

Plan Estratégico General

2012 - 2015

Estado de situación y balance

Diciembre de 2013

Oficina Técnica de Gestión del Plan Estratégico

31 de diciembre de 2013

ÍNDICE

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 1. | PRESENTACIÓN | 2 |
| 2. | EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP | 2 |
| 3. | LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES..... | 3 |
| 4. | METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 4 |
| 5. | PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS | 5 |
| 6. | AVANCE DE EJECUCIÓN DEL PLAN | 37 |
| 6.1. | Estado de Ejecución Global del Plan | 37 |
| 6.2. | Estado de Ejecución por Objetivo Estratégico | 38 |
| 6.3. | Grado de Avance en el cumplimiento de los Objetivos Generales | 40 |
| 6.4. | Grado de avance por Objetivo, Estrategia y Proyecto | 41 |
| 7. | DETALLE DEL ESTADO DE LOS PROYECTOS | 44 |
| 7.1. | Proyectos Finalizados..... | 44 |
| 7.2. | Proyectos Finalizados con Continuidad en Curso | 45 |
| 7.3. | Proyectos En Curso | 47 |
| 7.4. | Proyectos Suprimidos..... | 48 |

1. PRESENTACIÓN

Coincidiendo con la finalización del Plan Operativo, se presenta el **estado de situación y el balance del Plan Estratégico General 2012 – 2015 del INAP**, a fecha de 31 de diciembre de 2013, destacando los principales hitos y resultados obtenidos e indicando el grado de avance de los proyectos en él previstos y el nivel de cumplimiento de las metas establecidas para los objetivos generales y estrategias.

2. EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP

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

El Plan Estratégico General del INAP recoge la Misión y Visión del Instituto, así como los Objetivos Generales y las Estrategias para el logro de aquéllos.

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

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

Los **Objetivos Generales** del Plan Estratégico son:

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

Estos 5 Objetivos Generales se despliegan en 20 estrategias y 81 proyectos.

3. LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES

Los Planes Operativos se constituyen como herramientas de gestión del Plan Estratégico e integran la planificación de los proyectos y actividades que permiten orientar en el corto y medio plazo los recursos hacia la consecución de los objetivos del PEG.

Cada Plan Operativo contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de esos proyectos se detalla en una ficha donde se especifica el responsable, el equipo, su producto principal y las actividades e hitos más importantes del proyecto, con el calendario de ejecución correspondiente. Cada proyecto tiene también algunos indicadores, que en este momento de ejecución del Plan sólo pueden considerarse provisionales.

Se han elaborado dos planes operativos:

- Plan Operativo octubre 2012 – febrero 2013
- Plan Operativos marzo 2013 – diciembre 2013

En el primer Plan Operativo, se contempla la planificación de 37 proyectos para desarrollar entre octubre de 2012 y febrero de 2013. Todos estos proyectos se consideraron proyectos prioritarios en su día.

En marzo de 2013, se elaboró un segundo Plan Operativo, donde se planificó la realización de 29 proyectos, iniciándose en marzo de 2013 y con fecha de finalización de 31 de diciembre de 2013.

Quedarían, por tanto, por iniciar solamente 15 proyectos del PEG, que se incluirán en el siguiente Plan Operativo, previsto para los ejercicios 2014 y 2015.

4. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, utilizada para estimar su grado de avance, está basada en la estratificación de información para la toma de decisiones, acorde con los diferentes niveles de información del Plan:

- **Estratégico:** objetivos generales y estrategias del PEG
- **Operativo:** proyectos

A partir de la revisión del grado de ejecución y nivel de cumplimiento de cada una de las actuaciones planificadas en los proyectos y a través de un proceso de agregación sucesivo, se estima el grado de avance por estrategia y por objetivo general, obteniendo finalmente el del Plan Estratégico General.

En este proceso de consolidación, se deben establecer pesos para cada proyecto en relación con su estrategia, y para cada estrategia en relación con su objetivo general, atendiendo a su contribución e impacto para la consecución de sus objetivos y en el conjunto del Plan Estratégico. El criterio de partida seguido para la asignación de estos pesos ha sido estimar que los proyectos que se realicen tienen una contribución homogénea a su estrategia, considerando que los proyectos suprimidos hasta la fecha no penalizan el avance en los objetivos del PEG.

Debemos señalar, además, que el grado de avance global que se presenta se calcula en relación al periodo total de cuatro años de vigencia del Plan. Por este motivo, es necesario tener en cuenta que existen diferentes tipos de actuaciones en cuanto a su plazo temporal de ejecución:

- Existen proyectos que se inician y finalizan en un ejercicio concreto. Su grado de avance global coincide con el conseguido hasta la fecha.
- Otros proyectos son continuos, esto es, se inician en un ejercicio determinado y tienen continuidad en periodos sucesivos. El grado de avance habrá que analizarlo teniendo en cuenta la distribución temporal de la ejecución entre los diferentes ejercicios, así como el nivel de cumplimiento conseguido en cada ejercicio.

Mensualmente se realiza el seguimiento del avance y la planificación de todos los proyectos, actualizando su estado y las fechas previstas de inicio y finalización, de lo que resulta el grado de avance que se expone a continuación.

5. PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS

Se presenta a continuación una relación de los principales logros obtenidos, así como los aspectos más destacados de cada objetivo general y cada estrategia.

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

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

Para lograr este objetivo, el INAP se propuso incrementar la participación en las redes internacionales y nacionales de instituciones similares, abrir sus actividades a la participación de los actores sociales, colaborar más estrechamente con las escuelas de formación de empleados públicos españolas y desarrollar una política de comunicación coherente que incorpore los principios de la transparencia pública.

Para ello, se han desarrollado actuaciones siguiendo las cinco estrategias que se muestran a continuación:

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

El INAP ha programado actividades que permiten un acercamiento de la sociedad a la Administración, potenciando el debate y la puesta en común de aspectos de interés para la sociedad. En este sentido, cabe destacar:

- *Jornada sobre “El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales” (19 de noviembre)*

El 19 de noviembre de 2012 tuvo lugar en el INAP la jornada “El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales”.

El objetivo de esta jornada fue sensibilizar e informar a los responsables de llevar a cabo planes de ajuste en municipios españoles, para adecuar sus cuentas a la normativa de estabilidad presupuestaria desde una visión jurídica, económica y social.

- *Ciclo de conferencias “La reforma del Estado y de la Administración española”*

Ciclo de conferencias magistrales, celebradas en la sede de la calle Atocha del INAP e impartido por los referentes académicos de la Administración española de las tres últimas décadas. La temática general fue su aportación a la posible reforma del Estado sobre la base de temas fundamentales, tales como la legalidad constitucional y ordinaria, la independencia judicial, la capacidad y control de gasto de los gobiernos autónomos, el empleo y la función

pública o las potestades y competencias de las comunidades autónomas y ayuntamientos.

Desde el 13 de noviembre de 2012, con la ponencia “Repensar el Estado” de Santiago Muñoz Machado, las conferencias se celebraron, aproximadamente, cada dos semanas hasta alcanzar, el 11 de junio de 2013, con la intervención de Mariano Baena del Alcázar, las trece exposiciones.

Las conferencias se difunden a través de la web institucional del Instituto, así como las entrevistas que se realizaron a cada uno de los conferenciantes, relacionadas con el tema de su exposición. Además, se solicitó a cada uno un texto escrito de la intervención, con el fin de publicar en formato de libro el ciclo completo de conferencias. A finales de 2013, el INAP ha editado el libro *La reforma del Estado y de la Administración Española*.



▪ *Jornadas sobre “Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración pública”*

El INAP, en su política de difusión, ha incorporado la transparencia, el acceso a la información pública y el buen gobierno en la Administración pública como uno de sus objetivos. Para ello, organiza jornadas específicas en este ámbito, para personal directivo y predirectivo, que son celebradas en la sede de Atocha del INAP.

En noviembre de 2012, en el marco de la tramitación del proyecto de Ley sobre transparencia, acceso a la información y buen gobierno, estas jornadas analizaron las implicaciones de la aplicación de los principios de transparencia y publicidad activa en la gestión pública. Se destinaron a 80 funcionarios pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado que desempeñaban puestos de trabajo próximos a la gestión de la información y archivos. Se combinaron las exposiciones magistrales y analíticas del proyecto de ley, realizadas por expertos de la Administración y el mundo académico con la participación activa de los participantes, y el debate a través de las dos mesas redondas que se desarrollaron a lo largo de las jornadas.

Continuando con su política de difusión entre los profesionales de las Administraciones públicas de la futura Ley de Transparencia, en diciembre de 2013 se celebraron las jornadas sobre “Los archivos públicos ante la implantación de la Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno”, dirigidas a 90 funcionarios pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado que desempeñaban puestos de trabajo próximos a la gestión de la información y archivos.

El INAP colaboró, asimismo, en las “Jornadas sobre transparencia, acceso a la información

pública y buen gobierno; retos de la Administración Pública Local” organizadas por la Diputación Provincial de Burgos del 10 al 13 de diciembre de 2013. Estas jornadas estaban dirigidas a funcionarios de la Administración local con habilitación de carácter estatal, personal al servicio de las entidades que conforman la Administración local pertenecientes al Grupo A1 y A2 y responsables públicos.

- *Jornadas “Open Government”*

En mayo de 2012, con motivo de la celebración del “Día de Internet”, el INAP acogió la “Jornada sobre gobierno abierto” organizada por la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. En este encuentro se debatió, por responsables del sector público y privado, tanto la necesidad de una Administración más transparente y con mayor cercanía al ciudadano, como las posibilidades que la Red introduce para alcanzar con más eficacia y menor coste estos objetivos que la ciudadanía exige.

En diciembre de 2012, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) colaboró con el Club de Innovación en la organización de la jornada “Open Meeting Gobierno Abierto”, celebrada en la sede del INAP. La jornada estuvo dedicada a analizar la implantación y las oportunidades de desarrollo en el ámbito del sector público de los principios de transparencia, participación y colaboración. Participaron algunos de los principales expertos nacionales en la materia, así como los representantes de las iniciativas españolas punteras dentro de este campo y del ámbito del *Open Data*.

La jornada contó con el apoyo, además, de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), la Fundación ASTIC y la Red de Municipios Digitales de Castilla y León (RMD de Castilla y León), con el patrocinio de Telefónica.

- *Encuentros UIMP-INAP*

En los años 2012 y 2013, con el patrocinio del INAP, se celebraron en Santander los Encuentros UIMP – INAP.

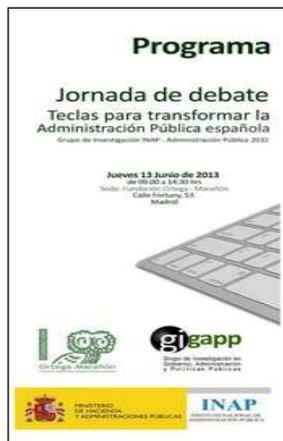
En julio de 2012 se celebró el encuentro “Hacia una colaboración institucional más eficiente: la eliminación de duplicidades en el Estado autonómico” de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Su fin fue debatir cómo abordar la eliminación de las duplicidades existentes en los tres niveles de gobierno (estatal, autonómico y local), con el objetivo de poder avanzar en la construcción de un país dotado de instituciones más eficaces. Responsables políticos, académicos y altos funcionarios expertos en la materia participaron en el encuentro.

En julio de 2013 se celebró el encuentro “Gobernanza, innovación en las Administraciones públicas y tecnologías de la información y las comunicaciones”. Con la participación de destacados miembros de la Administración General del Estado involucrados en estas áreas, el encuentro se desarrolló mediante conferencias y mesas redondas en las que se trató la

innovación pública como una de las premisas esenciales de la buena gobernanza.

- *Jornada de debate “Teclas para transformar la Administración Pública española”*

Esta jornada, celebrada el 13 de junio de 2013, fue organizada por investigadores de GIGAPP-IUIOG (Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas – Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset) en colaboración con la Fundación Ortega-Marañón y el INAP, tenía como objetivo debatir los temas y propuestas incluidos en el documento “Administración Pública 2032”, trabajo realizado en el seno del Grupo de investigación Administración Pública 2032 (GIAP 2032) constituido en el INAP.



Esta actividad se enmarcó como una jornada preliminar del IV Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, que se celebró en la sede del INAP los días 23 y 24 septiembre de 2013, y donde también se abrió un Grupo de Trabajo Especial “GIAP 2032”. Este congreso acogió en la sede del INAP a un total estimado de 470 participantes, con 38 grupos de trabajo, y en el que se presentaron un total de 204 ponencias y comunicaciones.

- *Jornadas en colaboración con federaciones y asociaciones territoriales de municipios dirigidas a las Administraciones locales acerca de la necesidad de la eficiencia financiera, desde una visión jurídica, económica y social*

El INAP convocó diferentes jornadas, para su ejecución descentralizada, en colaboración con federaciones y asociaciones territoriales de municipios. El objetivo, al igual que en la jornada realizada en la sede del INAP de Madrid, fue sensibilizar e informar a los responsables de nuestras Administraciones locales acerca de la necesidad de la eficiencia financiera, desde una visión jurídica, económica y social.

Estaban dirigidas a habilitados de carácter estatal, principalmente a Interventores y Tesoreros de Administración Local y a Secretarios-Interventores, así como a Técnicos de Administración Local relacionados con las materias económico-financieras y, en su caso, al personal electo relacionado con la materia. El éxito de asistentes determinó la necesidad de la convocatoria de estas jornadas, como demuestra la inscripción de 150 personas en Canarias y más de 200 en Castilla y León.

- *Jornadas Innap Innova*

Los Eventos de Innap Innova son parte de una estrategia global para la creación de una cultura innovadora **en la Administración pública**, promovida por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que se



articula alrededor de tres ejes: la edición de libros divulgativos y materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación, eventos para compartir ideas innovadoras y la formación.

Los eventos están dirigidos a todos aquellos directivos y agentes públicos y privados que tengan interés en la innovación pública con el objetivo de generar valor social.

El 29 de abril de 2013, el INAP organizó en la Casa de América la primera edición de INNAP Innova, mediante el **Primer Foro Iberoamericano de Innovación en la Administración Pública**, donde se compartieron ideas innovadoras que contribuyeran a mejorar la Administración y la calidad de vida de los ciudadanos. El evento contó con la asistencia de unas 200 personalidades de la Administración pública.



El 3 de octubre de 2013 se organizó otro evento Innap Innova, en el que se presentó la colección editorial, con el objetivo de dar a conocer al público convocado la promoción de la innovación pública y la generación del valor social que esta serie de obras ofrece.

A este acto acudieron los autores de la colección, más de 15 expertos en materias innovadoras, quienes han elaborado 11 libros en formato *pocket* básicamente divulgativos e informativos de la actividad innovadora en la Administración.

- *Jornadas sobre Innovación Social*

Con el objeto de difundir y propiciar un debate sobre Innovación Social, el INAP comenzó en el año 2012 a organizar jornadas sobre esta temática.

Así, el 13 de diciembre de 2012, el INAP organizó, en colaboración con el Ayuntamiento de Logroño, una jornada en dicha ciudad en la que se mostraron los diferentes puntos de vista y enfoques de la innovación social. En el caso del enfoque práctico, se mostraron ejemplos desde el punto de vista de la Administración y de las organizaciones que desarrollan proyectos de emprendimiento social. Esta jornada contó con la participación de asociaciones y ONG que trabajan en proyectos de innovación social. Además de esta jornada, el INAP puso en marcha una línea de investigación y reflexión en innovación social.

El 11 de diciembre de 2013, el INAP y el Consejo Social de la Universidad de A Coruña celebraron otra Jornada de Innovación Social en la Fundación Novacaixagalicia de A Coruña. El evento se planteó como un foro abierto para compartir experiencias en torno al concepto de innovación y su adaptación a la sociedad actual. A partir de dos mesas redondas, se promovieron la reflexión y el debate sobre cómo alcanzar mejoras ciudadanas a partir de la puesta en común de ideas, técnicas y experiencias profesionales reales de los ponentes.

- *I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública*

El 4 de diciembre de 2013, con el objetivo de incorporar al decálogo de la Administración los rasgos y competencias claves del intraemprendizaje, del emprendizaje corporativo para conseguir un Sector Público creativo, flexible, colaborativo, crítico y con poder de difusión, se organizó el “I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública”. En el Foro se presentó, además, el nuevo Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP.



- *Exposición “Otra forma de vernos: Tu Administración sirve, Tu Administración te sirve”*

Desde el 3 de octubre de 2013, el INAP expone en sus instalaciones de la calle de Atocha, 106, de Madrid la exposición “Otra forma de vernos: Tu Administración sirve, Tu Administración te sirve”, organizada por el Instituto en colaboración con la Fundación Educa. Se trata de un proyecto expositivo que, integrado por 20 escenas representativas del servicio público elaboradas íntegramente en plastilina modelada, tiene una intención divulgativa, educativa y de sensibilización dirigida a la población en general, con el objetivo de dar a conocer y poner de manifiesto la actividad que la Administración pública desarrolla diariamente y que es esencial para el bienestar de los ciudadanos.



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

En el año 2012, el INAP realizó un estudio sobre la posibilidad de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas, con el fin de racionalizar la programación de los distintos centros formativos y de selección. Para ello, se recabó información de todos los Institutos y Escuelas homólogos autonómicos, además de municipios relevantes a través de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Del estudio resultante, el INAP puso en marcha el proyecto “**Compartir**”, formado dentro del PEG se definieron varios proyectos para el logro de los objetivos de “Compartir” cuya ejecución ha supuesto el impulso de las siguientes iniciativas:

- El INAP inició un trabajo de aprovechamiento de los recursos, para lo que inventarió acciones formativas *on line* de distintas Administraciones públicas territoriales y creó un sistema, por medio de un repositorio *on line*, para intercambiarlas, con la finalidad de compartir recursos, conocimientos y disminuir gastos. El repositorio cuenta actualmente con más de 300 cursos que se han puesto a disposición de los promotores de formación de las Administraciones públicas. Se han adherido las 17 CCAA, las Ciudades de Ceuta y Melilla y las entidades locales a través de la FEMP.
- A través del establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), el INAP busca ser más eficiente mediante el acuerdo con los principales agentes formativos locales, buscando la complementariedad.
- Una tercera línea de actuación, dentro de esta estrategia, es **fomentar la colaboración** con los agentes formativos de la **Administración General del Estado**. En el año 2013 destacan las siguientes colaboraciones
 - Convenio para uso de la plataforma del INAP con el Instituto Cervantes. En 2013 han realizado seis acciones formativas a través de ella, contando el apoyo del INAP:

| | |
|-------------------------------|------------|
| ▪ Evaluación de la calidad | 32 alumnos |
| ▪ Evaluación de la calidad II | 29 alumnos |
| ▪ Gestión de equipos | 29 alumnos |
| ▪ Gestión de equipos II | 29 alumnos |
| ▪ Gestión de proyectos | 20 alumnos |
| ▪ Gestión económica | 31 alumnos |
 - Convenio para la cesión y uso de contenidos *e-learning* con la AEAT. En el marco de este convenio, el INAP cedió a la AEAT dos cursos que fueron impartidos en 2013, uno sobre administración electrónica, con 189 alumnos, y otro sobre formación de formadores.
 - Colaboración con la Dirección General de Coordinación de la Administración Periférica del Estado para la organización descentralizada de actividades

formativas dirigidas a empleados públicos que prestan servicios en la Administración periférica del Estado.

- Colaboración con el organismo autónomo Turespaña para la organización de la primera edición del Máster en Turismo y Administración Pública, en modalidad semipresencial, con 25 alumnos y 240 horas de trabajo del alumno.
 - Colaboración con la Secretaría de Estado de Comunicación en la organización de la V Edición del Curso de Especialización en Comunicación Pública, con 25 alumnos y 12 créditos (ECTS).
 - Colaboración con la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, para diseñar un curso cofinanciado por el Programa PROGRESS de la Unión Europea 2007-2013, sobre la aplicación transversal del principio de igualdad y no discriminación en las políticas públicas.
 - Convenio con el Instituto de la Mujer para la realización de actividades conjuntas dirigidas a potenciar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito de la función pública. En el marco de este convenio se organizó una Jornada el 21 de noviembre.
 - El INAP está fomentando la prestación de la formación por vía electrónica a todos los departamentos ministeriales relativa a los módulos comunes que actualmente se imparten a través de las Subsecretarías. En el año 2013, se ha creado un **Grupo de Trabajo de Coordinación de la Formación en la AGE**, para la revisión de los modelos formativos de **inglés y ofimática on line**.
- Este proyecto no solo se limita a la puesta en común de acciones formativas, sino a profundizar en el establecimiento de criterios comunes en materia de selección de empleados públicos. Así, ya se ha elaborado una hoja de ruta para la validación de procesos selectivos en las Administraciones públicas mediante un equipo de trabajo INAP/Comunidades Autónomas.

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

En el año 2013, se elaboró el Plan Integral de Comunicación del INAP, como parte del proyecto de diseño del primer **Plan de Comunicación y Transparencia del Organismo**. En él se recogen la política de comunicación y proyección externa del INAP.

Para la mejora de la comunicación externa, se abordó:

- el diseño de una nueva imagen y la reestructuración de contenidos de la web del INAP. La **nueva web**, disponible desde el mes de **abril de 2013**, responde a las exigencias de las transformaciones iniciadas en el INAP y quiere ser uno de los principales canales de

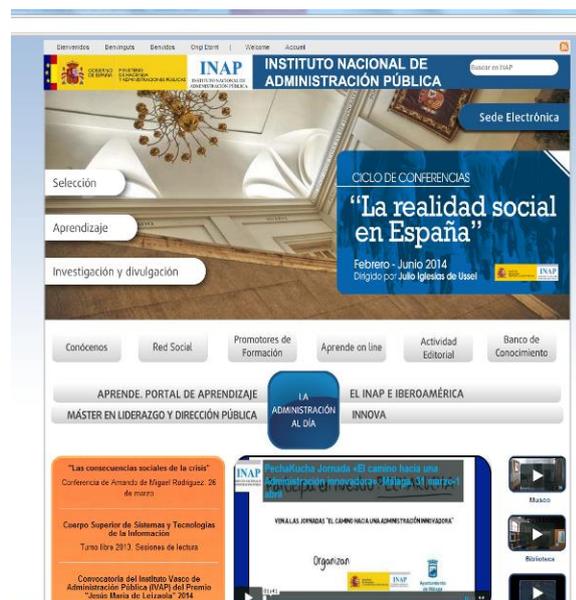
comunicación y presentación de los nuevos proyectos innovadores.

- el fomento de la comunicación del INAP a través de las **redes sociales**, a través de *Facebook* y *Twitter*. Hay que destacar que a través de la cuenta **@INAP_ES**, creada en abril de 2013, con más de 800 *tuits*, ha conseguido **más de 2.200 seguidores**, lo que supone, en menos de un año, un incremento del 70% respecto a la anterior cuenta de *Twitter* del organismo, que tenía unos 600 seguidores.



Alineado con los objetivos del Plan de Comunicación, se abordaron las siguientes actuaciones:

- mejora de la comunicación interna y
- como parte del Objetivo General de *Alinear la Gestión del INAP con los retos Estratégicos*, se puso en producción la nueva Intranet del INAP, que permite una gestión interna más eficaz en el organismo.



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

El INAP ha reforzado su presencia en el conjunto de redes internacionales a través de:

Seminarios y encuentros de carácter internacional

Destacan, en el año 2012:

- Ciclos “Encuentros Europeos para el Debate”. Se celebraron dos encuentros en inglés sobre temas de actualidad.
- Seminario “Las instituciones españolas y su papel en Europa” para funcionarios de la Comisión Europea. El número de participantes fue de 21.
- Seminario “*The Spanish Public Administration and its European dimension*”, organizado dentro del Programa Europeo de Formación Recíproca (ERT). El número total de asistentes fue de 23, procedentes de 12 países.
- Seminario sobre instituciones españolas para funcionarios de la embajada británica. El número total de participantes fue de 17.
- Sesión informativa sobre la Administración pública española para 15 funcionarios alemanes.
- Seminario para 35 directivos en curso de actualización del Instituto Nacional de Estudios Territoriales de Francia.
- Se facilitó la estancia de dos becarios húngaros de la Escuela de Administración Pública de Hungría (“*European mobility and Exchange Programme*”); 1 becaria estonia (programa “*Erasmus for officials*”) y 1 becario del INET francés (Instituto Nacional de Estudios Territoriales de Francia).

En el año 2013 se han organizado 5 seminarios a medida:

- Seminario: “*The Ombudsman institution: the Spanish Defensor del Pueblo and the other administrative complaints mechanism*”, realizado a petición del Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas de Ramala (DCAF) para una delegación del Consejo de Ministros de Palestina, que tuvo como tema central el estudio y análisis de nuestra institución del Defensor del Pueblo y su comparación con otros modelos europeos, con el objeto de la implantación en Palestina del modelo más adecuado de acuerdo con las características de su Administración.



- Primera edición del seminario “Las instituciones españolas” dirigido a personal de embajadas extranjeras en España.
- Siguiendo con la línea de los seminarios a medida para personal de embajadas, se celebró otro para la embajada británica sobre “El funcionamiento de la Cortes Generales”.
- En el marco del programa europeo de movilidad individual Leonardo Da Vinci, el INAP en colaboración con la Secretaría de Estado de Administración Pública organizó un seminario para una delegación del Ministerio del Interior de Turquía.

Visitas institucionales y de estudios

En el año 2012, se recibieron 13 visitas institucionales y de estudios de países como Filipinas, Bulgaria, República Dominicana, Estados Unidos, Taiwán, Bangladesh y Pakistán.

En el año 2013, se han recibido 16 visitas institucionales y de estudios de los siguientes países:

- Visita de una delegación de Ecuador.
- Visita de una delegación de Panamá.
- Visita de una delegación del Instituto de Administración Pública del Estado de Hidalgo, México).
- Visita de una investigadora de la Universidad turca Süleyman Demirel.
- Visita de una delegación del Parlamento de Flandes.
- Visita de una delegación del Parlamento de Baviera.
- Visita de estudiantes de República Dominicana.
- Visita de una delegación de la Escuela Nacional de Administración Pública de Ucrania.
- Visita de una delegación del Reino Hachemita de Jordania.
- Visita de alumnos de la Universidad de Indiana.
- Visita de estudio de participantes del Ciclo de Altos Estudios Europeos de la ENA (*École nationale d'administration*) de Francia.
- Visita de una delegación del Ministerio de Desarrollo Regional y Administraciones Públicas de Rumanía.
- Visita de una delegación de funcionarios del Consejo de Ministros de Palestina.
- Visita de estudio de altos funcionarios de la Escuela Central del Partido de la República Popular China.
- Visita de estudio de la Agencia del Servicio Civil de Bosnia-Herzegovina.
- Visita de estudios de la Escuela Nacional de Políticas Públicas de Pakistán.
- Visita de alumnos rumanos del Máster en Gestión Pública de la Universidad de Bucarest

Asistencias técnicas y de cooperación con instituciones y organismos

En el año 2012:

- Participación de un experto nacional en la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Gestión Pública de Bolivia.
- Colaboración con la República Checa en un seminario en Georgia para países del Partenariado Oriental.
- Colaboración con la Escuela de Administración Pública de los Balcanes Occidentales (ReSPA).

En el año 2013:

- Participación de dos expertos nacionales en el marco del CLAD para el apoyo a la puesta en funcionamiento del INAPP de Paraguay.

Licitaciones

En el año 2012, el INAP participó en una licitación de la UE para un proyecto en Turquía, en consorcio con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAAPP) y KPMG, llegando hasta la última fase, y también participó en una licitación de la Unión Europea (UE) del Séptimo Programa Marco (2007-2013) con otros socios europeos.

En el año 2013, el INAP participó en una licitación de la UE, para un proyecto con RESPA, en consorcio con la FIIAAPP y Everis llegando hasta la última fase. También participó en el hermanamiento con Croacia (*Twinning Light*).

El INAP ha fomentado sus relaciones con otros institutos y organismos internacionales de Administración pública

- En el año 2013, el INAP entró a formar parte del Consejo de Administración de IIAS (*International Institute of Administrative Sciences*) y de IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*), participando en su Congreso Internacional celebrado en Baréin.
- Participó en las reuniones de EIPA (*European Institute of Public Administration*) tanto en la del *Board of Governors* como del *Bureau*.
- El INAP asistió a las reuniones semestrales de DISPA (*Directors of Institutes and Schools of Public Administration*).





- En lo que respecta al CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), el INAP participa, en representación del Secretario de Estado de Administraciones Públicas, en el Consejo de Administración donde ocupa la Vicepresidencia Segunda. Asiste además a la Comisión de Programación y Evaluación al Congreso Internacional y participa en las actividades académicas de, la Escuela Iberoamericana de Administración Pública. El INAP asistió, en representación de España, a la XIV Conferencia de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado celebrada en México en 2012 y a la XV Conferencia de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que tuvo lugar en Panamá en 2013. Participó también en los Congresos Internacionales del CLAD de Cartagena de Indias en 2012 y de Montevideo en 2013.
- Asistencia a la reunión anual del ERT Programme (*European Reciprocal Training*) en Berlín en noviembre de 2013.
- Federación de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España:
 - Organización en España del XII Seminario de FIAAINAPE (Federación de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España), con la participación de un total de 80 antiguos alumnos iberoamericanos (octubre de 2012).
 - Participación en el XVI Congreso de FIAAINAPE en Chile (noviembre de 2013).
- En colaboración con la Representación Permanente de España ante la UE (REPER), el INAP ha realizado actuaciones de difusión de los procesos selectivos de la *European Personnel Selection Office* (EPSO):
 - El INAP, en colaboración con la REPER, y dentro de una estrategia global de un empleo público español de alta calidad, ha participado con EPSO en la difusión de sus procesos selectivos y en la preparación de los candidatos españoles.
 - Participación en la Jornada “Atraer el talento a la Administración del siglo XXI” celebrada por EPSO, con el fin de compartir experiencias innovadoras y buenas prácticas entre los diferentes responsables de selección de los países de la UE, EPSO, los Estados Unidos de América y Canadá.



Convenios y Memorandos de entendimiento (MoU) suscritos en 2012-2013

- Firma del Acuerdo de colaboración con la AEINAPE (Asociación de Antiguos Alumnos del INAP de España) en el año 2012.
- Firma del Memorando de Entendimiento con el Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de Hidalgo (México), el 27 de febrero de 2013.
- Firma del Memorando de Entendimiento con la Academia de Administración Pública de Kazajstan, 30 de septiembre de 2013.
- Firma del Memorando de Entendimiento con el Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de Quintana Roo (México), 16 de diciembre de 2013.

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

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

Becas y premios

- En los años 2012 y 2013, el INAP ha convocado y adjudicado un premio anual para tesis doctorales.
- Una beca INAP-Fulbright para realizar estudios en Estados Unidos durante el curso académico 2012-2013 y otra para el curso 2013-2014.
- En el año 2012 se han convocado y adjudicado 9 becas de formación e investigación para titulados universitarios; y, en el año 2013, 8 becas.

Premios internacionales

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

- En el año 2012, el INAP avaló tres candidaturas a los premios, una de las cuales obtuvo el primer premio en su categoría.
- En el año 2013, el INAP ha respaldado la nominación de tres Administraciones públicas españolas en premios internacionales.

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

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

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

Para el logro de este Objetivo General, se han desarrollado actuaciones siguiendo las cuatro estrategias que se muestran a continuación:

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

Centro de Estudios del INAP

Para avanzar y mejorar en la generación de conocimiento de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas, es preciso potenciar la actividad investigadora. Con este fin, en el Plan Estratégico del INAP se incorporó como herramienta fundamental para la generación de conocimiento la creación del Centro de Estudios del INAP, diseñado para funcionar de una manera dinámica y funcional, y constituido con la estructura y metodologías necesarias para un funcionamiento óptimo. El Centro de Estudios pone en valor la labor investigadora que ya desarrolla el INAP para, de esta manera, potenciarla, propiciando las sinergias necesarias para maximizar el conocimiento generado.

Actualmente, el Centro de Estudios se mantiene con la generación de nuevos proyectos según las líneas de investigación prioritarias del INAP:

- Innovación social
- Innovación formativa
- Función pública
- Innovación administrativa
- Estudios territoriales

Grupos de investigación

Para instrumentar debidamente esta actividad investigadora del INAP, los grupos de

investigación se perfilan como unidades operativas fundamentales que canalizan y procuran el desarrollo idóneo de las investigaciones. A través de estas estructuras básicas de investigación, el INAP reúne a expertos, profesionales e investigadores para implementar líneas e itinerarios de investigación, estimados prioritarios, que aporten análisis crítico, evaluación rigurosa, debate e innovación y posibiliten, en colaboración con otras instancias públicas, avanzar en el diseño de una Administración Pública del futuro. Desde el año 2012 se han impulsado 7 Grupos de Investigación:

- **Administración Pública 2032 (GIAP 2032).** Persigue abordar una reflexión teórica de alto nivel sobre el nuevo paradigma que debe presidir el pensamiento sobre el Estado y la Administración Pública del futuro, con especial atención a los fenómenos de riesgo sistémico que afectan a las organizaciones públicas, los nuevos modelos relacionales con la sociedad y la búsqueda de grandes consensos sociales. Los resultados del Grupo de Investigación, “Teclas para transformar la Administración Pública española”, han sido presentados en jornadas con objeto de realizar un ejercicio colectivo de discusión y reflexión constructiva en la Administración.
- **Colaboración Interadministrativa para la mejora de la formación de los empleados públicos**
- **Nuevos modelos de carrera administrativa:** dirigido al análisis y elaboración de propuestas sobre el modelo de carrera administrativa, con atención prioritaria a los principios comúnmente aceptados de profesionalización, evaluación y formación por competencias, especialmente para el caso de los directivos públicos.
- **Colaboración interterritorial**
- **Central de compras del Estado para productos farmacéuticos**
- **Comité de Expertos de Descentralización Territorial**
- **Grupo de Investigación sobre Innovación de Recursos Humanos en la AGE**

Desarrollo de Redes de Investigación e Innovación

El INAP, en el marco del Plan Estratégico General 2012-2015, de modo complementario al Centro de Investigación, ha acordado poner en marcha una línea de financiación abierta para la contratación de la ejecución de proyectos de investigación que se inscriban en sus líneas prioritarias de trabajo, mediante una **convocatoria permanente para la contratación de proyectos de investigación** que se inició en mayo de 2013.

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

En los primeros seis meses desde su lanzamiento, se han recibido más de 30 solicitudes y se han adjudicado 5 contratos.

Cooperación con universidades y centros de investigación

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

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

Banco de Innovación en las Administraciones Públicas

Mediante este proyecto se han detectado y catalogado las más de 100 políticas innovadoras que desarrollan otras instituciones en diferentes campos de la Administración pública. Con su creación, el INAP asume su misión de ser un referente de buena administración, tanto para la del Estado como para el resto de Administraciones, al poner al alcance de todas ellas los instrumentos que les permitan conocer aquellos centros líderes por su desempeño excelente en las políticas públicas.

Ilustrativo: Banco de Innovación (<http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>)



Repositorio de las buenas prácticas en las administraciones públicas: recursos generados por el equipo de expertos del INAP, siguiendo una metodología específica para la detección y documentación de buenas prácticas en las AAPP.

Políticas públicas | Gestión de la administración pública | Innovación social | Gestión de personas | Innovación formativa

Material: Políticas públicas

[IVALUA: el instituto catalán de evaluación de políticas públicas](#)
[ONZUS: Observatorio Nacional de Zonas Urbanas Sensibles del Gobierno de Francia](#)
[PAMI: un centro para la evaluación pública en Lituania](#)
[FUPOL: el futuro en la configuración telemática de las políticas públicas](#)
[E-GOVPOLINET: una comunidad para la configuración de las políticas públicas](#)

[Ver más](#)

Ilustrativo: En el Banco de Innovación se encuentra información completa de las Buenas Prácticas identificadas



Creación de una Comunidad de Conocimientos

El principal logro para la creación de una Comunidad de Conocimientos ha sido el desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP.

El Banco de Conocimientos del INAP (BCI, <http://bci.inap.es>), desarrollado con software libre y código de fuentes abiertas, ofrece de forma abierta y gratuita a todo el público el conocimiento del que dispone el propio INAP, mediante la puesta en valor de la información que existe en sus diversos departamentos. Asimismo, y tras la alianza con Dialnet, aspira a convertirse en un referente fundamental de conocimiento sobre la Administración pública.

Los objetivos fundamentales del BCI son:

- Apertura, acercamiento al ciudadano y transparencia. Se rentabiliza el conocimiento del INAP y las personas participan en su crecimiento.
- Instrumento activo y abierto que puede ser alimentado por todas aquellas personas que trabajen y colaboren con las Administraciones públicas.

- Contribuir al incremento de conocimiento en la sociedad en materia de Administración pública.
- Gestionar el conocimiento para ayudar a transformar la Administración y con ello transformar la sociedad: aprendizaje transformador.



PÁGINA PRINCIPAL

Opción de búsqueda global en el BCI

Novedades: últimas publicaciones en el BCI

Herramientas de colaboración:
- contribuciones
- blogs
- comentarios

Opción de búsqueda de recursos por categorías

Herramienta de difusión:
Últimas noticias. Todos los usuarios consultan las noticias publicadas

Las categorías de búsqueda del Banco de Conocimientos facilitan la reutilización y puesta a disposición del público de los recursos de conocimiento, del propio Instituto y de las organizaciones y personas que se relacionan con el INAP.

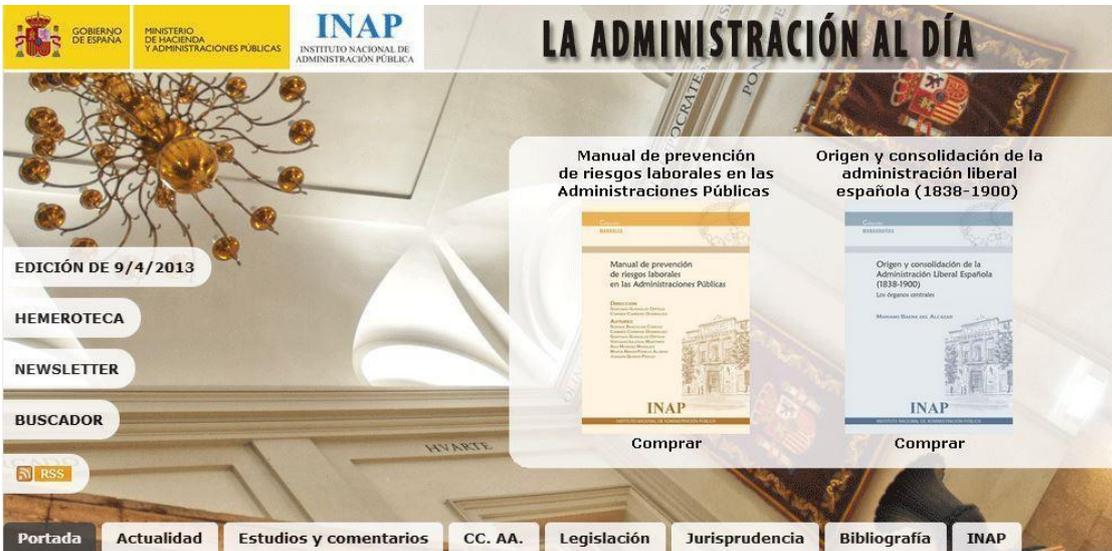
- **Círculo de conocimiento:** espacio donde confluyen información y conocimientos que aportan valor a la institución, principalmente en sus dos líneas estratégicas: la formación y la investigación
- **Cooperación interinstitucional:** espacio con información y documentación de relaciones interinstitucionales, tanto nacionales como internacionales
- **Experiencias de aprendizaje:** espacio con información, documentos y conocimientos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje
- **Conocimiento institucional:** espacio con documentos e información principalmente generados en el INAP o que son de interés para el desarrollo de las responsabilidades de los trabajadores (incluye todos los ámbitos institucionales)
- **Redes de conocimiento:** base de datos de expertos, de instituciones afines, así como información sobre los grupos de investigación y/o eventos que aportan conocimiento a la institución en sus líneas temáticas e investigativas
- **Banco de innovación de las administraciones públicas:** repositorio de las buenas prácticas, desarrolladas en base a la metodología establecida en el INAP

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

La Administración al Día

En el marco del PEG se creó La Administración al Día, punto referencial en materia de Administración, que responde a las exigencias de las transformaciones iniciadas por el INAP. En la Administración al Día se publica información general y jurídica con el objetivo de facilitar, a los profesionales del sector, información relevante en materia de Administración Pública con frecuencia diaria.

A través de esta publicación se puede acceder a la compra de las ediciones del Instituto y a la consulta y descarga gratuita de artículos de interés. Dispone de una *newsletter* con frecuencia diaria y sus principales destinatarios son las autoridades y funcionarios de todas las Administraciones Públicas. Desde su apertura en abril de 2013, ha conseguido más de 1.100 suscriptores.



Reestructuración de las revistas del INAP

En la definición de una nueva política editorial que contribuya de forma importante a la difusión del conocimiento generado en el INAP, resulta imprescindible convertir sus publicaciones en referentes de impacto nacional e internacional. Ello pasa por situar sus revistas y publicaciones periódicas en los índices internacionales de calidad que evalúan la incidencia e importancia de las publicaciones en cada ámbito de referencia. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de las revistas editadas por el INAP y se han incorporado los cambios oportunos para mejorar el posicionamiento de las 3 revistas principales en los índices de calidad.

Difusión de las publicaciones del INAP

Es importante estar presente en los numerosos cauces de difusión que facilita Internet, para ello en el marco del Plan Estratégico se ha planteado facilitar la localización de artículos de las revistas del INAP por los recolectores internacionales y dar a conocer las publicaciones del INAP. Para facilitar dicha localización, en el año 2013 se ha trabajado en la incorporación de identificadores digitales de objetos a la producción científica del INAP en la Red y se ha mejorado la distribución electrónica de las publicaciones mediante la contratación de nuevos distribuidores.

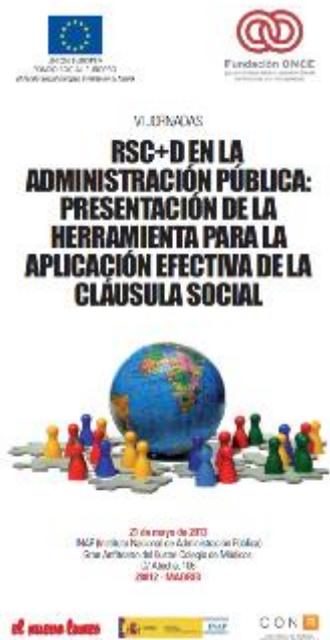
2.3. Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

La realización de acciones de sensibilización sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad, mediante la preparación de jornadas y debates, es una de las líneas de actuación incluida en la estrategia de Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público. En este contexto el INAP ha realizado jornadas de sensibilización, ha suscrito alianzas y ha colaborado con varias organizaciones desde el lanzamiento del Plan Estratégico:

- El 26 de noviembre de 2012 se celebró en la sede de Atocha del INAP la primera Jornada sobre **“Integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA)”**, con el fin de acercar y dar a conocer a los gestores de empleo y a la sociedad los Trastornos del Espectro Autista (TEA), y comprender y ahondar en las circunstancias sociales y laborales que rodean a este colectivo, el INAP, profundizando en el concepto de inclusión social, convocó a todos los interesados a esta jornada, que contó con la participación de los principales expertos y agentes en esta materia. El INAP se ha asociado al Foro de la Contratación Pública Socialmente Responsable. Con fecha 18 de julio de 2013, el INAP manifestó a dicha asociación, cuyo objetivo es favorecer la inclusión laboral de las personas con discapacidad mediante el impulso de la incorporación de cláusulas sociales en la contratación pública, su decisión de colaborar con ella. El 3 de octubre, el INAP comunicó a sus empleados los procedimientos que se debían seguir en la contratación del organismo, para lograr así que el conocimiento genere conciencia y esta alumbrase una actividad socialmente responsable.
- Adicionalmente, para mejorar los procesos de inclusión de las personas con discapacidad en las Administraciones Públicas, el INAP, la Fundación ONCE y el CERMI, durante el año 2013 han estado trabajando en un convenio de colaboración, que se prevé firmar a principios del año 2014, con el objetivo de desarrollar acciones que fomenten un mayor conocimiento de la discapacidad en el empleo público, así como la mejora de las acciones formativas en orden a la sensibilización de los empleados públicos sobre discapacidad. Uno de los objetivos fundamentales será la elaboración del “Libro blanco sobre acceso e integración en el empleo público de las personas con discapacidad”.

Asimismo, el INAP ha colaborado y cedido sus instalaciones para la celebración de las siguientes jornadas:

- VI Jornadas del Foro de la Contratación Pública Responsable, “Responsabilidad social corporativa y discapacidad (RSC+D) en la Administración Pública: presentación de la herramienta para la aplicación efectiva de la Cláusula Social”. Se celebró el 21 de mayo de 2013, en el Gran Anfiteatro del Colegio de Médicos, y colabora el INAP.



- El 8 de octubre de 2013 se celebró el encuentro, “La R.S.C en el sector público: por una plena inclusión de las personas con discapacidad”.”, en el Gran Anfiteatro del Colegio de Médicos de Madrid. El Encuentro, promovido conjuntamente por la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, y la Secretaría de estado de Servicios sociales e Igualdad, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, contó con la asistencia de más de 250 personas, procedentes de unidades de Recursos Humanos y de Servicios Sociales, así como de las unidades de Contratación de las distintas Administraciones Públicas, junto a representantes de un amplio abanico de ONG y organizaciones de apoyo a las personas con discapacidad.

- El 15 de octubre de 2013 el INAP cedió sus instalaciones para la celebración de la Asamblea Anual Ordinaria del Foro de Contratación Pública Socialmente Responsable.

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

La biblioteca del INAP tiene como misión consolidarse como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración, gestionando recursos de información y facilitando su acceso y difusión, para servir de apoyo a la generación de conocimiento y a los trabajos de investigación. Para ello, desde la vigencia del Plan Estratégico, la biblioteca está adaptando sus servicios a las necesidades detectadas, como son:

- La prestación de un servicio de elaboración de bibliografías selectivas a usuarios e investigadores. El servicio se mantendrá de modo continuo como un servicio de la Biblioteca.
- El desarrollo del Tesoro de la Administración Pública, que permitirá unificar y facilitar la catalogación y consulta de la documentación y bibliografía sobre Administraciones Públicas. El Tesoro iniciado en el año 2013, estará disponible en el año 2015.

- Realización de campañas y actuaciones de difusión de la biblioteca y de su fondo documental:
 - Se han realizado acciones de difusión de la Biblioteca y Museo en español, un folleto con información de Museo y Biblioteca en inglés y la difusión de la exposición temporal.
 - Exposición “El Grabado en el Fondo Antiguo del INAP” Información en la web: www.inap.es/exposiciones-temporales: 432 visitantes y 54 visitas guiadas, algunas de ellas a grupos provenientes de otras instituciones (Biblioteca Nacional de España, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo de la BNE, SEDIC, Ministerio de Cultura, Banco de España, Magistrados, Ministerio de Interior, Universidad de Alcalá, UNED, Fundación Caja Madrid, etc.).
 - Visitas guiadas a la biblioteca y el museo del INAP: 318 visitantes y 41 visitas guiadas, algunas de ellas a grupos provenientes de otras instituciones (las mismas mencionadas anteriormente.).
 - Talleres sobre el Libro Antiguo: “Pausa para la Cultura”:
 - *Corpus juris civilis. Institutiones* (1592). 18 asistentes.
 - *Idea de vn principe politico christiano de Diego de Saavedra Fajardo* (1666). 22 asistentes.
 - *Las guerras de Flandes de Guido Bentivoglio* (1687), 30 asistentes.



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

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

Para ello, se han desarrollado actuaciones siguiendo las cinco estrategias que se muestran a continuación:

3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica

Para posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica se han realizado proyectos que promueven la incorporación de las innovaciones que faciliten y mejoren el aprendizaje *on line* y presencial como son:

- La creación de los servicios electrónicos del alumno y el formador para **aprendizaje**, que integra todas las técnicas formativas, tanto formales como informales, con el objetivo de mejorar los servicios prestados a los alumnos y docentes por el organismo, reduciendo el uso de papel y ofreciendo servicios de valor añadido. Los cursos *on line* se solicitan de forma telemática, a través de los formularios habilitados en la página web del INAP, y se gestionan a través del portal de aprendizaje. El portal integrado permite la creación de comunidades virtuales vinculadas a acciones formativas, la puesta a disposición de los materiales didácticos utilizados en dichas acciones y punto de intercambio de experiencias, información y conocimiento entre los participantes.
- La mejora de la calidad de la oferta formativa *on line*. Se ha editado un *Manual de estilo de actividades formativas on line* mediante la elaboración de una metodología de diseño de la formación *on line* que asegure el cumplimiento de requerimientos de calidad, adaptado tanto para los docentes como para los alumnos que participan en los cursos. Se pretende construir un sistema que permita disponer de recursos de formación *on line* similares y comparables que puedan hacer un control de calidad de la formación *on line* del Instituto.
- La creación de una línea de investigación, asociada a la innovación pedagógica, que identifica y valora cuál es la mejor manera de incorporar las innovaciones en línea con los fines del INAP.

Adicionalmente, se está ejecutando un proyecto de implantación de un programa de autoformación, consiste en la construcción de una plataforma de autoformación única y centralizada de cursos en abierto (*MOOC*) que se ofertará a todas las Comunidades Autónomas y Entidades Locales que lo deseen y cumplan unos requerimientos, para que no haya que construir sistemas en cada una de ellas con el objetivo de ofrecer esta modalidad formativa.

Innap Innova

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

En el año 2013 se editaron 10 libros divulgativos y materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación. El contenido se presenta en formato transmedia, es decir,

además de la obra impresa, existe el formato *e-book* disponible para todos los *smartphones* y *tablets*, así como un módulo formativo en formato *Scorm* para ser utilizado en cualquier plataforma de formación LMS. Su lanzamiento tuvo lugar en abril de 2013 y su presentación oficial tuvo lugar el 3 de octubre de 2013



La Formación se basa en un sistema de competencias en innovación: módulos formativos para proporcionar habilidades, competencias y destrezas imprescindibles en el día a día de los empleados públicos, y que no son recogidas por los sistemas de competencias tradicionales.

| Competencias | Áreas | | | | | | | | | |
|---|-----------|--------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| | Open data | Actitud innovadora | Intrapreneurialismo público | Compra pública innovadora | Innovación social | Ciudadanía y administraciones en red | Introducción a la innovación | Gestión del conocimiento e innovación | Formación innovadora | Derecho a una buena Administración |
| Adquisición de una actitud innovadora | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Capacidad de evaluar el cambio | | | | | | ✓ | | | | |
| Conocimiento profundo de la organización | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Adaptación a las NNTT | | | | | | | ✓ | ✓ | | |
| Gestión de la innovación y la creatividad | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | |
| Trabajo en equipo | | | ✓ | | | | | | ✓ | |
| Capacidad de adaptación al cambio | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | |
| Visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | |
| Capacidad de liderazgo | | ✓ | | | | | | | | |
| Orientación al ciudadano | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ |

[3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje.](#)

Como primer paso para la implantación de la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje, el INAP ha elaborado un primer Mapa de Competencias Genéricas para los niveles 26 al 30 de la Administración, en colaboración con los profesores de la Universidad Complutense de Madrid Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel A. Alonso. El método de elaboración del catálogo ha incluido la realización de 8 *focus-groups* con funcionarios de los niveles correspondientes y la cumplimentación de un cuestionario sobre comportamientos que han contestado más de 1.000 funcionarios de esos niveles. De acuerdo con el Mapa de Competencias, se desarrollarán otros proyectos previstos en el año 2014, enfocados a alinear la oferta formativa del INAP con las necesidades de los distintos perfiles competenciales identificados.

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

Para alcanzar un nivel de calidad alto para todas las acciones formativas es necesario contar con un método que oriente y apoye el esfuerzo de los diseñadores, expertos, profesores y gestores que participan en los procesos de formación. Por ello, se ha elaborado e implantado una **Guía de diseño de acciones formativas**, con lo que se ha logrado homogeneizar y cualificar las acciones formativas del INAP.

Además, de modo complementario, se ha puesto en marcha un Programa de Perfeccionamiento Pedagógico y Tecnológico del Profesorado del INAP, basado en facilitar a los formadores la actualización de conocimientos sobre las nuevas herramientas tecnológicas del INAP y del nuevo proceso de diseño de las acciones formativas.



Asimismo, se ha llevado a cabo un *Taller de Apoyo al Diseño de Acciones Formativas* en formato *on line* con el que se ayuda a los expertos a diseñar sus cursos, de acuerdo con el método de diseño desarrollado por el INAP. Está previsto realizar más ediciones de este Taller en el futuro.

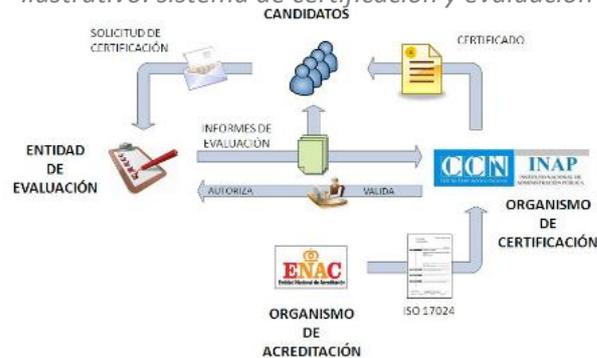
3.4. Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos.

La estrategia para convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos se plantea en un horizonte 2014 – 2015, debido a la dependencia que presenta de otras estrategias que deben ser logradas de modo previo.

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

Adicionalmente, el **INAP** junto con el **Centro Criptológico Nacional (CCN)**, están trabajando en un **Esquema Nacional de Certificación de Profesionales en Ciberseguridad**, que ayude a salvar la escasez de personal experto en la materia en la Administración. La propuesta, supone el desarrollo de un sistema que permita diferenciar aquellos programas de formación con rigor y profesionalidad de aquellos que no los tengan. Para ello, el INAP asumirá las funciones de Organismo de Certificación de la formación en la materia para las Administraciones Públicas.

Ilustrativo: sistema de certificación y evaluación propuesto



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

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

Se han realizado los siguientes estudios relacionados con los procedimientos de selección de las administraciones públicas:

- *Modelos comparados de selección de empleados públicos en Europa*

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

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

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

La necesidad de orientar las pruebas de selección a las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo concreto exige conocer a fondo el ciclo de la selección del personal funcionario en la AGE desde la convocatoria de las plazas hasta el

desempeño de los puestos de trabajo. Por eso, se ha analizado el ciclo selectivo y se han contrastado las pruebas de selección desde el punto de vista de los candidatos que han superado las pruebas y de los actores involucrados en la oferta de empleo y de la asignación de los empleados públicos a los puestos de trabajo.

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

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

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

Para ello, se han desarrollado actuaciones siguiendo las dos estrategias que se muestran a continuación:

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

En el año **2013**, en el marco del **Plan Estratégico**, se inició el proyecto del INAP consistente en la creación de un **Máster universitario único** dirigido a todos los **directivos públicos**, con distintas especialidades, que aspira a convertirse en un referente a nivel nacional e internacional. El **reconocimiento** por parte de la **ANECA** (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) supone el reconocimiento del título universitario oficial de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Para los alumnos esto supone una garantía, pues el título tendrá validez académica y profesional en todo el territorio nacional, adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior.

Para el INAP supone un compromiso con la calidad de la formación que se imparte, al quedar sujeta a los sistemas de evaluación y seguimiento de los títulos oficiales establecidos por la ANECA para comprobar su correcta implantación y resultados.

La primera convocatoria de 2013 ofertó 105 plazas, 35 de ellas en la modalidad presencial y las 70 restantes en la modalidad semipresencial.

[4.2. Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones Públicas](#)

El INAP también ha fomentado la realización de actividades formativas específicas para personal directivo con el fin de crear redes de directivos públicos abiertas. Para ello, se están realizando actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones. Una de estas actividades se realizó en noviembre de 2013 en la sede del

INAP: el *Curso de directivos de las Administraciones Públicas*. Dedicado a la “Gestión y Cambio de la Administración Pública Española”, se desarrolló en el marco de los planes interadministrativos de formación y dirigido a funcionarios de alta dirección de todas las Administraciones Públicas.

Adicionalmente, el INAP consciente de la necesidad de reforzar los principios de transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia y efectividad, con el fin de lograr una democracia de alta calidad está impulsando la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos mediante el Curso de Liderazgo Público que se imparte a 25 personas, bajo la modalidad semipresencial y que se desarrolla desde el 21 de octubre de 2013 hasta el 24 de marzo de 2014.

Red Social Profesional

El objetivo de la Red Social Profesional es constituir un espacio de colaboración para facilitar el aprendizaje informal y el debate sobre temas de interés para las Administraciones Públicas. El objetivo esencial es crear un entorno que se utilice para el aprendizaje y la mejora continua, mediante el intercambio de conocimiento y buenas prácticas.

En la red social del INAP, a partir del año 2014, tendrán cabida todos los antiguos alumnos de programas superiores de directivos impartidos en el INAP, con la finalidad de poner las comunidades de práctica al servicio del aprendizaje.



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

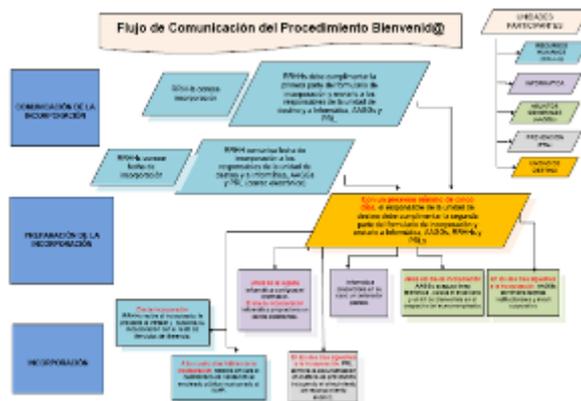
Cualquier organización debe alinear su gestión para alcanzar sus fines estratégicos. En el INAP este objetivo tiene un valor especial, porque el Instituto pretende convertirse en una referencia en el uso de las herramientas de gestión más innovadoras y eficaces. La dirección de personas y la mejor aplicación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

Para el logro de este objetivo se han desarrollado actuaciones siguiendo las cuatro estrategias que se muestran a continuación:

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

Desde la puesta en marcha del Plan Estratégico General, se han revisado los **procedimientos internos de gestión de personas y recursos materiales** del organismo. Fruto de ello se han creado dos nuevos procedimientos:

Procedimiento **Bienvenid@**: normalización de la secuencia de tareas que tienen que llevar a cabo las unidades del INAP para que el proceso de incorporación de los empleados públicos se lleve a cabo de forma eficaz.



Procedimiento de actuación para la **organización y comunicación de actos en el INAP**.

Y se han revisado y rediseñado en su caso, los procedimientos y trámites de gestión interna: Gestión de Personal, Formación Interna, Riesgos Laborales, Servicio Médico, Informática, Asuntos Generales, etc.

Código Ético del INAP

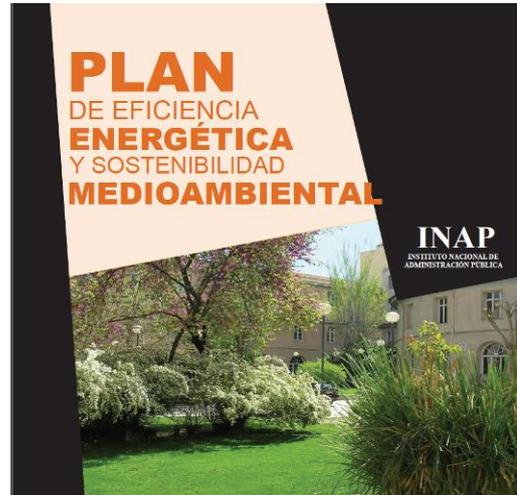
En julio de 2013, se finalizó la elaboración del Código Ético del INAP, inspirado, tanto en las competencias que el organismo tiene atribuidas, como en los objetivos que se han fijado en el Plan Estratégico General 2012–2015. El Código busca consolidar una cultura de comportamiento y para ello especifica las obligaciones morales propias de un empleado público destinado en el Instituto y de cualquiera que preste



sus servicios en él o los utilice como usuario. El Código Ético es difundido a través de la web y en la Intranet del INAP.

Elaboración e Implantación de un Plan de Eficiencia Energética

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



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

Esta estrategia se ha basado en el desarrollo de nuevos Proyectos Tecnológicos de Mejora

Se ha puesto en producción la **nueva Intranet del INAP**, que permite una gestión interna mucho más eficaz en el organismo. El resultado del proceso de revisión de los procedimientos de gestión interna del organismo se ha plasmado en la nueva Intranet, a la que además se ha dotado de la documentación y las plantillas necesarias para la realización de todos los trámites de los empleados.



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

También hay que destacar las **mejoras en SIAF** (Sistema de Información de Actividades Formativas), consistentes en el desarrollo de numerosas funcionalidades y mejoras destinadas a los usuarios finales (alumnos y tutores), implantadas en el último trimestre del 2012.

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

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

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

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

Desde el comienzo de la elaboración del Plan Estratégico en abril de 2012 hasta la actualidad se están realizando acciones para consolidar en el INAP la Planificación Estratégica. Para ello, además de la elaboración del Plan Estratégico 2012 – 2015, se han ejecutado los Planes Operativos que recogen el despliegue de actuaciones en los años 2012 y 2013, las herramientas de control y de seguimiento del Plan.

En el año 2014, se prevé la continuidad de la ejecución del Plan Estratégico.

La implantación de la **evaluación del desempeño** servirá para mejorar el rendimiento colectivo y aumentar el compromiso individual, además cumplir con una previsión legal. El INAP ha realizado durante el año 2013 un primer proyecto piloto de implantación de la Evaluación del Desempeño. El análisis de los resultados obtenidos servirá para mejorar el proceso que se implantará en el año 2014.

[5.4. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo.](#)

En el mes de julio de 2013, finalizó la realización del estudio de consultoría de “**Inspección Operativa de Servicios**”. De acuerdo con los resultados de los análisis de organización y procedimientos en el INAP, el Instituto debe identificar actividades que mejoren su eficacia y

eficiencia y analizar disfunciones de la organización.

La finalidad es detectar ámbitos de mejora en la gestión de procesos, en el reparto de cargas de trabajo y en el diseño orgánico.

Esta línea de actuación va a verse reforzada con la puesta en marcha del proyecto de Evaluación del Desempeño a partir del año 2013.

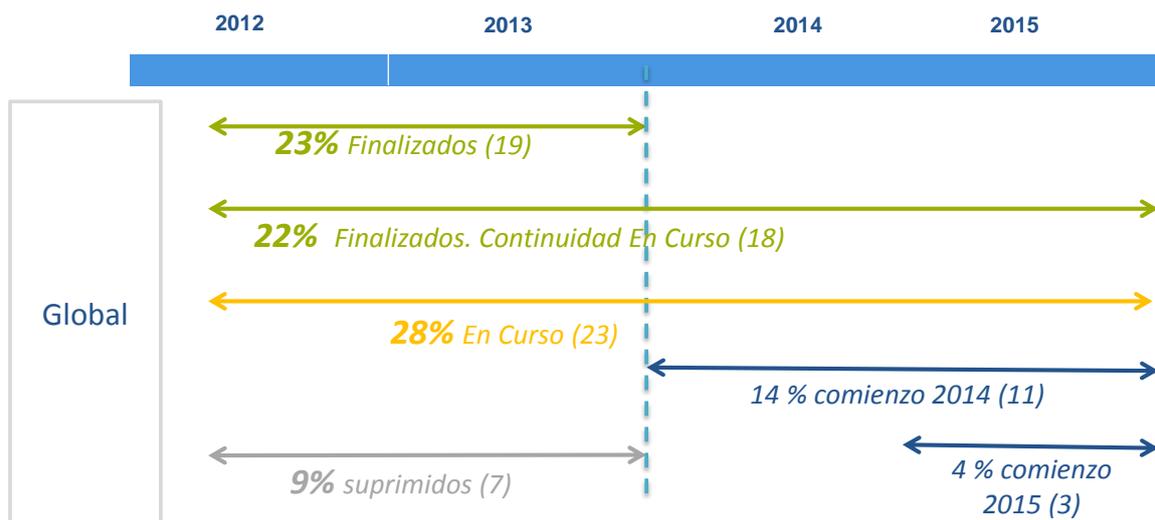
6. AVANCE DE EJECUCIÓN DEL PLAN

6.1. Estado de Ejecución Global del Plan

El Plan Estratégico General 2012 – 2015 tiene 5 Objetivos Generales que se despliegan en 20 estrategias, para lo que se ha previsto el desarrollo de 81 proyectos.

A continuación, se muestra la situación que presenta el Plan Estratégico, según el estado de los proyectos a fecha de 31 de diciembre de 2013:

Situación actual



Durante la vigencia de los dos primeros planes operativos se han lanzado 66 proyectos; esto supone un 81% de los proyectos. Como resultado del trabajo realizado se obtienen los siguientes datos:

El 45% de los proyectos finalizaron las actividades previstas en los Planes Operativos. De ellos, el 23% han **finalizado**. El 22%, después de finalizar sus actividades, están siendo continuados con nuevas, generalmente enfocadas al mantenimiento de los productos obtenidos en su

primera fase. A estos se les ha identificado como proyectos **Finalizados con Continuidad en Curso**.

El 28% de los proyectos están **en Curso**. Esto es debido a dos motivos:

- El 17% son proyectos Continuos, esto es, desde su inicio está previsto que mantengan una duración a lo largo de todo el PEG.
- El 11% corresponde a proyectos que han sufrido algún retraso en su ejecución y ha sido necesario replanificarlos, manteniéndose en el estado En Curso

El 9% de los proyectos se han **suprimido**, esto es, no van a ser ejecutados.

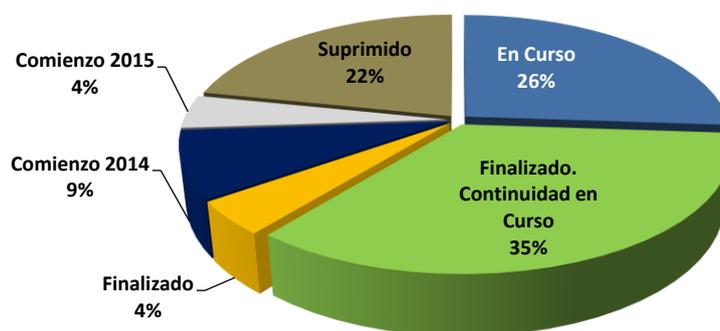
En el año 2014 se van a lanzar 11 proyectos nuevos y en 2015 serán 3.

Actualmente, se están ejecutando 41 proyectos en paralelo. En el año 2014 van a comenzar 11 proyectos nuevos, con lo que sumados anteriores supone un total de 52 proyectos a gestionar en el año 2014.

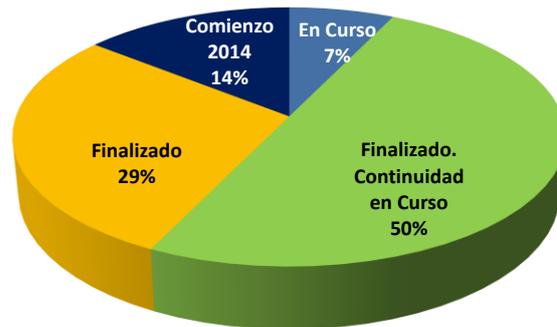
6.2. Estado de Ejecución por Objetivo Estratégico

A continuación, se muestra la situación que presenta cada uno de los Objetivos Generales, según el estado de los proyectos a fecha de 31 de diciembre de 2013:

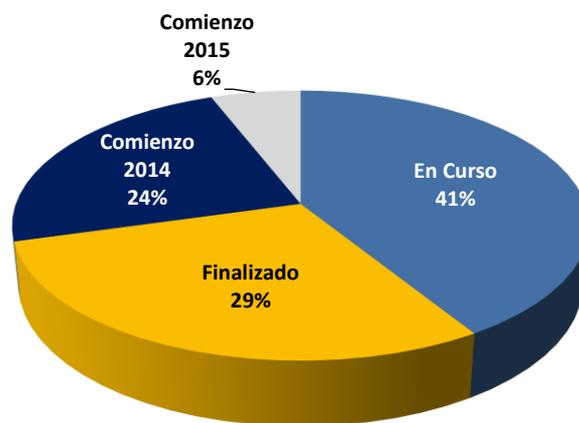
Objetivo General 1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.



Objetivo General 2: Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.



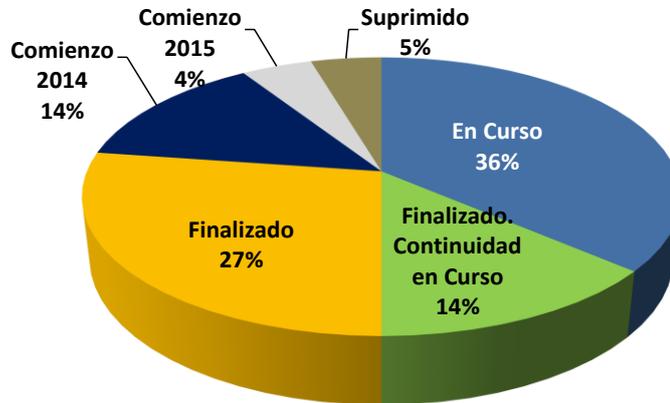
Objetivo General 3: Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.



Objetivo General 4: Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.



Objetivo General 5: Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos

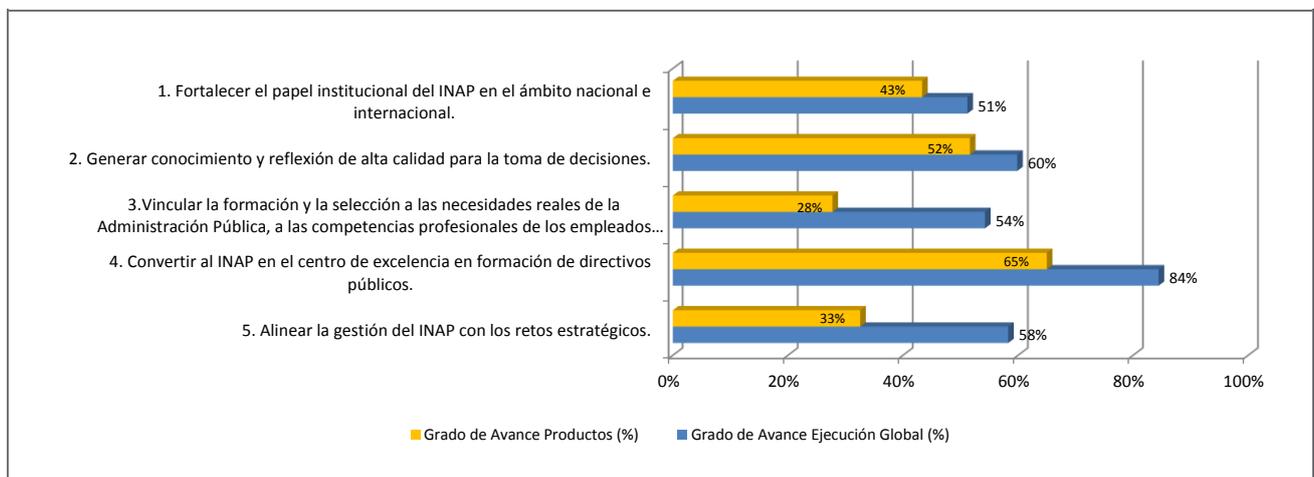


6.3. Grado de Avance en el cumplimiento de los Objetivos Generales

Se ha realizado una estimación del avance de cada Objetivo General, de acuerdo con el avance de los proyectos en él contenidos.

A continuación, se muestra el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, el cual viene reflejado por:

- El grado de obtención de productos, que muestra el porcentaje de productos obtenidos de los proyectos según lo previsto.
- El grado de avance de ejecución global que muestra el avance temporal de los proyectos según su planificación.



| Objetivo General | Grado de Avance Ejecución Global (%) | Grado de Avance Productos (%) | Nº de estrategias | Nº de proyectos PEG | Nº de proyectos vigentes* | En Curso | Finalizado. Continuidad en Curso | Finalizado | Comienzo 2014 | Comienzo 2015 | Suprimido |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------------|----------|----------------------------------|------------|---------------|---------------|-----------|
| 1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional. | 51% | 43% | 5 | 23 | 14 | 6 | 8 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones. | 60% | 52% | 4 | 14 | 8 | 1 | 7 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| 3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional. | 54% | 28% | 5 | 17 | 7 | 7 | 0 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| 4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos. | 84% | 65% | 2 | 5 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 |
| 5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos. | 58% | 33% | 4 | 22 | 11 | 8 | 3 | 6 | 3 | 1 | 1 |

* Se consideran proyectos vigentes los que presentan estado En curso o Finalizados con Continuidad en Curso

Todos los objetivos presentan un grado de avance temporal de los proyectos superior al 50%. Destaca el objetivo 4 “Convertir al INAP en el centro de Excelencia de formación de directivos públicos”, con el mayor avance de sus proyectos. Esto es debido a que no tiene nuevos proyectos que vayan a ser lanzados en sucesivos años y tampoco dispone de proyectos continuos.

El objetivo 3 es el que presenta una mayor proporción de proyectos cuyo lanzamiento está planificado para los años 2014 y 2015, repercutiendo esto tanto en los datos de avance de ejecución como en el de avance de sus productos.

6.4. Grado de avance por Objetivo, Estrategia y Proyecto

Se presenta, a continuación, por Objetivo General, Estrategia y Proyecto, el grado de desarrollo en el que se encuentran los productos y el grado de avance en la ejecución de los proyectos del PEG.

Grado de Avance Global del Plan Estratégico 61,6%

| OBJETIVOS GENERALES | | | | ESTRATEGIAS | | | | PROYECTOS | | | | |
|--|------|---|-------------------------------------|---|--|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|--|------|-------------------------|----------------------------------|
| Descripción | Peso | Grado de Cumplimiento Global Resultados (%) | Grado de Avance Elección Global (%) | Descripción | Peso | Grado de Avance Global (%) | Grado de Cumplimiento (%) | Cód. | Descripción | Peso | Grado de Avance POA (%) | Estado |
| 1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional. | 20% | 43% | 51% | 1.1. Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración. | 20% | 86% | 80% | 1.1.1. | Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP. | 50% | 100% | Finalizado |
| | | | | 1.2. Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de los empleados públicos en España. | 20% | 32% | 28% | 1.1.2. | Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de | 0% | 0% | Suprimido |
| | | | | 1.3. Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno | 20% | 37% | 25% | 1.1.3. | Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las | 0% | 0% | Suprimido |
| | | | | 1.4. Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, en organizaciones u organismos internacionales y en iniciativas de Administraciones Públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración Pública. | 20% | 63% | 21% | 1.1.4. | Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos. | 50% | 71% | En Curso |
| | | | | 1.5. Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de | 20% | 38% | 63% | 1.2.1. | Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación. | 0% | 0% | Suprimido |
| | | | | 2.1. Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación. | 25% | 60% | 90% | 1.2.2. | Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española | 25% | 37% | Finalizado. Continuidad en Curso |
| | | | | 2.2. Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional. | 25% | 100% | 88% | 1.2.3. | Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública. | 25% | 39% | Finalizado. Continuidad en Curso |
| | | | | 2.3. Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público. | 25% | 26% | 0% | 1.2.4. | Constitución de una red de colaboración con centros de la Administración General del Estado con objeti | 25% | 22% | En Curso |
| | | | | 2.4. Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración Pública para facilitar la investigación en la materia. | 50% | 27% | 15% | 1.2.5. | Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración Ger | 25% | 32% | En Curso |
| | | | | | | | | 1.3.1. | Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo. | 25% | 74% | Finalizado. Continuidad en Curso |
| | | | | | | | | 1.3.2. | Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el se | 0% | 0% | Suprimido |
| | | | | | | | | 1.3.3. | Refuerzo de la comunicación con el O60. | 25% | 73% | En Curso |
| | | | | | | | | 1.3.4. | Estudio de las consultas mayoritarias elevadas a la CPS (Comisión Permanente de Selección) y a los Tribu | 25% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | 1.3.5. | Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesiona | 25% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | 1.4.1. | Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (| 17% | 100% | En Curso |
| | | | | 1.4.2. | Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con espec | 17% | 100% | En Curso | | | | |
| | | | | 1.4.3. | Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública. | 17% | 100% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 1.4.4. | Realización de un estudio de identificación y calificación, mediante examen comparativo y otros métodos | 17% | 0% | Comienzo 2015 | | | | |
| | | | | 1.4.5. | Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, i | 17% | 38% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 1.4.6. | Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyect | 17% | 38% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 1.5.1. | Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Admini | 50% | 39% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 1.5.2. | Creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster de América Latina. | 0% | 0% | Suprimido | | | | |
| | | | | 1.5.3. | Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales | 50% | 38% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 2.1.1. | Diseño y creación del centro de investigación del INAP | 25% | 43% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| | | | | 2.1.2. | Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación | 25% | 43% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| | | | | 2.1.3. | Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio | 25% | 51% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| | | | | 2.1.4. | Constitución de un banco de innovación en las Administraciones públicas. | 25% | 100% | Finalizado. Continuidad 2014 | | | | |
| | | | | 2.2.1. | Creación de la Administración al Día. | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | 2.2.2. | Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad. | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | 2.2.3. | Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere a | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | 2.2.4. | Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | 2.3.1. | Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con | 33% | 0% | Comienzo 2014 | | | | |
| | | | | 2.3.2. | Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de | 33% | 78% | En Curso | | | | |
| | | | | 2.3.3. | Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo | 33% | 0% | Comienzo 2014 | | | | |
| | | | | 2.4.1. | Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública. | 33% | 23% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| | | | | 2.4.2. | Desarrollo del Tesoro de la Administración Pública. | 33% | 35% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| | | | | 2.4.3. | Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico. | 33% | 23% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |

| OBJETIVOS GENERALES | | | | ESTRATEGIAS | | | | PROYECTOS | | | | | | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|--|------|----------------------------|---------------------------|-----------|---|--|-------------------------|----------------------------------|--|-----|------|----------------------------------|
| Descripción | Peso | Grado de Cumplimiento Global Resultados (%) | Grado de Avance Elección Global (%) | Descripción | Peso | Grado de Avance Global (%) | Grado de Cumplimiento (%) | Cód. | Descripción | Peso | Grado de Avance POA (%) | Estado | | | | |
| 3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional. | 20% | 28% | 54% | 3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica | 20% | 76% | 52% | 3.1.1. | Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales. | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | | | | | 3.1.2. | Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica. | 25% | 32% | En Curso | | | | |
| | | | | | | | | 3.1.3. | Incremento de la calidad de la oferta formativa on-line. | 25% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | | | | | 3.1.4. | Implantación de un programa de autoformación. | 25% | 73% | En Curso | | | | |
| | | | | 3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje. | 20% | 50% | 7% | 20% | 50% | 7% | 7% | 3.2.1. | Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles. | 20% | 73% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 3.2.2. | Revisión anual de la oferta de aprendizaje del INAP en función del desarrollo del Plan Estratégico y de las necesidades de los empleados públicos. | 20% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | | | | | 3.2.3. | Adaptación de los procesos selectivos a las características de los puestos de trabajo. | 20% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | | | | | 3.2.4. | Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo. | 20% | 77% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 3.2.5. | Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales. | 20% | 100% | Finalizado |
| | | | | 3.3. Desarrollar e implantar metodologías para el aprendizaje organizativo (evaluación, formación, impacto). | 20% | 60% | 30% | 20% | 60% | 30% | 30% | 3.3.1. | Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos y orientados a resultados. | 25% | 100% | Finalizado |
| | | | | | | | | | | | | 3.3.2. | Mejora de la metodología de evaluación de la formación e incorporación de parámetros de impacto en la evaluación. | 25% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | | | | | 3.3.3. | Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado. | 25% | 63% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 3.3.4. | Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo. | 25% | 78% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 3.4. | Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos. | 20% | 0% | 0% |
| 3.5. Convertir al INAP en un referente de calidad, transparencia e independencia en materia de selección en el conjunto de administraciones españolas, tomando como modelo la CPS (Comisión Permanente de Selección). | 20% | 85% | 50% | 20% | 85% | 50% | 50% | 3.4.1. | Renovación de los sistemas de homologación de cursos utilizados actualmente en el INAP. | 50% | 0% | Comienzo 2014 | | | | |
| | | | | | | | | 3.4.2. | Implantación de sistemas de certificación y verificación de acuerdo con los estándares europeos. El objetivo es la certificación de los cursos. | 50% | 0% | Comienzo 2015 | | | | |
| | | | | | | | | 3.5.1. | Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales. | 50% | 70% | En Curso | | | | |
| | | | | | | | | 3.5.2. | Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de recursos humanos. | 50% | 100% | Finalizado | | | | |
| 4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos. | 20% | 65% | 84% | 4.1. Situar el Máster en Dirección Pública como referente de la formación de directivos en las Administraciones Públicas. | 50% | 100% | 90% | 50% | 4.1.1. | Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública. | 50% | 100% | Finalizado | | | |
| | | | | | | | | | 4.1.2. | Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano. | 0% | 0% | Suprimido | | | |
| | | | | 4.2. Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones Públicas. | 50% | 69% | 40% | 50% | 69% | 40% | 50% | 4.2.1. | Puesta en marcha de una Red Social Profesional | 50% | 100% | Finalizado |
| | | | | | | | | | | | | 4.2.2. | Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones. | 50% | 38% | En Curso |
| 5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos. | 20% | 33% | 58% | 5.1. Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética. | 25% | 64% | 40% | 25% | 5.1.1. | Elaboración de un plan de formación específico para el personal propio del organismo. | 13% | 14% | Comienzo 2014 | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.2. | Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden al INAP. | 13% | 100% | Finalizado | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.3. | Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP. | 13% | 100% | Finalizado | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.4. | Aprobación de una nueva carta de servicios. | 13% | 81% | En Curso | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.5. | Elaborar el plan de seguimiento de la gestión contractual del organismo. | 13% | 0% | Comienzo 2014 | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.6. | Revisión de los procedimientos de ingresos. | 13% | 74% | En Curso | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.7. | Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental. | 13% | 59% | Finalizado. Continuidad en Curso | | | |
| | | | | | | | | | 5.1.8. | Implantación de un sistema de Contabilidad Analítica | 13% | 88% | En Curso | | | |
| | | | | 5.2. Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo. | 25% | 57% | 7% | 25% | 57% | 7% | 25% | 5.2.1. | Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos. | 17% | 70% | Finalizado. Continuidad en Curso |
| | | | | | | | | | | | | 5.2.2. | Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@. | 17% | 37% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 5.2.3. | Realización de un estudio de informatización de las pruebas selectivas. | 17% | 32% | En Curso |
| | | | | | | | | | | | | 5.2.4. | Constitución de un grupo de trabajo con todos los agentes implicados para un desarrollo desde el punto de vista de los usuarios. | 17% | 0% | Comienzo 2014 |
| | | | | | | | | | | | | 5.2.5. | Puesta en marcha del sistema SIAF-2. | 17% | 100% | Finalizado |
| | | | | | | | | | | | | 5.2.6. | Diseño de la nueva Intranet del organismo. | 17% | 100% | Finalizado |
| | | | | 5.3. Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo. | 25% | 72% | 50% | 25% | 72% | 50% | 25% | 5.3.1. | Elaborar un plan estratégico general para el periodo 2012-2015. | 25% | 100% | Finalizado |
| | | | | | | | | | | | | 5.3.2. | Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y la elaboración de los informes anuales de seguimiento. | 25% | 51% | En Curso |
| 5.3.3. | Implantación del cuadro de mando. | 25% | 55% | | | | | | | | | En Curso | | | | |
| 5.3.4. | Implantación de la evaluación del desempeño. | 25% | 83% | | | | | | | | | Finalizado. Continuidad en Curso | | | | |
| 5.4. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo. | 25% | 40% | 33% | 25% | 40% | 33% | 25% | 5.4.1. | Realización de una Inspección Operativa de Servicios. | 33% | 100% | Finalizado | | | | |
| | | | | | | | | 5.4.2. | Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas de cooperación. | 0% | 0% | Suprimido | | | | |
| | | | | | | | | 5.4.3. | Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones. | 33% | 20% | En Curso | | | | |
| | | | | | | | | 5.4.4. | Propuesta de un nuevo Estatuto del INAP. | 33% | 0% | Comienzo 2015 | | | | |

7. DETALLE DEL ESTADO DE LOS PROYECTOS

A continuación, se muestra el estado de los proyectos, clasificados según el estado que presentan:

- Finalizados
- Finalizados. Continuidad en Curso
- En curso
- Comienzo 2014
- Comienzo 2015
- Suprimidos

Actualmente no se encuentran proyectos en estado de revisión, debido a que los proyectos ya fueron replanificados a lo largo de la vigencia del Plan Operativo.

7.1. Proyectos Finalizados

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance |
|--------|---|-----------------------|--------------------|-----------------|
| 1.1.1. | Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP. | 10-mar-13 | 28-abr-13 | 100% |
| 2.2.1. | Creación de la Administración al Día. | 15-oct-12 | 15-dic-12 | 100% |
| 2.2.2. | Cumplimiento de los criterios de inclusión en los índices internacionales de calidad. | 01-jun-13 | 30-nov-13 | 100% |
| 2.2.3. | Adaptación de la aplicación de edición y gestión de publicaciones periódicas del INAP para que genere automáticamente los identificadores de objetos digitales. | 01-ene-13 | 28-dic-13 | 100% |
| 2.2.4. | Establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en papel bajo demanda. | 31-ene-13 | 30-dic-13 | 100% |
| 3.1.1. | Creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas, tanto formales como informales (e-INAP). | 15-oct-12 | 30-ene-13 | 100% |
| 3.1.3. | Incremento de la calidad de la oferta formativa on-line. | 15-ene-13 | 15-feb-13 | 100% |
| 3.2.5. | Elaboración de un estudio sobre los modelos de cualificaciones profesionales. | 15-mar-13 | 31-dic-13 | 100% |
| 3.3.1. | Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos y orientados a resultados. | 07-nov-12 | 15-feb-13 | 100% |
| 3.5.2. | Establecimiento de un marco de colaboración con las Administraciones Públicas en materia de gestión de | 13-feb-13 | 25-jun-13 | 100% |

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance |
|--------|--|-----------------------|--------------------|-----------------|
| | procesos selectivos. | | | |
| 4.1.1. | Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública. | 15-sep-12 | 15-jun-13 | 100% |
| 4.1.3. | Elaboración de un plan de comunicación del Máster | 01-abr-13 | 01-oct-13 | 100% |
| 4.2.1. | Puesta en marcha de una Red Social Profesional | 19-oct-12 | 30-nov-13 | 100% |
| 5.1.2. | Bienvenid@: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP. | 31-ago-12 | 31-dic-12 | 100% |
| 5.1.3. | Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP. | 22-mar-13 | 31-jul-13 | 100% |
| 5.2.5. | Puesta en marcha del sistema SIAF-2. | 24-sep-12 | 10-dic-12 | 100% |
| 5.2.6. | Diseño de la nueva Intranet del organismo. | 11-jun-12 | 31-dic-12 | 100% |
| 5.3.1. | Elaborar un plan estratégico general para el periodo 2012-2015. | 15-mar-13 | 31-jul-13 | 100% |
| 5.4.1. | Realización de una Inspección Operativa de Servicios. | 02-abr-12 | 30-jul-13 | 100% |

7.2. Proyectos Finalizados con Continuidad en Curso

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance temporal del proyecto |
|--------|--|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 1.2.2. | Establecimiento de acuerdos de colaboración con las Diputaciones Provinciales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materia de formación y estudios locales. | 20-oct-12 | 30-dic-15 | 37% |
| 1.2.3. | Constitución de alianzas con institutos y escuelas autonómicas de Administración Pública. | 19-sep-12 | 30-dic-15 | 39% |
| 1.3.1. | Diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo. | 01-oct-12 | 08-jun-14 | 74% |
| 1.4.3. | Desarrollo de las relaciones institucionales con organismos internacionales de Administración Pública. | 05-oct-12 | 11-nov-13 | 100% |
| 1.4.5. | Fomento de la participación de expertos españoles en proyectos de cooperación técnica internacional, aprovechando su experiencia y alta formación, para facilitar la creación y afianzamiento de los lazos con otros países e incrementar la proyección. | 15-oct-12 | 15-dic-15 | 38% |
| 1.4.6. | Realización de actividades de fomento de la participación de las administraciones españolas en proyectos y redes europeas. | 15-oct-12 | 15-dic-15 | 38% |
| 1.5.1. | Promoción mediante becas y premios a la innovación a trabajos y tesis doctorales en materia de Administración Pública, tanto en el ámbito nacional como internacional. | 30-oct-12 | 10-nov-15 | 39% |
| 1.5.3. | Difusión y estímulo de la participación de nuestras Administraciones Públicas en premios internacionales sobre el sector público. | 15-oct-12 | 15-dic-15 | 38% |

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance temporal del proyecto |
|--------|--|--------------------------|-----------------------|---|
| 2.1.1. | Diseño y creación del centro de investigación del INAP | 01-jul-12 | 15-dic-15 | 43% |
| 2.1.2. | Puesta en marcha de una línea de financiación abierta para la realización de proyectos de investigación en las materias de referencia. | 01-jul-12 | 15-dic-15 | 43% |
| 2.1.3. | Creación de una Comunidad de Conocimiento Latinoamericana en administración pública como espacio de aprendizaje y de intercambio de experiencias e investigación | 10-dic-12 | 30-dic-14 | 51% |
| 2.1.4. | Constitución de un banco de innovación en las Administraciones públicas. | 15-oct-12 | 15-sep-13 | 100% |
| 2.4.1. | Adaptar los servicios documentales de la biblioteca a las necesidades de la Administración Pública. | 01-jun-13 | 15-dic-15 | 23% |
| 2.4.2. | Desarrollo del Tesauro de la Administración Pública. | 15-mar-13 | 15-jun-15 | 35% |
| 2.4.3. | Difusión de la biblioteca y de su fondo documental e histórico. | 01-jun-13 | 30-dic-15 | 23% |
| 5.1.7. | Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental. | 30-jul-12 | 30-dic-14 | 59% |
| 5.2.1. | Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos. | 01-may-12 | 15-sep-14 | 70% |
| 5.3.4. | Implantación de la evaluación del desempeño. | 02-dic-12 | 20-mar-14 | 83% |

7.3. Proyectos En Curso

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance temporal del proyecto |
|--------|--|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 1.1.4. | Impulsar la formación en Administración Pública para responsables políticos y cargos públicos. | 15-nov-12 | 15-jun-14 | 71% |
| 1.2.4. | Constitución de una red de colaboración con centros de la Administración General del Estado con objeto de promover actividades formativas conjuntas. | 15-jun-13 | 15-dic-15 | 22% |
| 1.2.5. | Coordinación con las unidades de personal de los departamentos y organismos de la Administración General del Estado. | 02-feb-13 | 15-dic-15 | 32% |
| 1.3.3. | Refuerzo de la comunicación con el O60. | 01-may-13 | 31-mar-14 | 73% |
| 1.4.1. | Potenciación de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAINAPE) y Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP, promoviendo la colaboración de éstos con el INAP. | 11-oct-12 | 31-dic-13 | 100% |
| 1.4.2. | Potenciación de la relación con las escuelas e institutos de formación de empleados públicos, con especial referencia a América Latina. | 30-sep-12 | 31-dic-13 | 100% |
| 2.3.2. | Elaboración de un Libro Blanco que establezca propuestas de mejora y buenas prácticas en el ámbito de la discapacidad | 01-abr-13 | 20-mar-14 | 78% |
| 3.1.2. | Creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica. | 01-feb-13 | 15-dic-15 | 32% |
| 3.1.4. | Implantación de un programa de autoformación. | 15-nov-12 | 30-may-14 | 73% |
| 3.2.1. | Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles. | 11-oct-12 | 15-jun-14 | 73% |
| 3.2.4. | Estudio de la evolución de la selección de empleados públicos, teniendo en cuenta el cambio organizativo, generacional, perfiles y carrera administrativa. | 30-nov-12 | 30-abr-14 | 77% |
| 3.3.3. | Perfeccionamiento pedagógico y tecnológico del profesorado. | 03-may-13 | 20-may-14 | 63% |
| 3.3.4. | Creación de una base de datos de profesorado interconectada con el catálogo formativo. | 12-abr-13 | 15-mar-14 | 78% |
| 3.5.1. | Redacción de un manual para los colaboradores y miembros de los tribunales. | 01-abr-13 | 30-abr-14 | 70% |
| 4.2.2. | Realización de actividades formativas para el personal directivo en colaboración con otras administraciones. | 01-oct-13 | 30-may-14 | 38% |
| 5.1.4. | Aprobación de una nueva carta de servicios. | 01-abr-13 | 07-mar-14 | 81% |
| 5.1.6. | Revisión de los procedimientos de ingresos. | 15-abr-13 | 31-mar-14 | 74% |
| 5.1.8. | Implantación de un sistema de Contabilidad Analítica | 11-abr-12 | 30-mar-14 | 88% |
| 5.2.2. | Elaboración del plan de gestión electrónica de los procesos selectivos e-SELECT/Selección@. | 30-oct-12 | 15-dic-15 | 37% |
| 5.2.3. | Realización de un estudio de informatización de las pruebas selectivas. | 31-ene-13 | 15-dic-15 | 32% |
| 5.3.2. | Elaboración de los planes operativos anuales del PEG | 09-oct-12 | 15-mar-15 | 51% |

| Código | Proyecto | Proyecto Fecha Inicio | Proyecto Fecha Fin | Grado de avance temporal del proyecto |
|--------|---|-----------------------|--------------------|---------------------------------------|
| | y la elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes. | | | |
| 5.3.3. | Implantación del cuadro de mando. | 31-oct-12 | 21-dic-14 | 55% |
| 5.4.3. | Establecimiento de un sistema archivístico que garantice la correcta gestión de documentos, fondos y colecciones, producidos o reunidos en el ejercicio de las funciones atribuidas al organismo. | 01-oct-13 | 30-dic-14 | 20% |

7.4. Proyectos Suprimidos

| Código | Proyecto |
|--------|---|
| 1.1.2. | Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública. |
| 1.1.3. | Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas. |
| 1.2.1. | Establecimiento de alianzas con asociaciones públicas y privadas de formación. |
| 1.3.2. | Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector. |
| 1.5.2. | Creación de un premio de excelencia para los alumnos del Máster de América Latina. |
| 4.1.2. | Creación de un equipo docente especializado del máximo prestigio académico, profesional y humano. |
| 5.4.2. | Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión. |

Razones para la supresión de los proyectos mencionados

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

Este proyecto reforzaba al 1.1.1. "Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP". El planteamiento del proyecto era la realización de jornadas de directivos públicos con la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE). Se realizó un acercamiento para plantear una colaboración por parte de INAP, que no fructificó, debido al actual momento de crisis. El INAP tiene previsto organizar varias jornadas con asociaciones de empresarios, especialmente aquellas relacionadas con la aplicación de la reforma de la ley local. A pesar de ello, no se ha considerado que deba tener entidad como proyecto y se ha propuesto su supresión.

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

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

que se mencionan en este mismo informe, en las páginas 5-10, podemos mencionar: Jornada sobre “El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales”, el Ciclo de conferencias “La reforma del Estado y de la Administración española” o la Jornada de debate “Teclas para transformar la Administración Pública española”, entre otras.

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

El objetivo era alcanzar alianzas con grandes centros de negocio, pero no ha sido posible abordar futuras alianzas con INAP. Por esa razón, se decidió su supresión.

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

Este proyecto se suprimió porque, de un modo informal, la presencia del INAP se está fomentando mediante la participación de personas del Comité de Dirección en eventos, y además, se solapaba con otros proyectos del PEG, que fomentan la presencia del INAP, como los recogidos en la Estrategia 1.4. **Participación Activa en el conjunto de redes institucionales.**

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

El proyecto se suprimió porque se consideró que, al ser la edición del año 2013 del Máster en Administración y Gerencia Pública la última, puesto que se sustituye por el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, no tenía sentido crear este premio.

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

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

5.4.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento de los objetivos de las líneas de subvenciones y ayudas del INAP, y modernización de su gestión.

El objetivo del proyecto era la mejora del control de las subvenciones concedidas por el INAP, mediante el establecimiento de mecanismos de gestión y control de las subvenciones. Después de los cambios sufridos en el sistema de reparto de fondos de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, obligados por varias sentencias del Tribunal Constitucional, a lo que se sumó una valoración sobre lo que supondría lanzar este proyecto en el momento actual (cambios legales, entre otros), se decidió su supresión.