituir de manera específica una unidad dedicada a la innovación, lo que realizó con la modificación de su Estatuto producida mediante el Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

Las actividades del nuevo Departamento de Innovación Pública del INAP se han centrado desde su constitución en cuatro ejes:

- La sistematización de la metodología formativa del INAP alrededor de los modelos de formación por competencias.
- El refuerzo de la formación del personal directivo.

- El análisis y la difusión del impacto de la digitalización y la tecnología sobre la sociedad y, en consecuencia, sobre las Administraciones públicas.
- El análisis de las demandas de formación.

La sistematización de la metodología formativa del INAP alrededor de los modelos de formación por competencias

El INAP precisa de un sistema que permita extraer el máximo valor de los contenidos ya generados, tanto para la propia organización —por ejemplo, con su reutilización en otros productos— como para el colectivo de empleados públicos en general e incluso el conjunto de la ciudadanía.

Durante 2017, esta necesidad se ha orientado hacia el uso del estándar LOM-ES, de catalogación de objetos de aprendizaje, y el empleo de la plataforma del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF), lo que facilitó, al mismo tiempo, la colaboración con otras comunidades educativas.

Con igual fin de cooperación, se estableció la Red de Escuelas e Institutos de Formación Pública de las Administraciones (REI), como marco común para el desarrollo y el reconocimiento mutuos de itinerarios formativos y cualificaciones profesionales asociadas. Esta red está integrada por el INAP y escuelas e institutos homólogos de las comunidades autónomas.

Los primeros trabajos de la REI se han centrado en tres áreas: las cualificaciones profesionales del personal administrativo, las cualificaciones profesionales de los usuarios digitales y las competencias directivas.

El refuerzo de la formación del personal directivo

En 2017, el INAP comenzó a trabajar en la revisión de dos de sus másteres oficiales impartidos en alianza académica con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo: el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública y el Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.

Asimismo, empezó a estudiar la viabilidad de convertir algunos de los módulos de los posgrados en cursos de especialización para directivos públicos.

El análisis y la difusión del impacto de la digitalización y la tecnología sobre la sociedad y, en consecuencia, sobre las Administraciones públicas

En este sentido se ha impulsado el proyecto «Foro 2030» (www.foro2030.org), para generar un espacio de diálogo y reflexión sobre el impacto social y político de las tendencias tecnológicas y los desafíos para la Administración pública.

El eje central del foro es «La Administración en el mundo digital» y la búsqueda de alianzas para la generación y la aplicación de soluciones innovadoras con impacto social en el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El trabajo del «Foro 2030» se centra en la identificación y el análisis de las nuevas tendencias tecnológicas sobre cinco ejes temáticos: economía y finanzas, bienestar social y urbanismo, energía y gestión medioambiental, comunicación y *marketing* y política y democracia.

El análisis de las demandas de formación

Estas necesidades fueron recogidas en el segundo semestre de 2017 a través de una encuesta presentada a todas las unidades de la Administración General del Estado. Se recibieron 346 propuestas, procedentes de 29 de estas unidades.

El objetivo final fue obtener una propuesta de contratación, ajustada a las necesidades reales, de servicios para la creación de nuevas acciones formativas y la catalogación de contenidos generados, la impartición de cursos y la ampliación de funcionalidades de los sistemas de gestión y análisis de las actividades formativas.

Gestión del conocimiento y entorno social de aprendizaje

A lo largo del año 2017, el INAP continuó el impulso decidido por generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y avanzó en la creación de una comunidad de conocimiento latinoamericana en Administración pública, como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación.

Los proyectos iniciados en ejercicios anteriores y cuyo impulso continuó en el año 2017 son:

- El Banco de Conocimientos del INAP (BCI).
- El Banco de Innovación de las Administraciones Públicas (BIAP).
- INAP Social - La Red Social Profesional de la Administración Pública.
- «La Administración al Día».
- «Ágora».

Banco de Conocimientos del INAP (BCI) y Banco de Innovación de las Administraciones Públicas (BIAP)

A lo largo de 2017 se prosiguió con la carga de documentación en el BCI (<http://bci.inap.es>).

Integrado en el Banco de Conocimientos del INAP, el Banco de Innovación de las Administraciones Públicas (<http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>) merece destacarse de manera independiente. Mediante este proyecto se detectan y catalogan políticas innovadoras que desarrollan otras instituciones en diferentes campos de la Administración pública. A lo largo del año 2017 se continuaron agregando de forma periódica y sistemática veintiséis nuevas experiencias [innovación administrativa (6), innovación formativa (7), innovación social (5), ordenación y gestión de personas (4), responsabilidad social, inclusión y diversidad (4)] alcanzándose la cifra de 346 buenas prácticas.

INAP Social - La Red Social Profesional de la Administración Pública

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

A finales de 2017, INAP Social contaba con cerca de 19.000 usuarios y 80 comunidades de prácticas creadas, entre las que destacan, por su número de usuarios, las siguientes:

- Formación en la Administración pública: 1.849.
- Administración electrónica: 1.647.

- Contratación pública (+ electrónica): 1.364.
- Innovación: 763.
- Dirección pública: 757.
- Transparencia y Gobierno abierto: 720.

La Administración al Día

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

A finales del año 2017 se habían alcanzado más de 10.000 suscriptores, por lo que se incrementó en casi 3.000 usuarios respecto al año anterior.

Ágora

Este proyecto, puesto en marcha a finales de 2015, merece destacarse de forma independiente. También liderado por el INAP y con la colaboración de la Fundación Dialnet, «Ágora», <http://agora.edu.es>, es un sistema de información de referencia iberoamericana de acceso abierto y gratuito, punto único de referencia para la localización y consulta de la literatura científica sobre Administración pública en español. Supone un paso más avanzado del iniciado por el Banco de Conocimientos del INAP.

Los documentos que se pueden consultar superan los 700.000.

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

«Ágora» utiliza la base tecnológica de Dialnet Plus. Esta base de datos está especializada en Ciencias Humanas Jurídicas y Sociales, constituyendo una herramienta fundamental para la búsqueda de información de calidad, tanto para investigadores como para profesionales.

Biblioteca y servicios documentales

Biblioteca del INAP

La Biblioteca del INAP, dentro del conjunto de las Bibliotecas de la Administración General del Estado (BAGE) es una biblioteca especializada en Derecho Público, Derecho Administrativo, Ciencia de la Administración, Función Pública, Hacienda Pública, y otras materias relacionadas.

Durante el año 2017, la Biblioteca ha seguido prestando los servicios habituales a sus usuarios, empleados de todas las Administraciones públicas, profesores y alumnos de los cursos del INAP, profesores e investigadores universitarios, especialistas e investigadores en materias relacionadas con las Administraciones públicas.

La característica de la colección bibliográfica y documental del INAP está determinada por el carácter docente del organismo y sus objetivos fundacionales de formación, estudio e investigación en todo lo relativo a las Administraciones públicas. De esta manera, junto a un mayoritario porcentaje de temas sobre la Administración, el Derecho Público y la Unión

Europea, coexisten otras materias íntimamente relacionadas, como es el caso de la Administración local, el urbanismo, la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, los entornos personales de aprendizaje, la innovación y la calidad en la educación.

A lo largo de 2017 se han incorporado en total 1.185 monografías, la mayoría por compra y algunas por donación, además de los 1.478 números nuevos de las publicaciones periódicas a las que el INAP está suscrito.

En 2017, la Biblioteca incorporó a su catálogo 808 registros de monografías, 1.478 números de revistas, 1.088 registros analíticos de publicaciones seriadas y se crearon o modificaron 1.735 registros de autoridad. Se enlazaron registros a URL externas con el fin de proporcionar a los usuarios que consultan el catálogo de acceso público en línea (*Online Public Access Catalogue*, OPAC) los textos completos de artículos o colaboraciones, los resúmenes, los sumarios y las cubiertas de monografías, así como la relación pormenorizada de los autores y títulos de obras en colaboración.

Incorporaciones al catálogo	
Monografías	808
Números de publicaciones seriadas	1.478
Registros analíticos (seriadas y monografías)	1.088
Autoridades	1.735

En 2017 el número total de registros en el Catálogo de la Biblioteca fue de 218.249 referencias bibliográficas. De ellas, 82.474 corresponden a monografías modernas, 2.588 a títulos de revistas, 2.464 constituyen el fondo histórico y 124 son revistas en curso. Ingresan por suscripción la mayoría y algunas por donación.

Constan también en el catálogo del INAP 103.073 artículos de revistas, correspondientes al vaciado de los artículos de los números de las publicaciones periódicas y 17.930 registros de analíticas, capítulos de libros o por desglose pormenorizado de otras publicaciones.

Esta colección, además, se completa con un importante fondo histórico. Son 12.184 obras publicadas entre los siglos XVI y XX, de contenido jurídico y administrativo, incluidas en su totalidad en el Catálogo Colectivo del Patrimonio Bibliográfico Español y constituyen el Fondo Antiguo de la biblioteca, de un gran valor histórico, jurídico y artístico.

Datos de la colección 2017						
Monografías		Publicaciones periódicas	Analíticas de monografías	de	Artículos de revista	de
Fondo moderno	82.474					
Fondo Antiguo	12.184					
S. XVI-XIX	1.928					
1900 a 1960	10.256					
En curso		124				
Cerradas		2.464				
Totales	94.658	2.588	17.930		103.073	
Total						218.249

Servicios de la Biblioteca

La Biblioteca ofrece los siguientes servicios:

- Préstamo de publicaciones tanto personal como interbibliotecario.
- Información bibliográfica y documental.

Servicios prestados	
Usuarios en sala	1.770
Préstamos realizados	564
Información bibliográfica	126
Consultas escritas	1.034
Carnés realizados	224

Consulta de acceso libre en la Sala Lectura	
Obras	103
Obras generales y textos legales	380
Derecho Administrativo y Ciencias de la Administración	125
Función pública	385
Administración local y autonómica	121
Dirección, organización y gestión	210
Economía y Hacienda Pública	206
Derecho Público	115
Medio ambiente	120
Ordenación del territorio y Urbanismo	80
Historia de la Administración central y local	31
Informática	47
Sociología	70

Acceso electrónico

En 2017, se han mantenido los servicios de acceso a bases de datos disponibles en la Biblioteca del INAP y a través de la intranet del instituto.

El acceso electrónico permite la mejora de la consulta de los usuarios, que pueden buscar y localizar la información sin necesidad de intermediarios con la consiguiente reducción de tiempos. Para ello, la Biblioteca da de alta cada ejemplar en la plataforma y añade su descripción al catálogo, de forma que se permite el aprovechamiento máximo del doble formato. El servicio, a pesar de algunas incidencias técnicas, ha contado con una buena acogida por parte de los usuarios.

Información bibliográfica y documental

Este servicio se presta fundamentalmente mediante las bases de datos, tanto las disponibles en Internet, como aquellas a las que está suscrita la Biblioteca ya sean en soporte electrónico o mediante acceso en línea.

Incluye también la información a los usuarios de la Biblioteca, en particular, de las adquisiciones que se incorporan a su Catálogo.

La Biblioteca, para una mejor difusión de los fondos que componen su colección, publica periódicamente, a través de la web del INAP, un boletín que reúne la relación de las

monografías y los sumarios y artículos de publicaciones periódicas, en los que consta un registro completo por cada título; de modo que cualquier usuario pueda localizar, de forma autónoma y con facilidad, la publicación en el Catálogo. También puede facilitar los datos al personal de la Biblioteca, para que localicen la publicación y la pongan a su disposición.

Entre los servicios de la Biblioteca del INAP está el apoyo a la generación de conocimiento y a los trabajos de investigación que se realizan en el instituto. En 2017 se realizaron las siguientes actividades.

Servicios prestados	
Bibliografías selectivas	4
Búsquedas de documentación para la elaboración de informes	19
Artículos y analíticas solicitados	113

Además, se elaboraron cuatro bibliografías selectivas con los libros y artículos de revistas, tanto españolas como internacionales, de los fondos de la Biblioteca. La finalidad de estas bibliografías es servir de apoyo bibliográfico para usuarios e investigadores sobre las materias que son objeto de su investigación.

De las bibliografías elaboradas, por su importancia y actualidad, se pueden destacar las siguientes:

- La calidad en la Administración Pública.
- Las redes sociales en la gestión pública.
- El silencio administrativo.

Asimismo, al igual que las bibliografías selectivas, con las búsquedas documentales se pretende dar una mayor información sobre los segmentos y temáticas de la colección del INAP, procurando con su difusión una mejor respuesta a las demandas de investigadores y usuarios.

Durante 2017 se realizaron diecinueve búsquedas documentales, de las que destacan:

- Análisis de políticas públicas.
- La externalización del sector público.
- La administración electrónica.

Finalmente, a lo largo del año se realizaron una serie de tareas complementarias, relacionadas con el Banco de Conocimientos del INAP (BCI). De todas ellas cabe destacar las siguientes:

- Pruebas del Banco de Conocimientos del INAP para su integración con la Biblioteca Digital.
- Carga de monografías de la Biblioteca Digital del INAP en el Banco de Conocimientos del INAP.
- Estudio comparativo de los portales «Ágora» y Dialnet.

Divulgación y difusión del Fondo Antiguo

El «Fondo Antiguo de la Biblioteca» está constituido por obras publicadas antes de 1960. Aúna 12.184 ejemplares, de los que 1.928 son los publicados entre el siglo XVI y el siglo XIX. Son obras de contenido jurídico y administrativo, de un gran valor histórico, jurídico y artístico, incluidas en su totalidad en el Catálogo Colectivo del Patrimonio Bibliográfico Español,

protegido por las disposiciones contenidas en la Ley 16/1985, de 25 de junio del Patrimonio Histórico Español.

Este conjunto de libros, de singular relevancia, tanto desde el punto de vista de la historia del libro, editores, tipografías, ilustraciones, encuadernación, como por las materias sobre las que versan, han sido permanente tema de estudio por su utilidad para elaborar un perfil de la historia de la Administración pública, indispensable para los investigadores de la realidad administrativa, tanto pasada como actual.

Para dar a conocer este «Fondo Antiguo» y facilitar el acceso a estas obras a investigadores y otras personas interesadas, en 2017 se realizaron las siguientes actividades:

- Veinticinco visitas guiadas a la Biblioteca y al Museo de la Administración, con un total de 220 visitantes.
- Revisión y mantenimiento de los registros bibliográficos del Fondo Antiguo en el catálogo de la Biblioteca y del Catálogo Colectivo del Patrimonio Bibliográfico (CCPB).
- Con motivo de la conmemoración del V centenario de la muerte del Cardenal Francisco Jiménez de Cisneros, la Biblioteca del INAP prestó al Cabildo Primado de la Catedral de Toledo dos obras bibliográficas de su fondo antiguo para la exposición «Cisneros. Arquetipo de virtudes, espejo de prelados», celebrada del 8 de noviembre de 2017 al 18 de febrero de 2018 en la Catedral Primada. Las obras prestadas fueron: *Archetipo de virtudes, espejo de prelados el venerable padre y sieruo de Dios F. Francisco Ximenez de Cisneros*, de Pedro de Aranda Quintanilla y Mendoza (1652-1653) y *Histoire du Cardinal Ximenes*, de Esprit Fléchier (1693).

Exposición temporal de las ediciones facsímiles del Fondo Antiguo

Una de las actividades realizadas en el marco del XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, «Hacia una Administración basada en el desarrollo sostenible», que se celebró en la sede del INAP del 14 al 17 de noviembre de 2017, fue una exposición temporal para dar a conocer a todo el público asistente el «Fondo Antiguo» del INAP.

En esta sala temporal se exhibieron tres facsímiles (*El Fuero Real de España* [s. XVI], *Las guerras de Flandes* [s. XVI] y *Traité de la pólíce* [s. XVIII]). Además, se proyectó material audiovisual sobre otras piezas del «Fondo Antiguo», con especial atención a contenidos relacionados con el mundo latinoamericano. Estas actividades se completaron con visitas guiadas y personalizadas de los libros originales.

Relaciones internacionales

A lo largo de 2017, el INAP ha participado en diversas reuniones y congresos, ha realizado labores de apoyo a la organización de eventos de carácter internacional y ha fortalecido las relaciones con instituciones homólogas de otros países.

La actividad externa del INAP se articula en torno a tres ejes fundamentales:

- Las relaciones institucionales con organismos y organizaciones internacionales, así como las relaciones bilaterales del instituto con instituciones homólogas.
- La cooperación técnica internacional para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de políticas públicas.
- La organización y participación en reuniones y congresos de carácter internacional.

Relaciones institucionales de cooperación

Estas relaciones se materializan a través de diversos elementos, como los memorandos de entendimiento, las visitas institucionales, etc.

Memorandos de entendimiento

El INAP continuó en 2017 con su política de reforzar la cooperación bilateral con aquellas Administraciones, escuelas o institutos que han expresado interés en promover el intercambio de información y experiencias en el ámbito de la Administración pública. Por ello se suscribieron memorandos de entendimiento (MoU) con:

- El Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR). Firmado el 5 de abril de 2017.
- La Academia Nacional de Administración Pública de Ucrania (NAPA). Firmado el 29 de mayo de 2017.
- La Agencia Nacional de Ucrania para el Servicio Civil (NAUCS). Firmado el 28 de julio de 2017.
- La Oficina Nacional del Servicio Civil de la República Oriental del Uruguay. Firmado el 19 de octubre de 2017.
- La Autoridad Nacional de Servicio Civil de la República del Perú. Firmado el 15 de noviembre de 2017.
- El Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. Firmado el 17 de noviembre de 2017.

Visitas institucionales de estudio

- India.
El 27 de marzo de 2017 el INAP recibió la visita de una delegación de altos funcionarios del gobierno indio en el marco de un viaje de estudios organizado por el Instituto indio de Administración Pública.
El objetivo de la visita era conocer el modelo español de formación de funcionarios y las distintas actividades y funciones desarrollada por el INAP.

- Marruecos – Ministerio del Interior.
El 22 de mayo de 2017 el INAP recibió a una delegación de la Dirección General de las Colectividades Locales y Dirección de Formación del Personal Administrativo y Técnico del Ministerio del Interior de Marruecos en viaje de estudios por España.
La visita se integra en un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con la institución marroquí.
- Pakistán.
El 24 de mayo de 2017 el INAP recibió a una delegación de la *National School of Public Policy* (NSPP) de Pakistán en viaje de estudios por España.
Su objetivo fundamental era conocer las áreas de innovación y conocimiento del INAP.
- EE. UU. – Universidad de Indiana.
El 9 de junio de 2017 el INAP recibió la visita de una delegación de estudiantes de la Universidad de Indiana.
La visita se realizó en el marco del programa de intercambio EIB.
- China – Provincia de Qinghai.
El 21 de julio de 2017 visita al INAP una delegación con el objeto de conocer las actividades y funciones que desarrolla el instituto, en particular, el modelo de formación de funcionarios y las principales innovaciones en esta área.
- Colombia – ESAP.
El 10 de octubre de 2017 el INAP recibió a la jefa de la Oficina Asesora de Planeación de la Escuela de Administración Pública de Colombia (ESAP), con especial interés en las líneas estratégicas de la institución española.
- Universidad Sergio Arboleda.
El 26 de octubre de 2017 el INAP recibió a 14 alumnos del Curso de Alta Gerencia en Asuntos Públicos, que organiza el Centro de Excelencia Sergio Arboleda en su sede de Perú.
- Rumanía – INA.
Los días 18 y 19 de diciembre de 2017 el INAP recibió una delegación de 12 profesionales del Instituto Nacional de Administración de Rumanía (INA), recientemente creado.

Participación en proyectos de la Unión Europea. *Twinning*

El *twinning* o hermanamiento es un instrumento de cooperación entre las Administraciones públicas de los Estados miembro y países beneficiarios (incluye países candidatos y potenciales candidatos y aquellos incluidos en la política de colaboración de la Unión Europea).

Durante 2017 el INAP continuó su colaboración con el Ministerio de Justicia en el «Proyecto de Hermanamiento con Túnez para el refuerzo de las capacidades del Ministerio de Justicia y de las jurisdicciones». Además de participar en diversas reuniones de coordinación, el INAP envió en septiembre y noviembre a una de sus expertas para el desarrollo de una misión técnica en materia de competencias profesionales, con el objetivo de reformular el componente 2 del proyecto.

Asistencias técnicas

Durante 2017, el INAP prestó asistencia técnica a varias instituciones homólogas extranjeras que han confiado en la experiencia del instituto:

- **Asistencia técnica a Angola.**
Se continuó con este proyecto de cooperación delegada de la Unión Europea, iniciado en 2015, para la asistencia técnica en la formulación de un plan estratégico general para el Fondo de Apoyo Social de Angola (FAS). El proyecto se hace en colaboración con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).
Durante 2017 se finalizó la participación del INAP en el proyecto, con la asistencia de un experto en el mes de julio.
- **Asistencia técnica a Colombia.**
Se continuó con el apoyo y orientación a la Veeduría Distrital de Bogotá, en materia de innovación, Gobierno abierto y transparencia. Específicamente, la Subdirección de Aprendizaje del INAP colaboró enviando materiales y el Departamento de Innovación Pública y la Unidad de Apoyo del instituto realizaron una videoconferencia tras la que también se compartieron materiales.
Asimismo, un experto se desplazó a Bogotá en noviembre para reunirse y contribuir a la evaluación del modelo de gestión de la función pública de Colombia en el marco de una asistencia técnica financiada por el CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y desarrollada bajo el paraguas de la cooperación técnica horizontal del CLAD.
- **Asistencia técnica a Ecuador.**
Como continuación a las actividades desarrolladas desde 2015 en el marco del «Programa de formación y capacitación de funcionarias y funcionarios públicos del Ecuador de AECID-INAP», se desarrollaron dos actividades de formación semipresencial, con asistencia de un experto del INAP durante octubre y diciembre.
- **Asistencia técnica a Jordania.**
En el marco del Programa QUDRA (refuerzo de la resiliencia de los municipios de acogida de refugiados en países fronterizos con Siria) y en colaboración con el Instituto de Estudios Fiscales, la FIIAPP y la AECID, se designaron dos expertos pertenecientes a la Administración local de habilitación de carácter nacional para participar en la primera fase del proyecto de elaboración del informe de diagnóstico.
- **Asistencia técnica a Marruecos.**
Las actividades están en el marco de la asistencia técnica y acompañamiento a Marruecos en la puesta en marcha del proyecto de normalización de las pruebas de selección, y amparado por el MoU firmado entre la Secretaría de Estado de Función Pública de España y el Ministerio de Función Pública y Modernización Administrativa del Reino de Marruecos en 2014, financiado por el Programa Masar de la Cooperación Española. La coordinación del programa la ostenta el Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública, con participación de todos los organismos de la Secretaría de Estado.
Con el objeto de coordinar la propuesta, el INAP asistió a una reunión con el Gabinete. También asistió a una segunda reunión con la AECID englobada en el marco de la cooperación Marruecos- España.
Durante 2017 se ha revisado toda la planificación y se programó para 2018 una actividad en la que participará una experta del INAP.
- **Asistencia técnica a México.**
A lo largo de 2017 se llevó a cabo una serie de actividades para gestionar el remanente de Fondo mixto de cooperación técnica y científica México-España, con el fin de fortalecer la profesionalización de los servicios públicos mexicanos.

En octubre, dos expertos del INAP impartieron en la ciudad de México un curso de dirección y gestión de empleo público. La siguiente actividad fue la creación de dos grupos de trabajo con expertos de ambos países con el objetivo de elaborar dos informes sobre sistema de carrera, por un lado, y un diccionario de competencias, por otro.

- Asistencia técnica a Paraguay.

Esta asistencia se materializó en la participación, a lo largo de 2017, de dos expertos del INAP en la continuación de actividades de apoyo para la puesta en funcionamiento del Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay (INAPP), derivadas de una asistencia técnica otorgada a España por el CLAD, asistencia que comenzó en 2013 y que fue continuada con fondos de la AECID.

Asimismo, el INAP acogió en sus instalaciones durante una semana a una delegación de empleados públicos de la Administración de la República del Paraguay, en el marco de un programa de capacitación para alta gerencia de la función pública, en el que recibieron un curso de capacitación en gestión pública.

- Asistencia técnica a El Salvador.

Gracias a la financiación de la AECID, continuaron las reuniones sobre el apoyo a la puesta en marcha de la Escuela Nacional de Formación Pública (ENAFOP), en cuyo diseño colaboró el INAP.

Asimismo, se desarrollaron dos cursos, uno sobre «Selección y profesionalización de funcionarios públicos con base en las competencias» (del 13 al 17 de marzo) y el otro sobre «Innovación administrativa y mejora continua: la evaluación del desempeño» (el 29 y 30 de marzo), para cuya ejecución se desplazaron dos expertos del INAP.

Reuniones y congresos internacionales

El INAP participó en diversas reuniones, congresos y foros internacionales, realizó labores de apoyo a la organización de eventos de carácter internacional y promocionó las buenas prácticas en la Administración española.

Unión Europea

En el ámbito de la Unión Europea, el INAP asistió a las siguientes reuniones y foros:

- IIAS (*International Institute of Administrative Science*) e IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*):
 - Reunión Estratégica y Comité de Dirección de IASIA, en Bruselas (Bélgica), el 13 y 14 de febrero de 2017.
 - Consejo de Administración de IIAS en Bruselas (Bélgica), los días 16 y 17 de febrero de 2017.
- EIPA (*European Institute of Public Administration*). Reuniones anuales del *Bureau* y del *Board of Governors* (Consejo de Administración):
 - *Bureau* y *Board of Governors*, en Maastricht (Países Bajos), 16 de junio de 2017.
 - *Bureau* y *Board of Governors*, en Maastricht (Países Bajos), 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2017.
- DISPA (*Directors of Schools and Institutes of Public Administration, network*):
 - La Valeta (Malta), del 31 de mayo al 2 de junio de 2017, reunión organizada por el Instituto de Servicios Públicos de Malta. El tema central de la reunión fue «Reinventar la formación».

- Tallin (Estonia), 15 y 16 de noviembre de 2017, organizada por el *Top Civil Service Excellence Centre*, en colaboración con el Ministerio de Hacienda de Estonia. Participaron representantes de 20 escuelas de Administración europeas, así como de la Escuela Europea de Administración (EUSA) y de la Escuela Regional de Administración Pública (ReSPA). El tema central fue «Construyendo puentes».
- EPSO (*European Personnel Selection Office*):
Reuniones periódicas de la red de expertos en materia de selección de personal:
 - La Valeta (Malta), 23 y 24 de marzo de 2017. Reunión de la Red EPSO de expertos en materia de selección de personal.
 - Dublín (Irlanda), 4 diciembre de 2017. La reunión de la red de EPSO se desarrolló en el marco de la XIV Mesa Redonda sobre carrera profesional en organizaciones internacionales.
- EPSA (*European Public Sector Award*):
Los premios a la Administración pública europea se otorgan bianualmente. Este año, una responsable del INAP asistió a la ceremonia de entrega de los premios EPSA. En Maastricht (Países Bajos) del 20 al 22 noviembre de 2017.

Iberoamérica

La presencia del INAP en el ámbito latinoamericano ha tenido innumerables citas durante 2017. La abundancia de actividades demuestra que la cooperación en este territorio es una prioridad para el INAP. Así, representantes del instituto asistieron a los siguientes encuentros y foros:

- Simposio sobre la «Reforma del Estado: Avances de los últimos veinte años, nuevas tendencias y desafíos para los próximos años». Santo Domingo (República Dominicana), 1 y 2 de junio de 2017.
- «Foro Iberoamericano: La gestión pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)» y la reunión extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD, en Bogotá (Colombia), 27 y 28 de julio de 2017.
- «II Simposio Iberoamericano sobre la Relación Estado y Universidad para la mejora de la Gestión Pública: El rol de los centros académicos de formación superior y las instituciones gubernamentales especializadas». La Habana (Cuba), 28 y 29 de agosto de 2017.
- «IV Encuentro de escuelas del CLAD», en Montevideo (Uruguay), 19 y 20 de octubre de 2017.
- Conferencia internacional «Implementación holística de la Agenda 2030 en Iberoamérica», organizada por el Instituto de Naciones Unidas para la Formación y la Investigación (UNITAR). Cartagena de Indias (Colombia), del 30 de octubre al 1 de noviembre de 2017.

También hay que mencionar el apoyo y la colaboración prestado a la Asociación Peruana de Egresados del INAP de España (APERUINAPE) para la organización y el desarrollo del XVIII Congreso Internacional de Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP (FIAAIINAPE) «La Modernización del Estado y sus Reformas Estructurales», celebrado en Lima (Perú) entre el 9 y el 13 de octubre de 2017 y en el que participaron dos responsables de la Unidad de Apoyo del INAP. En el marco de ese viaje se realizó una visita a la Escuela de Función Pública de Perú, SERVIR, con la que el INAP firmó posteriormente un MoU y estableció la colaboración para los próximos años.

Cabe destacar por último que la presencia del INAP en el ámbito iberoamericano estuvo marcada por la organización del «XXII Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del

Estado y de la Administración Pública (Hacia una Administración basada en el desarrollo sostenible)». El congreso se desarrolló en las instalaciones del INAP entre el 14 y el 17 de noviembre de 2017 y se estructuró en siete áreas temáticas que ofrecieron a los cerca de 1.300 asistentes la posibilidad de ahondar en los retos de la Administración pública del siglo XXI, como la profesionalización, la ética, la integridad y la sensibilidad social, la evaluación, la gestión de calidad y la innovación o el alineamiento de las instituciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

Junto con las innumerables sesiones de las áreas temáticas y las conferencias plenarias, el congreso destacó por introducir una metodología de dinamización de los paneles, por la que los asistentes pudieron seguir *in situ* o desde las redes sociales lo que se exponía en las aulas del INAP. Esto permitió interactuar a expositores y asistentes, a través de preguntas y comentarios para enriquecer el debate en el plano virtual.

El congreso estuvo precedido en los días inmediatos por la XLVII Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, en la que se eligió la Secretaría General, los miembros de la Comisión de Programación y Evaluación y la Mesa Directiva del CLAD, constituida por la Presidencia y tres Vicepresidencias.

También en la reunión que tuvo lugar en la sede del INAP en Alcalá de Henares se presentó el plan de trabajo de 2018 y los principales hitos de futuro, el primero de los cuales es el Congreso anual del CLAD de 2018, que tendrá lugar en Guadalajara (México).

Otras instituciones y entidades

- UNITAR (Instituto de Naciones Unidas para la Formación y la Investigación). Dos visitas en 2017:
 - El 24 de enero visitó el INAP el director ejecutivo de UNITAR, Nikhil Seth.
 - El 5 de abril visitó el INAP el director adjunto de UNITAR, Alex Mejía. El motivo principal de la visita era concluir la firma del MoU entre UNITAR y el INAP, cuyo objetivo es intensificar la cooperación en el ámbito del servicio público entre ambos institutos, especialmente en temas como las implicaciones de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).
- Fundación CEDET. Dos reuniones en 2017:
 - El 4 de abril. Reunión con el director de la Fundación CEDET, para revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración entre ambas entidades.
 - El 27 de abril. Reunión con técnicos de la Fundación CEDET para conocer la actividad llevada a cabo hasta la fecha en el marco del programa INTERCOONECTA (antes PIFTE).
- Fundación FIIAPP (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas). Dos reuniones en 2017:
 - El 6 de junio. Reunión en el INAP con el director de la Fundación FIIAPP para revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración entre ambas entidades.
 - El 20 de septiembre. La reunión fue en la sede de FIIAPP para establecer contacto institucional con la nueva dirección del área de Administración pública y actividades sociales de la Fundación y explorar posibles vías de colaboración.
- Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS).
 - Madrid (España), 29 de septiembre de 2017. Reunión para la formulación de uno de los proyectos de INTERCOONECTA (proyecto de la Subdirección de Selección del INAP) y con la intención de establecer un contacto y eventual colaboración futura.

- CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). Dos visitas en 2017:
 - El 2 de octubre se desarrolló una reunión con el director del CAF para Europa para examinar posibles vías de colaboración.
 - El 18 de octubre, el director y representantes del INAP se reunieron con el presidente ejecutivo de CAF en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina para intercambiar información sobre retos formativos de la función pública en Latinoamérica.
- AECID.
Reunión el 8 de noviembre de 2017 en la sede de la AECID (Madrid, España) con la Dirección General de América Latina y Caribe con el fin de revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración institucional por lo que respecta a la cooperación con los países latinoamericanos.
- SEGIB (Secretaría General Iberoamericana).
El 28 de noviembre de 2017 representantes del INAP se reunieron con personal técnico de la Secretaría General Iberoamericana con el objetivo de conocer la situación de la «Iniciativa iberoamericana para el mejoramiento de la gobernanza, el fortalecimiento institucional y el desarrollo del talento humano» (Iniciativa PIGOB) y valorar la participación del instituto en ella. Posteriormente, en diciembre de 2017, el INAP se comprometió formalmente a colaborar en dicha iniciativa.
- Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, para Iberoamérica y el Caribe del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC).
Reunión del 12 de diciembre de 2017 en la sede de esta Secretaría de Estado con el embajador en misión especial para la Agenda 2030, con el fin de entablar contacto institucional, examinar la situación de la aplicación de la Agenda 2030 en España y acordar líneas de colaboración.

Otras actividades

En el marco del Programa de Intercambio de expertos Cuba – Unión Europea: «Pasantía sobre la Aplicación de la Modalidad de Capacitación a Distancia», personal de la Subdirección de Aprendizaje del INAP presentó el 1 de diciembre de 2017 los proyectos de *e-learning* que está implementando el instituto. Esta presentación se insertó en el Taller de tecnologías y metodologías de capacitación, organizado en la sede del CEDDET del 29 de noviembre de 2017 al 5 de enero de 2018.

Jornadas, conferencias y eventos destacados

A continuación se relacionan algunos de los actos de difusión más significativos realizados por el INAP durante 2017.

Muchos de ellos, además, se encuentran disponibles en la mediateca del instituto para su consulta libre y gratuita: <http://www.inap.es/mediateca>.

Jornada para técnicos urbanistas «La legislación estatal proveniente de la Ley de Suelo 8/2007: Análisis de una década de aplicación», en colaboración con la Diputación Provincial de Málaga

Esta jornada, celebrada el 29 de mayo de 2017, estaba dirigida a técnicos urbanistas, empleados públicos de todas las Administraciones públicas y profesionales de empresas y titulados universitarios relacionados con el urbanismo y los estudios territoriales.

Durante su celebración se realizó un análisis de los problemas planteados por la aplicación de la Ley de Suelo y su incidencia en las distintas comunidades autónomas, y el análisis de la jurisprudencia desarrollada en los diez años desde su aprobación.

Jornada «Titularidad y gestión de infraestructuras de transporte en sectores liberalizados. Transformaciones del régimen jurídico»

Dirigida por los profesores de Derecho Administrativo Jorge Agudo, de la Universidad Autónoma de Madrid, y Antonio Fortes, de la Universidad Carlos III de Madrid, el INAP prestó su colaboración en la organización de este evento, celebrado los días 8 y 9 de junio de 2017.

Jornada de políticas locales de clima y energía en colaboración con el Grupo de Investigación GLOCAL-RES de la Universidad Rey Juan Carlos

El 20 de junio de 2017, el INAP, en colaboración con el grupo de investigación GLOCAL-RES de la Universidad Rey Juan Carlos, organizó en su Aula Magna una jornada que, bajo el nombre «Energy Day», se dedicó a las políticas locales de clima y energía.

La jornada estaba dirigida al personal de la Administración local, gestores y técnicos, de los ámbitos políticos, jurídicos y tecnológicos; personal de la Administración directamente relacionados con áreas de sostenibilidad urbana, eficiencia y transición energética; y público en general sensibilizado con los problemas de cambio climático en general y sus respuestas desde el ámbito local.

Su propósito era exponer, por una parte, los contenidos y condicionantes jurídicos y técnicos de los PACE (*Property Assessed Clean Energy*) y, por otra parte, la evolución de la implementación y seguimiento de experiencias ya realizadas de las que se pueden extraer enseñanzas muy valiosas.

Seminario sobre «La nueva Ley de Contratos del Sector Público de 2017»

Moderado por el catedrático Santiago Muñoz Machado y por Mariano López Benítez, el INAP colaboró en la celebración de este II Seminario sobre la Reforma del Estado, que versó sobre «La nueva ley de contratos del sector público de 2017».

Tuvo lugar el 18 de octubre en el Aula Magna del INAP.

Presentaciones de libros

- 16 de marzo: «Tratado de procedimiento administrativo común y régimen jurídico básico del sector público», obra colectiva en dos volúmenes coeditada con Tirant lo Blanch. La presentación en el Aula Magna del INAP fue realizada por el director de esta obra, Eduardo Gamero, y el director del organismo, entre otras personalidades.
- 27 de abril: «El Derecho de la ciudad y el territorio. Estudios en homenaje a Manuel Ballvé Prunes», monografía colectiva editada en colaboración con la Fundación Democracia y Gobierno Local.
- 14 de diciembre: «Nuevos tiempos para la función pública. Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado», editado por Clara Mapelli.

Conócenos

En este apartado se ofrece información sobre los recursos humanos y materiales del INAP durante 2017.

Organigrama

El 16 de abril de 2011 se publicó, en el Boletín Oficial del Estado, el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Estatuto del Instituto Nacional de Administración Pública.

En 2017 se produjo una importante modificación del estatuto mediante el Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

Con esta norma la actual configuración del instituto, ahora con rango de Dirección General, queda como se indica a continuación.

De la Dirección del instituto dependen los siguientes órganos con nivel orgánico de subdirección general:

- La Gerencia
- La Subdirección de Aprendizaje
- La Subdirección de Formación Local
- La Subdirección de Selección

Asimismo, dependen de la Dirección del instituto las siguientes unidades con el nivel que se determine en la correspondiente relación de puestos de trabajo:

- El Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento
- El Departamento de Innovación Pública

Además, la persona titular de la Dirección del INAP está asistida por la Unidad de Apoyo, a la que también corresponde la cooperación y asistencia técnica internacional encomendada al instituto.

Personal

Con fecha de 31 de diciembre de 2017, en el INAP prestaban servicio 162 empleados, de los cuales 130 son funcionarios y 32 laborales.

Desglose por niveles de funcionarios y sexo:

Funcionarios 31/12/2017					
Funcionarios	Mujeres	% mujeres	Hombres	% hombres	Total
Nivel 30	5	45,45 %	6	54,55 %	11
Nivel 29	6	66,67 %	3	33,33 %	9
Nivel 28	10	71,43 %	4	28,57 %	14
Nivel 26	12	50,00 %	12	50,00 %	24
Nivel 24	1	50,00 %	1	50,00 %	2
Nivel 22	9	69,23 %	4	30,77 %	13
Nivel 20	0	0,00 %	1	100,00 %	1
Nivel 18	16	80,00 %	4	20,00 %	20
Nivel 17	2	66,67 %	1	33,33 %	3
Nivel 16	14	87,50 %	2	12,50 %	16
Nivel 15	11	91,67 %	1	8,33 %	12
Nivel 14	4	100,00 %	0	0,00 %	4
Nivel 13	0	0,00 %	1	100,00 %	1
Total funcionarios	90	69,23 %	40	30,77 %	130

Funcionarios 31/12/2017					
Subgrupo	Mujeres	% mujeres	Hombres	% hombres	Total
A1	21	60,00 %	14	40,00 %	35
A2	13	50,00 %	13	50,00 %	26
C1	21	77,78 %	6	22,22 %	27
C2	35	85,37 %	6	14,63 %	41
E	0	0,00 %	1	100,00 %	1
Total	90	69,23 %	40	30,77 %	130

Desglose por niveles de grupo profesional de laborales y sexo:

Laborales 31/12/2017					
Grupo profesional	Mujeres	% mujeres	Hombres	% hombres	Total
GP1	0	0,00 %	0	0,00 %	0
GP3	0	0,00 %	8	100,00 %	8
GP4	5	45,45 %	6	54,55 %	11
GP5	6	46,15 %	7	53,85 %	13
Total	11	34,37 %	21	65,63 %	32

Desglose por unidad:

Áreas de actividad	Funcionarios	Laborales	Total
Dirección	2	0	2
Unidad de Apoyo	8	0	8
Gerencia	49	32	81
Subdirección de Aprendizaje	29	0	29
Subdirección de Selección	13	0	13
Subdirección de Formación Local	11	0	11
Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento	13	0	13
Departamento de Innovación Pública	5	0	5
Total	130	32	162

Sedes

El INAP dispone de dos sedes: la sede principal desde 1991, en la calle de Atocha, número 106, de Madrid, donde se encuentran los órganos directivos del instituto y la mayor parte de las aulas dedicadas a formación; y su sede histórica, situada en el Colegio de San Ildefonso, plaza de San Diego, s/n, de Alcalá de Henares, que se destina a los cursos internacionales y a la inmersión lingüística en inglés y en francés.

Asimismo, en el desarrollo de algunos cursos utiliza, gracias al acuerdo suscrito en julio de 2002 con el Ayuntamiento de Valdeavellano de Tera, las instalaciones ubicadas en esta localidad de la provincia de Soria.

Datos económico-presupuestarios

El presupuesto total del INAP en 2017, tras las modificaciones sufridas a lo largo del ejercicio (que lo minoraron en 166.854,00 €), ascendió a 79.248.906,00 €, de los cuales 21.115.736,00 € correspondían a los gastos derivados de actividades propias del organismo y el resto, 58.133.170,00 €, correspondían a créditos destinados a la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (FEDAP) [para más información a este respecto, puede consultarse la sección «[Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas \(AFEDAP\)](#)» del apartado «[Aprendizaje](#)»].

El INAP alcanzó en 2017 un porcentaje de ejecución del 75,03 %.

Si se excluyen los fondos de Formación para el Empleo, el porcentaje de ejecución alcanzó el 71,77 %.

La desagregación del presupuesto de gasto disponible para actividades propias del INAP por capítulos, y su ejecución a 31 de diciembre de 2017, fue la siguiente:

Capítulo	Presupuesto (€)	Obligaciones	% de ejecución
1. Gastos de personal	13.622.350,00	9.271.419,21	68,06 %
2. Gastos corrientes en bienes y servicios	9.907.625,00	6.927.332,11	69,92 %
3. Gastos financieros	820,00	0,00	0,00 %
4. Transferencias corrientes	55.058.911,00	42.952.865,70	78,01 %
6. Inversiones reales	609.200,00	288.130,28	47,30 %
8. Activos financieros	50.000,00	18.482,12	36,96 %
Total	79.248.906,00	59.458.229,42	75,03 %

El presupuesto para los fondos de FEDAP aprobado para 2017 se incrementó en un 5,61 % (un importe de 3.086.150,00 €) con respecto al del ejercicio anterior:

Ejercicio presupuestario	Presupuesto
2010	138.868.500,00 €
2011	127.695.700,00 €
2012	60.693.190,00 €
2013	53.756.830,00 €
2014	51.376.790,00 €
2015	53.421.360,00 €
2016	55.047.020,00 €
2017	58.133.170,00 €