

**PLAN  
OPERATIVO  
ANUAL  
2021**

**INFORME DE SEGUIMIENTO**

**P**LAN  
**E**STRATÉGICO  
**P**LURIANUAL  
**2021-2024**  
**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA</b>	<b>3</b>
<b>2. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024 Y SU AVANCE EN LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE 2021</b>	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	6
2.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO	9
<b>3. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBADOS EN EL POA 2021</b>	<b>13</b>
3.1 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES	14
3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO	19
3.3 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL	56
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>

## 1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA

El Plan Operativo Anual (POA) 2021 del INAP, cuyo seguimiento se aborda en el presente informe, constituye el inicio de la ejecución de los diferentes proyectos englobados en el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del instituto.

Este marco plurianual ha permitido establecer las directrices estratégicas del organismo, que va dirigiendo su actuación hacia la consecución de cinco objetivos generales relacionados con el cumplimiento de la misión del instituto. Estos objetivos, de conformidad con el ámbito competencial propio del INAP, van encaminados a reforzar su papel de cooperación nacional e internacional; a consolidarse como referente en la realización de procesos selectivos para el acceso a la función pública; a posicionarse a la vanguardia del aprendizaje; a destacar como centro de investigación e innovación pública; y a dotarse de herramientas organizacionales para prestar el mejor servicio posible a la ciudadanía y abordar los retos de la coyuntura actual desde una posición de fortaleza institucional.

El establecimiento de dichos objetivos permitirá al INAP profundizar en su **misión y visión** institucionales, que han actuado a lo largo de todo el proceso de elaboración de la planificación estratégica como referente fundamental que ha de guiar la actuación del instituto en el presente y futuro inmediatos. Ello de conformidad con los **valores** de transparencia, responsabilidad, igualdad efectiva, inclusión, desarrollo sostenible, representatividad y participación, guiando todos ellos no solo dicho proceso de planificación, sino la implementación operativa del mismo.

Para la consecución de cada uno de los objetivos generales, se ha establecido un total de 17 estrategias, subdivididas a su vez en 68 proyectos. La ejecución de cada proyecto se plasma en la realización de un conjunto de actividades tendentes a la obtención de resultados previamente definidos. Esta perspectiva integral es la que subyace al examen pormenorizado del estado de consecución de cada uno de los proyectos cuya implementación se ha iniciado en 2021, y que constituyen la parte central del seguimiento de la planificación operativa.

Por ello, y tras realizar un repaso inicial de las características metodológicas que aplican al seguimiento de la planificación operativa, este informe se centrará primeramente en caracterizar los proyectos en el marco más amplio de la planificación estratégica del INAP, ya que solo desde una visión amplia del alcance perseguido en el marco plurianual, puede contextualizarse el inicio de la ejecución operativa que ha tenido lugar en 2021. Una vez analizado dicho alcance desde una doble perspectiva estructural y organizativa, se realizará un análisis cualitativo de cada uno de los proyectos iniciados, permitiendo con ello observar el grado de avance para la consecución de los objetivos generales. Tras concluir este análisis por proyecto, se procederá a la autoevaluación de los resultados obtenidos, distinguiendo aquellos que se encuentran enmarcados en otras planificaciones, bien multisectoriales, o bien específicamente asociadas al instituto, como es el caso del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, y del Plan Impulso INAP, respectivamente. Ambos planes suponen para el INAP un acceso a mayores recursos económicos, que han de ir dirigidos hacia la consecución de reformas estructurales que permitan contribuir, en última instancia, a la modernización de las Administraciones Públicas en favor de la ciudadanía.

## NOTA METODOLÓGICA

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

El seguimiento de la operativa correspondiente a 2021 que se acomete en el presente informe, se ha desarrollado metodológicamente desde la perspectiva de la **autoevaluación**, permitiendo a la unidad directiva responsable de cada uno de los proyectos iniciados, determinar si ha existido desviación sobre la planificación inicial de actividades, las pautas más significativas de actuación para su realización, los resultados obtenidos, así como la valoración global del grado de ejecución de cada proyecto.

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

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

### Ficha A: indicadores de resultados

**OBJETIVO GENERAL**

**OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO**

INDICADORES DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL PROYECTO	INDICADORES	FIABILIDAD			PERIODO DE VERIFICACION
		Baja	Medio	Alta	

### Ficha B: descripción de actividades

RESPONSABLE

DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

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

### Ficha C: seguimiento de la ejecución de actividades

**OBJETIVO GENERAL**

**OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO**

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

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

### Ficha D: seguimiento de indicadores de resultados

RESPONSABLE

DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

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

Figura 1. Fichas para la planificación operativa y la autoevaluación

La cumplimentación de estas cuatro fichas para cada proyecto, ha permitido a cada unidad directiva llevar a cabo una autoevaluación del nivel de cumplimiento de la planificación y adoptar las medidas correctoras que en algún caso fueran pertinentes con vistas a la planificación operativa de 2022.

## 2. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024 Y SU AVANCE EN LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE 2021

En el presente epígrafe se analiza el contexto en que ha tenido lugar la planificación operativa correspondiente al inicio de la implementación de la estrategia plurianual. Dicho contexto se aborda desde una doble perspectiva.

En primer lugar, se examina la estructura que presenta el propio Plan Estratégico Plurianual y cómo la planificación operativa correspondiente a 2021 supone un primer y decidido avance sobre el mismo.

En segundo lugar, se analiza la distribución de esta estructura desde la perspectiva organizativa, señalando el protagonismo de cada unidad directiva en la consecución de los objetivos generales que guían la planificación plurianual. Asimismo, se caracteriza su participación y la necesaria interacción entre estas unidades que, si bien en ocasiones actúan sobre un mismo proyecto bajo el criterio de la corresponsabilidad, realizan en numerosas ocasiones un notable ejercicio transversal de coordinación y participación, incrementando con ello los roles que cada una desempeña para la correcta ejecución de la planificación anual de los proyectos.

### 2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Tal y como se avanzaba en el apartado introductorio del presente informe, la planificación estratégica del INAP en el periodo 2021-2024, se estructura en torno a la consecución de cinco **objetivos generales** de carácter transformador para el INAP en sus distintos ámbitos competenciales.

<b>OBJETIVO GENERAL 1</b>	<i>Reforzar el papel del INAP en la red institucional de centros y escuelas españolas de Administración pública, así como de las instituciones internacionales de esta naturaleza, especialmente aquellas del ámbito iberoamericano</i>
<b>OBJETIVO GENERAL 2</b>	<i>Convertir al INAP en un centro de referencia en materia de selección de empleo público y de atracción de las personas más idóneas para los requerimientos de la Administración contemporánea</i>
<b>OBJETIVO GENERAL 3</b>	<i>Consolidar y comunicar un modelo cooperativo de aprendizaje con enfoque competencial y basado en actuaciones y recursos interconectados</i>
<b>OBJETIVO GENERAL 4</b>	<i>Impulsar la investigación, la reflexión y el debate, así como generar y difundir conocimiento abierto sobre Administración y valor públicos</i>
<b>OBJETIVO GENERAL 5</b>	<i>Adecuar la estructura, organización y funcionamiento de la institución a los retos estratégicos que tiene planteados</i>

Figura 2. Definición de los objetivos generales del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024

El instituto ha recogido en esta planificación unos objetivos de carácter plurianual, ya que de su consecución se derivará necesariamente una mejora estructural en su funcionamiento, que incidirá tanto en su cultura organizativa, como en la imagen que la propia institución proyecte a nivel nacional e internacional. El carácter progresivo que presenta cualquier cambio en ambos terrenos, hace que su consecución se planifique desde el principio como un proceso paulatino, que se irá abordando a partir de distintas estrategias, en las que se avanzará gracias a la realización de proyectos específicos, muchos de ellos también de marcado perfil plurianual, tal y como se pondrá de manifiesto con posterioridad en el presente informe.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición del plan estratégico con base en el volumen de proyectos cuya realización sustenta la consecución de los cinco objetivos generales de carácter transformador:



Figura 3. Peso por volumen de proyectos de cada objetivo general

Si bien el establecimiento de estos objetivos generales no presupone jerarquía alguna entre ellos, resultando todos igualmente importantes, destaca particularmente el mayor número de proyectos vinculados a la consecución del objetivo general 5 de reestructuración organizacional situándose, con 23 proyectos, por encima de la media. Ello obedece al carácter transversal de su actuación, que permea toda la actividad del instituto, a través de diversos proyectos tecnológicos, de comunicación y de gestión, tanto económico-presupuestaria como de personal.

En el siguiente cuadro se puede observar el esfuerzo que encierra la consecución de cada objetivo en cuanto a volumen de estrategias y proyectos que cada uno engloba:

OBJETIVO GENERAL	Nº DE ESTRATEGIAS	Nº DE PROYECTOS
1	2	10
2	2	9
3	4	13
4	4	13
5	5	23
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>68</b>

Figura 4. Cuantificación estructural del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024

De las 17 estrategias y 68 proyectos que permitirán avanzar en la consecución de estos objetivos generales, en el primer año de andadura del Plan se han iniciado el 88 % de las estrategias y el 79,4 % de los proyectos.

En lo relativo a las estrategias, únicamente dos quedaron sin iniciar:

- 3.1. Fortalecer el ecosistema de aprendizaje del INAP
- 4.4. Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto

Si bien en el epígrafe 3 del presente informe se realizará un análisis individualizado por cada proyecto, cabe anticipar que el elevado número de proyectos iniciados durante el primer año del plan estratégico (un total de 54), es reflejo del esfuerzo llevado a cabo por las distintas unidades del INAP para lograr la consecución de los objetivos fijados con el mayor grado de eficiencia posible.

En relación con los catorce proyectos no iniciados, cuatro de ellos son los que configuran las dos estrategias que se acaban de mencionar. Los diez restantes se distribuyen entre ocho estrategias diferentes, de manera que la falta de inicio de estos proyectos no ha supuesto la paralización de ninguna de ellas, cuyo avance ha progresado en 2021 a través de los restantes proyectos que las integran.

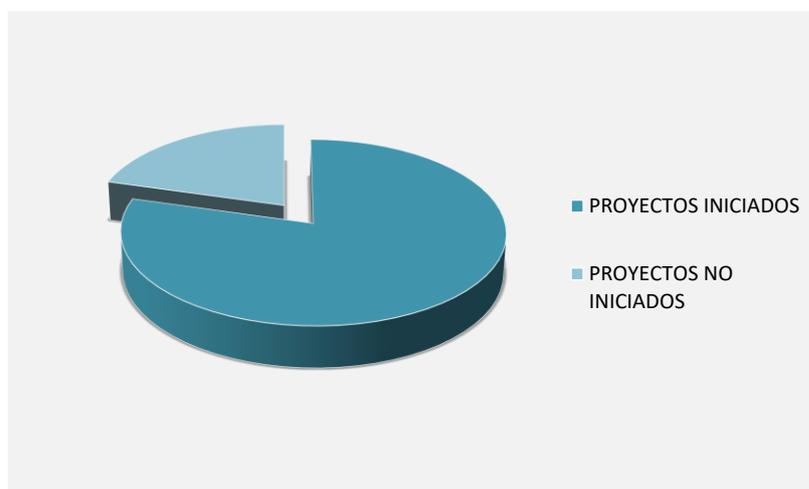


Figura 5. Volumen de proyectos iniciados durante 2021

## 2.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Los 68 proyectos que componen la planificación estratégica 2021-2024 se distribuyen, según el proyecto de que se trate en cada caso, por unidades directivas o funcionales (en adelante las unidades)<sup>1</sup> del siguiente modo<sup>2</sup>:

- **Gerencia (GER):** esta unidad directiva participa en cuatro de las cinco estrategias englobadas en el objetivo general 5, siendo las relativas a potenciar el capital profesional del INAP y el rediseño de su estructura organizativa de su exclusiva competencia.
- **Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC):** a esta unidad, adscrita a la Gerencia, le corresponde casi en exclusiva la primera de las estrategias que integran el objetivo general 5, concretamente aquella dirigida a *“consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP”*. Es en su consecución donde se concentra la totalidad de su responsabilidad en el ámbito de la planificación estratégica.
- **Subdirección de Aprendizaje (APRE):** su principal núcleo de responsabilidad reside en la implementación de las estrategias y proyectos asociados al objetivo general 3, que versa en torno a la consolidación de un nuevo modelo de aprendizaje. No obstante, dada la mayor horizontalidad de su ámbito competencial, esta unidad también participa de la consecución del objetivo general 1, cuya estrategia de impulso a la cooperación institucional de ámbito nacional les corresponde en su totalidad. Por último, esta subdirección también está implicada en la consecución del objetivo general 4, correspondiéndole el proyecto de creación de un banco de recursos en abierto.
- **Subdirección de Formación Local (LOCAL):** su participación aparece concentrada en la consecución de los objetivos generales 2 y 3, siendo el primero de ellos, vinculado a la consolidación del INAP como centro de referencia en procesos selectivos del ámbito público, el que concentra el grueso de su actuación. Debido al carácter geográfico de la orientación competencial de esta subdirección, que cubre tanto procesos selectivos como actividades formativas, ambas en el ámbito local, la mayoría de sus proyectos los realiza bajo el criterio de corresponsabilidad anteriormente expuesto, bien compaginando su ejecución con la Subdirección de Aprendizaje, bien coordinándose con la Subdirección de Selección para su implementación.

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

<sup>2</sup> A los efectos del presente informe, aquellos proyectos cuya ejecución implica la actuación de dos unidades directivas corresponsables, se tomarán en consideración como vinculados a ambas unidades.

- **Subdirección de Selección (SEL):** su participación se concentra en las dos estrategias que conforman el objetivo general 2, siendo la unidad directiva con mayor protagonismo en la consecución del mismo. Comparte la responsabilidad en el impulso de más de la mitad de los proyectos a los que se vincula con la Subdirección de Formación Local, al ser esta última la competente para la implementación de los procesos selectivos específicos del ámbito local.
- **Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento (CEGC):** de forma similar a lo observado en relación con la Subdirección de Aprendizaje, el núcleo de responsabilidad del CEGC se concentra en la consecución del objetivo general 4, a través de las estrategias para promover la reflexión, el conocimiento y el debate; para la mejora de la calidad de las publicaciones; así como aquella dirigida a poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del INAP. En algún caso concreto, también participa en la consecución del objetivo general 5, en lo que a la modernización de la plataforma web se refiere.
- **Centro de Cooperación Internacional (CCI)**<sup>3</sup>: su participación presenta un considerable nivel de concentración, al encontrarse íntegramente vinculada a la estrategia de fomento de la cooperación internacional asociada al objetivo general 1.
- **Laboratorio de Innovación Pública (LIP)**<sup>4</sup>: Junto con el Centro de Cooperación Internacional, presenta un ámbito de responsabilidad con mayor grado de concentración, al estar centrado el LIP en la consecución de una de las dos estrategias que integran el objetivo general 4, concretamente aquella que persigue “*promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas*”. Todos los proyectos de su competencia los desarrolla bajo el criterio de responsabilidad exclusiva.
- **Unidad de Apoyo a la Dirección (UA):** la participación de esta unidad se centra en la ejecución de proyectos de carácter transversal, como es el caso de la elaboración de la Carta de Servicios del INAP, del propio plan estratégico plurianual, o del plan de comunicación del organismo. La mayoría de su ámbito de responsabilidad se vincula a la consecución del objetivo general 5. El carácter transversal de dichos proyectos hace que su consecución efectiva dependa de la participación de todas las unidades del INAP.

---

<sup>3</sup> El CCI no aparece englobado como unidad directiva en el estatuto del INAP. No obstante, dadas las importantes competencias del instituto en materia de cooperación internacional, esta unidad funcional es merecedora de la correspondiente diferenciación en el organigrama del instituto y forma parte de los cambios estructurales a incorporar en la elaboración del nuevo estatuto del INAP, actualmente en curso.

<sup>4</sup> Si bien el Estatuto del INAP recoge en su composición organizativa el Departamento de Innovación Pública, el LIP no existe como unidad directiva *per se*, sino que es una actividad transversal. No obstante, se ha decidido identificarla en este informe a los efectos estructurales, por la importancia cualitativa de este nuevo proyecto del instituto, cuyo impulso se ha identificado desde sus inicios en asociación con el LIP.

El siguiente cuadro caracteriza de forma sintética la participación de cada unidad en la consecución del Plan Estratégico Plurianual del INAP:

UNIDAD	CARACTERIZACIÓN
<b>GER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad centrada en el objetivo general 5</li> <li>▪ Gestión en exclusiva de dos de sus estrategias</li> </ul>
<b>TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad concentrada exclusivamente en la primera estrategia del objetivo general 5</li> </ul>
<b>APRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad centrada en el objetivo general 3</li> <li>▪ Gestiona dos de sus cuatro estrategias en exclusiva</li> <li>▪ Presenta el mayor grado de horizontalidad</li> </ul>
<b>LOCAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad centrada en el objetivo general 2</li> <li>▪ Alto grado de corresponsabilidad en la ejecución de los proyectos</li> </ul>
<b>SEL</b>	
<b>CEGC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad centrada en el objetivo general 4</li> <li>▪ Nivel medio de horizontalidad</li> </ul>
<b>CCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación concentrada en una única estrategia correspondiente al objetivo general 1</li> </ul>
<b>LIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación concentrada en una única estrategia correspondiente al objetivo general 4</li> </ul>
<b>UA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad centrada en el objetivo general 5</li> <li>▪ Gestiona proyectos de elevada transversalidad</li> </ul>

Figura 6. Caracterización por unidad de su responsabilidad en la implementación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024.

En el siguiente gráfico se muestra el distinto peso por unidades en la consecución de los objetivos generales, con base en el volumen de proyectos planificados, evidenciando las características de cada unidad en el desarrollo de la planificación estratégica que se acaban de señalar:

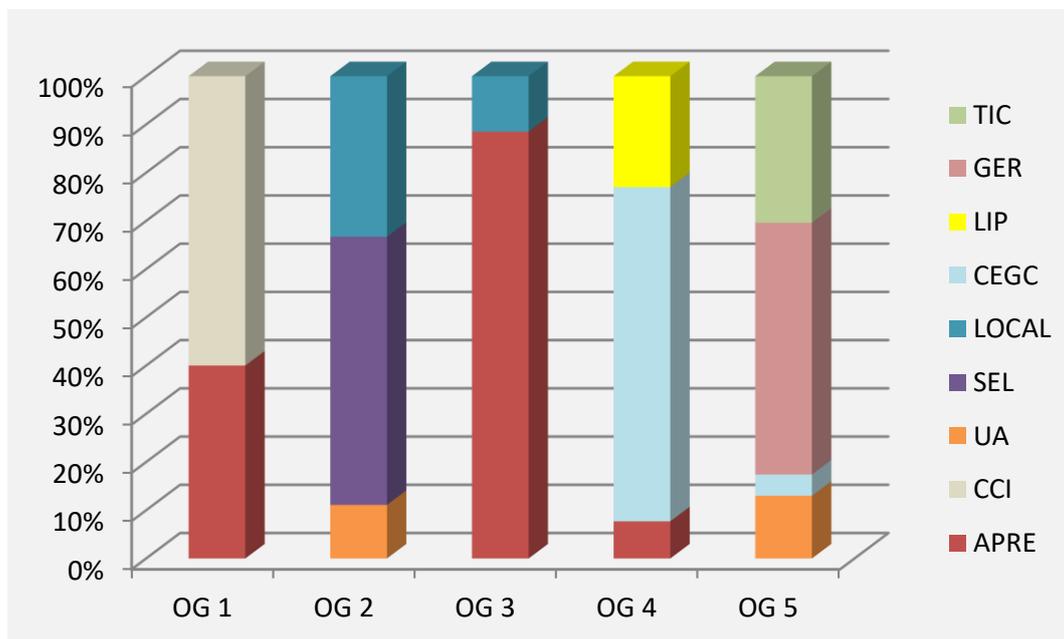


Figura 7. Peso por unidad en cada objetivo general

### PROYECTOS VINCULADOS A VARIAS UNIDADES

De las 17 estrategias que componen la planificación estratégica plurianual, el 47 % competen a una única unidad, mientras que la consecución del 53 % de las estrategias planificadas requiere de la necesaria coordinación y gestión conjunta de una pluralidad de unidades directivas, implicando su ejecución un esfuerzo suplementario de coordinación.

A nivel de proyectos planificados hasta 2024, el porcentaje de aquellos que responden a un **criterio de corresponsabilidad** entre más de una unidad se sitúa en el 7,3 %, implicando todos ellos a la Subdirección de Formación Local, como consecuencia de la marcada orientación territorial de su ámbito competencial, que cubre tanto aspectos formativos como procesos selectivos.

No obstante lo anterior, existen proyectos que requieren de la participación de una pluralidad de unidades para su correcta implementación, aun cuando la responsabilidad recaiga en un único departamento o subdirección. Ello puede venir motivado por dos circunstancias diferenciadas:

- El **carácter transversal** de diversos proyectos. Este es el caso de aquellos que, como el proyecto de diseño e implantación de un plan de comunicación del instituto, requieren de la formación de un grupo de trabajo con representación de todas las unidades del organismo.
- La inclusión del **componente tecnológico** en proyectos cuya responsabilidad no recae en la unidad de tecnologías de la información, pero cuya actuación resulta decisiva para la completa consecución de los proyectos. Este es el caso del proyecto de modernización de la web, ya que el mismo incorpora como uno de los resultados previstos el análisis de las diferentes soluciones de renovación tecnológica del gestor de contenidos.

### 3. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBALADOS EN EL POA 2021

Tal y como se señalaba con anterioridad, durante 2021 se han iniciado un total de 54 proyectos, de los 68 recogidos en la planificación estratégica plurianual.

En lo relativo a la duración de los proyectos cuyo inicio se ha producido durante 2021, la gran mayoría de ellos presentan un carácter plurianual.

Aunque son minoritarios en el marco de la planificación operativa, existen 10 **proyectos de carácter anual**, de los cuales el 50 % se han podido llevar a cabo íntegramente según el calendario previsto, reduciendo así el volumen de los mismos cuya ejecución ha de ser completada en las siguientes anualidades.

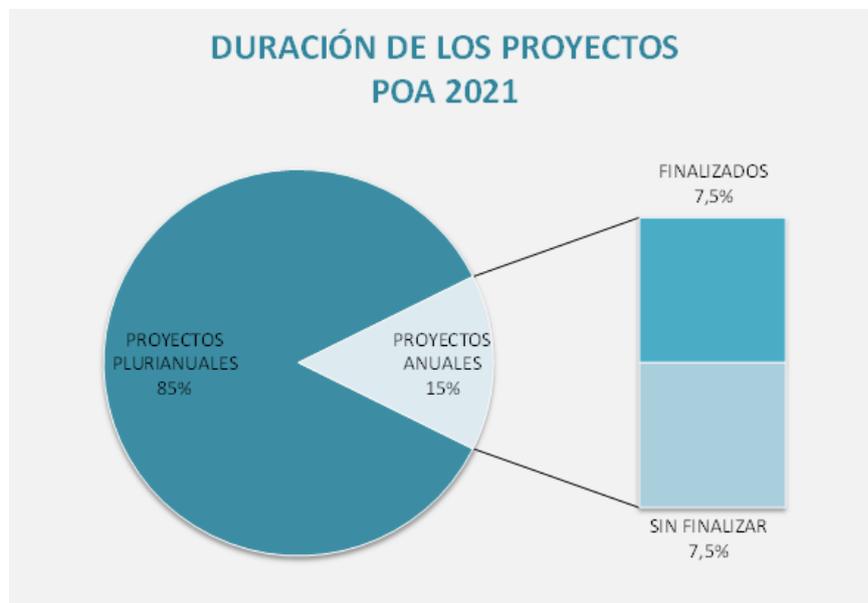
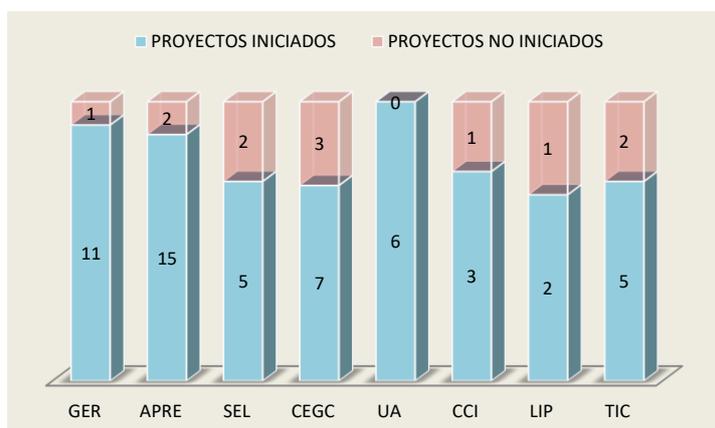


Figura 8. Duración anual y plurianual de los proyectos iniciados

Estos proyectos de duración anual fueron impulsados por la Gerencia, la Unidad de Apoyo, el Laboratorio de Innovación Pública y la Subdirección de Aprendizaje, correspondiendo a estas dos últimas unidades la mayoría de los que finalizaron según la planificación prevista.

Desde la perspectiva organizativa, los proyectos iniciados en 2021 se corresponden con la distribución por unidad que se muestra en el siguiente gráfico<sup>5</sup>:



Se pone de manifiesto así el elevado nivel de inicio de proyectos durante 2021 al que se aludía con anterioridad que, tal y como refleja este gráfico, resulta bastante homogéneo entre las distintas unidades, con la única salvedad referida a los proyectos de la Subdirección de Formación Local, con inicio planificado para 2022.

Figura 9. Proyectos iniciados en 2021 por unidad

Tomando este análisis sobre el nivel de inicio de proyectos como punto de partida, en el presente epígrafe se estudiará primeramente el grado de avance real producido durante el primer año de vigencia del plan estratégico plurianual para el logro de los objetivos generales trazados en el mismo, pasando después a concretar dicho avance en la autoevaluación de cada uno de los 54 proyectos iniciados durante 2021 que lo componen.

### 3.1 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Para determinar con la mayor objetividad posible el grado de avance de cada uno de los objetivos en los que se estructura la planificación plurianual, el cálculo de dicho avance se concretará a partir de las unidades con mayor grado de desagregación que permite el plan operativo 2021, es decir, las actividades a partir de cuya definición se estableció inicialmente la planificación operativa de cada proyecto a lo largo del año. Por tanto, como factor indicativo del grado de avance real, se considerará el porcentaje de actividades finalizadas, sobre el total de aquellas planificadas a comienzos de 2021, cuya ejecución estaba inicialmente prevista para dicha anualidad.

En el siguiente gráfico se refleja la media de avance obtenida en cada objetivo general, a través de la planificación correspondiente a 2021. De acuerdo con el método de cálculo que se acaba de indicar, dicho avance se ha medido utilizando como parámetros el volumen de actividades inicialmente

<sup>5</sup> El gráfico no incluye los proyectos cuya realización es responsabilidad de la Subdirección de Formación Local, ya que su implementación se ha acotado al horizonte temporal comprendido entre 2022 y 2024, no habiéndose planificado el inicio de ninguno de ellos durante 2021.

La cifra de 6 proyectos asociados en 2021 a la Unidad de Apoyo y el total de 4 proyectos vinculados al CCI se debe a que, por motivos de reestructuración organizativa, la ejecución de 2 proyectos correspondientes al CCI fue impulsada por la Unidad de Apoyo de manera excepcional, de forma que en los años sucesivos sea el CCI quien asuma la realización de los 6 proyectos que la planificación estratégica 2021-2024 le atribuye.

incluidas en el POA 2021, con respecto al número de aquellas finalizadas de acuerdo con la planificación prevista, tomando en consideración exclusivamente los proyectos que se han iniciado durante la anualidad de referencia.

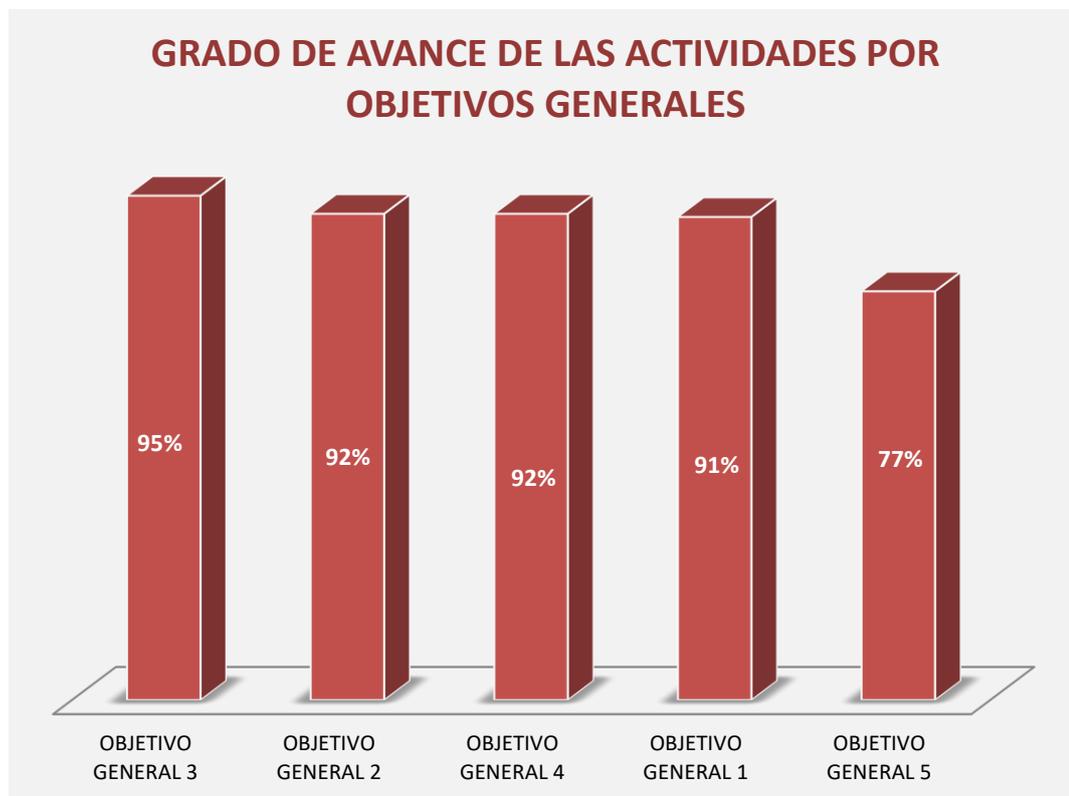


Figura 10. Grado de avance de las actividades por objetivos generales

En él se observa un grado de avance superior al 90 % sobre la planificación inicial en los objetivos generales 1, 2, 3 y 4. Este notable nivel de progreso durante 2021 es debido al elevado volumen de proyectos que han ejecutado todas las actividades inicialmente previstas para 2021, lo cual permitirá, en el caso de los proyectos plurianuales, proseguir con su planificación correspondiente a 2022 sin necesidad de incorporar aquellas actividades no realizadas durante la anualidad anterior.

Considerando los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos generales, se puede concluir que el promedio de avance general en el desarrollo de los proyectos que han conformado la planificación operativa es del 89 %.

Partiendo de los valores medios que se acaban de apuntar, a continuación se realizará un análisis individualizado del grado de avance observado para cada uno de los objetivos generales.

Por lo que respecta a los proyectos englobados en **el primero de los objetivos generales**, de los 10 proyectos que contempla la planificación estratégica para su consecución en el periodo 2021-2024, durante el primer año de aplicación del mismo se han iniciado 9 proyectos. De ellos todos han completado íntegramente las actividades inicialmente planificadas, a excepción del proyecto 1.2.5, que apenas ha podido iniciar la planificación inicial, debido a un factor externo de desviación.

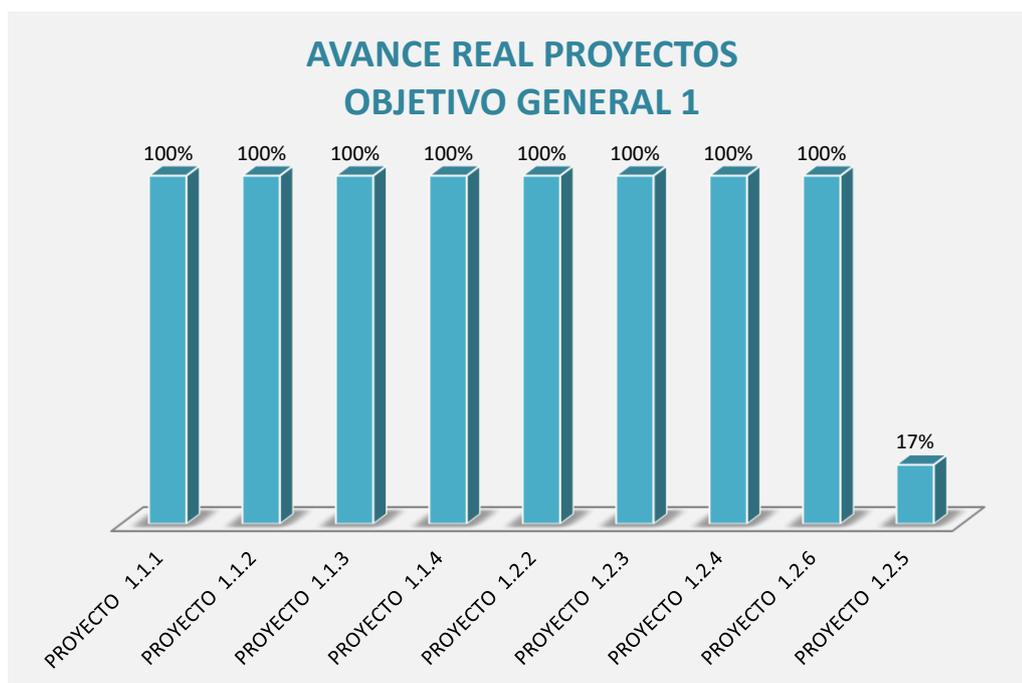


Figura 11. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 1

El gráfico que se muestra a continuación, refleja el total cumplimiento de la planificación operativa para 4 de los 6 proyectos que integran el **objetivo general 2**. A nivel de estrategias, se observa un mayor avance en la consecución de aquella dirigida a contribuir a la atracción del talento a favor de la Administración (estrategia 2.2), al haberse completado la totalidad de actividades previstas en todos los proyectos que la integran. No ocurre así respecto de la estrategia 2.1, relativa a la adaptación y mejora de los procesos de selección que, debido a factores de desviación externos (publicación en el BOE; envío de documentación por parte de terceros), no pudo alcanzar su pleno cumplimiento en 2021.

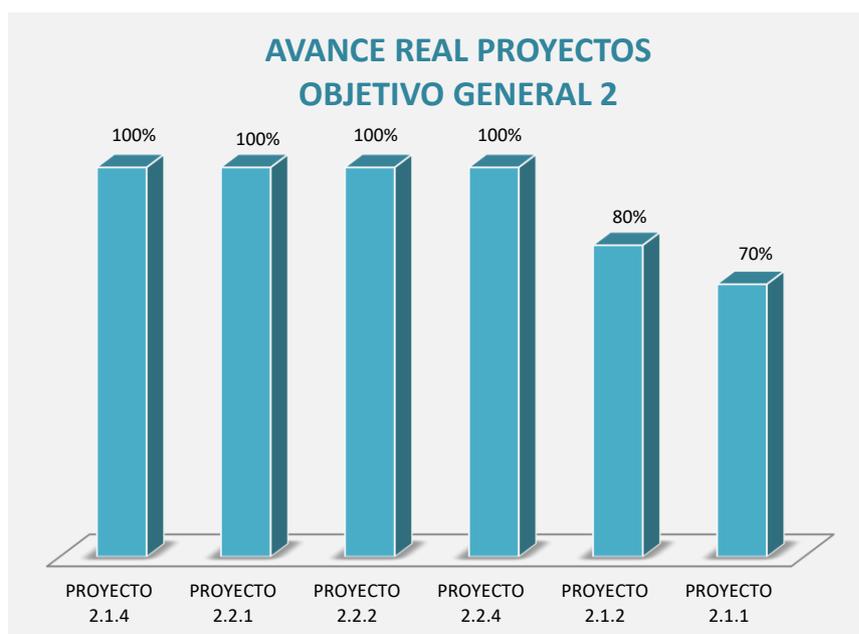


Figura 12. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 2

Tal y como evidencia el siguiente gráfico, los **proyectos englobados en el objetivo general 3**, cuyo inicio estaba previsto para 2021, han sido completados en todas las actividades previstas, con la única excepción del proyecto 3.3.2 (consistente en el establecimiento de una oficina técnico-pedagógica), que experimentó una ligera desviación temporal sobre la previsión inicial. Los diez proyectos de este objetivo iniciados son responsabilidad exclusiva de la Subdirección de Aprendizaje, exceptuando el proyecto 3.4.1, del que es corresponsable la Subdirección de Formación Local.

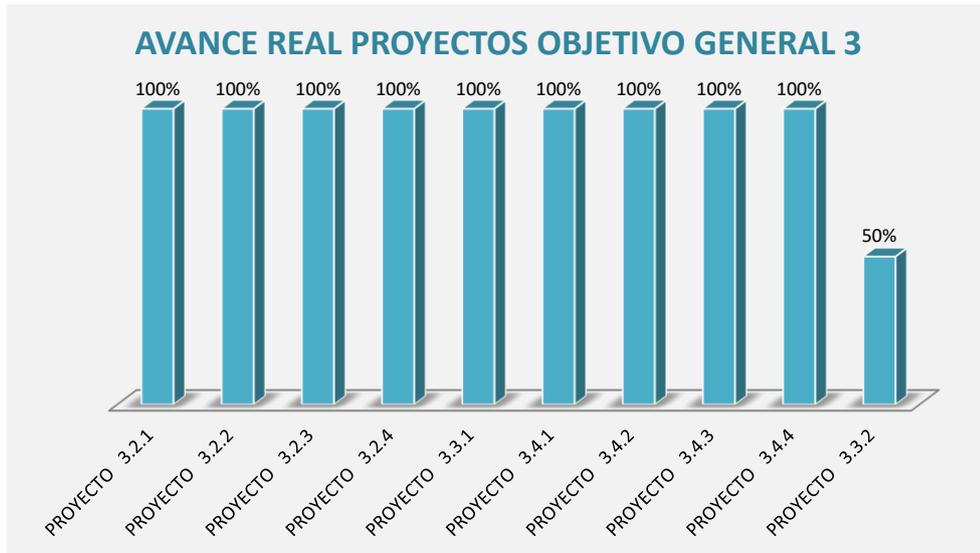


Figura 13. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 3

Es el objetivo general 3 el que en mayor medida ha visto avanzar los proyectos en él englobados, de acuerdo con la planificación operativa. Este elevado grado de avance pone de manifiesto el esfuerzo realizado durante 2021 por implantar pautas novedosas y cooperativas de aprendizaje, que continuarán en la planificación operativa de 2022, dado el carácter plurianual de todos los proyectos considerados.

Los proyectos iniciados durante 2021 para la consecución del **objetivo general 4**, presentan el segundo mayor grado de avance real. Aquellos englobados en las estrategias 4.1 y 4.2 han cumplido totalmente con la planificación de 2021. Según evidencia el siguiente gráfico, únicamente el proyecto 4.3.2, relativo a la modernización y digitalización de la biblioteca del INAP, no ha podido completar las actividades previstas, debido a un factor de desviación externo (ausencia de ofertas para el concurso público, que obligó a reestructurar la planificación para iniciar un nuevo procedimiento de contratación).

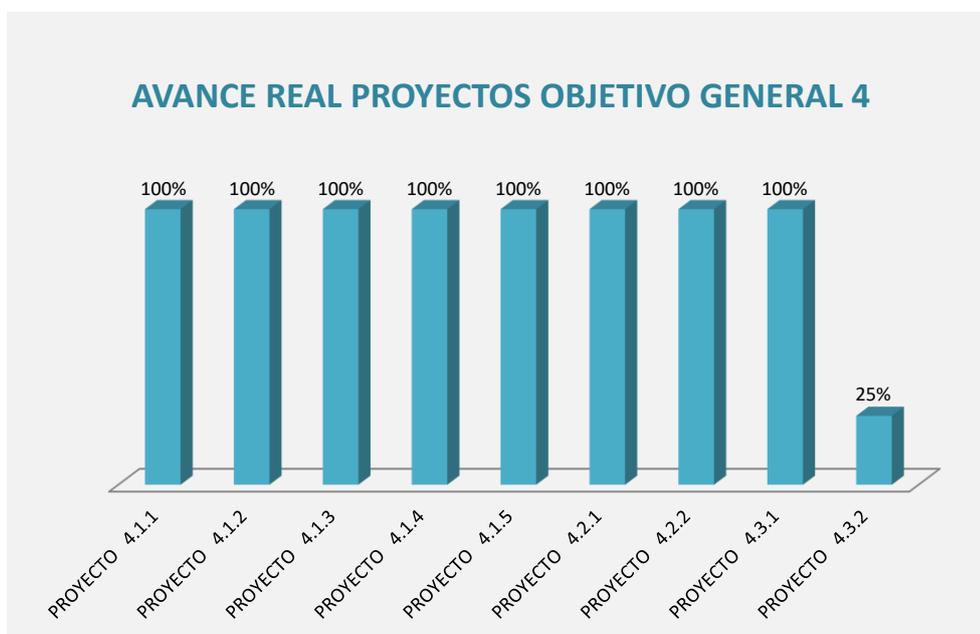


Figura 14. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 4

Según refleja el siguiente gráfico, los **proyectos del objetivo general 5** muestran una mayor heterogeneidad en lo que a la finalización de actividades inicialmente previstas para 2021 se refiere, en parte como consecuencia de su mayor volumen con respecto a otros objetivos. Si bien en el apartado 3.2 de este informe se señalarán individualizadamente los motivos de las desviaciones experimentadas por cada proyecto, en términos generales la imposibilidad de acometer la totalidad de actividades previstas obedece a una falta temporal de efectivos en la unidad directiva responsable de realizarlas, o bien a demoras en los procedimientos de contratación administrativa.

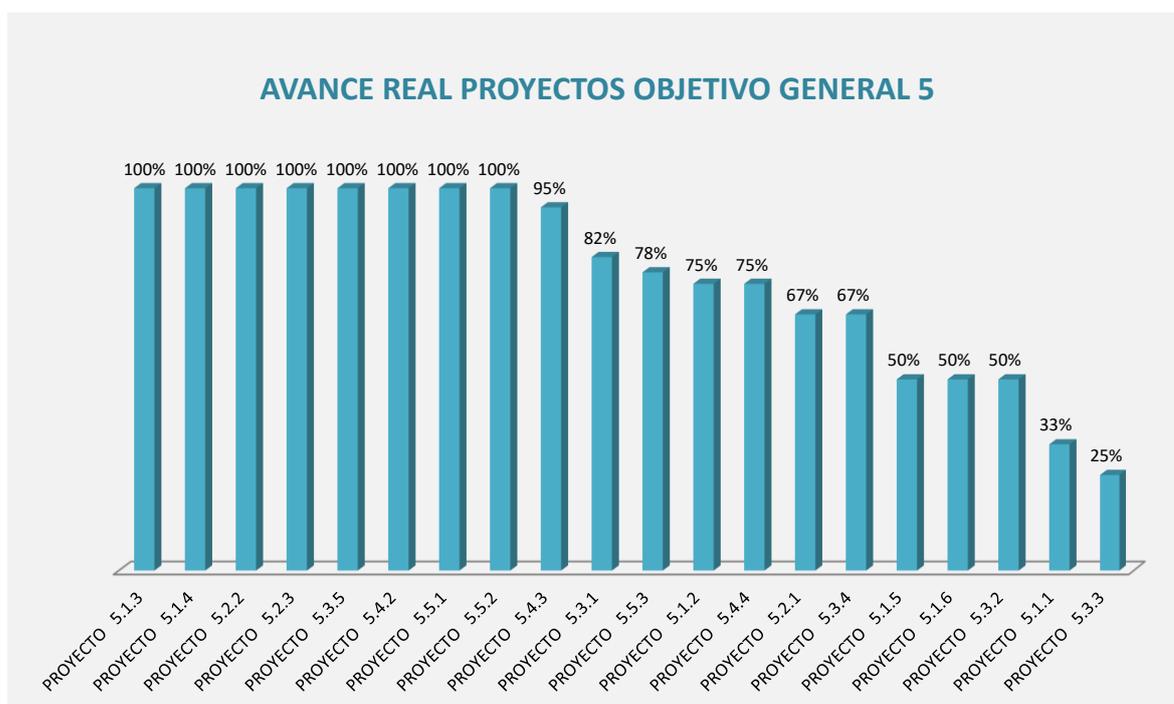


Figura 15. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 5

Existen dos proyectos cuyo nivel de avance se sitúa por debajo del 50 %:

- El proyecto 5.1.1 tiene por objeto la modernización de la plataforma web del INAP, englobando un ámbito de actuación que se ha revelado excesivamente amplio para ser cubierto en una única anualidad.
- Sin embargo, el proyecto que presenta un menor grado de avance es el 5.3.3, relativo a una nueva resolución de precios públicos, lo cual ha obedecido a la falta temporal de efectivos a que se ha aludido con anterioridad.

### 3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO

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

Para todos y cada uno de los proyectos iniciados en 2021 se aporta el mismo esquema de información, que incluye una breve descripción del proyecto que permita un acercamiento a su naturaleza, el señalamiento de su carácter anual o plurianual, la identificación de la unidad responsable del impulso, su inclusión –en su caso- como parte en alguno de los planes de desarrollo del Gobierno, una breve descripción o enumeración de las actividades y de los resultados esperados, las desviaciones acontecidas –en su caso– y su motivo, y el porcentaje estimado de cumplimiento del proyecto acompañado del resultado más destacado de él.

## PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 1

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

Subdirección  
de  
Aprendizaje

**Proyecto 1.1.1.**  
**Consolidación del nuevo modelo de distribución y gestión de fondos entre los promotores de la AGE**

Proyecto de carácter anual. Consta de 10 actividades, a realizar a lo largo del primer semestre de año. Son actividades consecutivas, encaminadas a aprobar un nuevo modelo de distribución y gestión de los fondos para la formación para el empleo de las Administraciones públicas. Las actividades abarcan, desde el estudio de las opciones legales hasta la publicación del nuevo modelo en el Boletín Oficial del Estado, pasando por la obtención de los informes preceptivos, la recogida de propuestas de grupos de trabajo, la obtención de los informes preceptivos o la aprobación del modelo por el órgano competente.

Este proyecto consistió en desarrollar un nuevo procedimiento de distribución de fondos FEDAP en la AGE que sustituyó al anterior (basado en la Ley General de Subvenciones) por otro más ágil que permitiera distribuir fondos y ejecutarlos desde el 1 de enero y no desde el momento de la concesión de la subvención. Esto ha facilitado que los promotores de la AGE puedan ejecutar un mayor porcentaje de los fondos que se le transfieren para financiar sus planes de formación, lo que a su vez redundará en mejorar la formación de los empleados públicos.

Tanto las actividades como el resultado previsto en el proyecto se han cumplido al 100 %, al haber logrado publicar el nuevo modelo en forma de resolución en el BOE el 21 de abril de 2021, dos meses y medio antes de lo inicialmente previsto. Para ello ha sido clave haber identificado previamente la necesidad de contar con un nuevo procedimiento para la distribución de los fondos. Gracias a ello, la primera actividad se pudo iniciar muy pronto, con base en el conocimiento cierto del problema y el análisis previo de las vías para su solución. Ello permitió la rápida ejecución del resto de actividades y el adelanto del calendario de las convocatorias de formación para el empleo de las Administraciones públicas, respecto de lo que venía sucediendo con el modelo anterior, lo que ha dado más estabilidad al sistema, mayor certidumbre a los agentes intervinientes y mayor eficacia y eficiencia en el gasto público en formación para el empleo de las Administraciones públicas.

		<p>Resultado más relevante: aprobación de la <b>resolución con el nuevo modelo de distribución y gestión de los fondos de formación para el empleo de las Administraciones públicas</b>. En el ámbito práctico, los efectos de este proyecto se evidencian ya en la sede electrónica del INAP. Mientras que en años anteriores la convocatoria de distribución de fondos en la AGE se resolvía durante el último cuatrimestre del año, en el ejercicio de 2022 se ha resuelto en mayo.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 1.1.2.</b> <b>Consolidación del nuevo modelo de distribución y gestión de fondos entre los promotores de la AGE</b></p>	<p>Proyecto de carácter anual. Consta de 7 actividades a realizar a lo largo del año. Son actividades consecutivas, encaminadas a llevar a cabo la convocatoria de subvenciones destinadas a la financiación de planes de formación para la capacitación en funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social de miembros de las organizaciones sindicales de las Administraciones Públicas. El proyecto también contempla actuaciones para detectar posibles disfuncionalidades en el procedimiento y formular recomendaciones de mejora en convocatorias futuras.</p> <p>Las actividades abarcan desde la convocatoria de la Comisión permanente de FEDAP (Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas) hasta la publicación de la resolución de concesión en el Boletín Oficial del Estado, pasando por la solicitud de los informes preceptivos, la publicación de la propia convocatoria, y la gestión y resolución de esta, así como la elaboración del informe de recomendaciones.</p> <p>Tanto las actividades como el resultado previsto en el proyecto se han cumplido al 100 %, al haber logrado publicar la convocatoria en el BOE el 10 de mayo de 2021 y la resolución de la misma el 28 de octubre de 2021.</p> <p>Algunas actividades, como es la aprobación del texto de convocatoria y el inicio de su tramitación formal, se pudieron realizar hasta un mes y medio antes de lo previsto, debido a que parte del trabajo preparatorio se había llevado a cabo en 2020. Sin embargo, la publicación de la convocatoria se retrasó ligeramente sobre lo previsto por causas ajenas al INAP, ya que fueron las propias organizaciones sindicales las que solicitaron demora. Ello impactó también en la fase de valoración de las propuestas recibidas que se retrasó en consecuencia. Con todo, se pudieron corregir las desviaciones y se logró publicar en el plazo previsto la resolución de concesión.</p> <p>También se dispuso dos meses antes de lo previsto del informe de posibles disfuncionalidades y recomendaciones, lo que agiliza las gestiones de</p>

		<p>verificación y la liquidación de los fondos.</p> <p>El resultado más relevante es la aprobación <b>del nuevo modelo de distribución de fondos para la capacitación para el desarrollo de funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social en el ámbito de las Administraciones públicas: convocatoria, resolución de la convocatoria, e informe de recomendaciones.</b></p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 1.1.3.</b></p> <p><b>Desarrollo de un programa de actividades formativas para facilitar la implementación del Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), en colaboración con la Secretaría General de Fondos Europeos, con el Instituto de Estudios Fiscales y con otras instituciones</b></p>	<p>Proyecto plurianual cuyo resultado previsto es llevar a cabo actividades formativas para los gestores involucrados en la gestión del PRTR.</p> <p>Consiste en 4 actividades a desarrollar en el segundo semestre de 2021 que abarcan, desde la coordinación con la Secretaría General de Fondos Europeos para la puesta en marcha del proyecto - previa suscripción de un convenio - hasta el diseño y convocatoria de las acciones siguientes: 2 ediciones de formación para la tramitación del primer desembolso del PRTR (AGE); 4 ediciones de formación de formadores de responsables de la AGE en la ejecución del PRTR; y 2 ediciones de formación de formadores de responsables de las comunidades autónomas en la ejecución del PRTR. Esta últimas se llevaron a cabo en los meses de noviembre y diciembre de 2021.</p> <p>El diseño de las actividades formativas se ha llevado a cabo sin ninguna desviación temporal sobre las fechas previstas.</p> <p>El convenio con la Secretaría General de Fondos Europeos, sin embargo, que se preveía como un producto a obtener a lo largo de 2021, no se pudo suscribir en el año (se publicó en el BOE del 1 de febrero de 2022).</p> <p>Respecto de los resultados previstos, destaca como el principal <b>la realización de gran parte de las actividades formativas</b>, con un total de 169 personas beneficiarias de la formación en 2021 (76,33 % de la AGE y 23,67 % de las comunidades autónomas, frente a las 500 inicialmente previstas). El motivo de la desviación es que la formación para personal de entidades locales se ha pospuesto para el año siguiente.</p> <p>Se considera que la ejecución de este proyecto se sitúa en el tramo porcentual del 50 % al 74 %.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 1.1.4.</b></p> <p><b>Programación de actividades formativas en colaboración con otras</b></p>	<p>Se trata de un proyecto plurianual en el que participan tanto la Subdirección de Aprendizaje como la de Formación Local, y que cuenta también con la implicación de la Gerencia. El objetivo del proyecto es reforzar el carácter nacional del INAP mediante una mayor actividad en todo el territorio nacional, así como promover la colaboración entre las Administraciones</p>

	<p><b>Administraciones públicas en diferentes lugares de España</b></p>	<p>Públicas. El resultado buscado del proyecto en 2021 es realizar actividades formativas en el territorio.</p> <p>Consta de cuatro actividades. Tres de ellas relacionadas con el <i>espacio Valdeavellano</i>, de Valdeavellano de Tera (Soria): gestión de un convenio para realizar actividades formativas en dicho espacio, realización de una jornada sobre mujeres e igualdad de género y de un taller sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el mismo espacio. La cuarta actividad es la realización de convocatorias de acciones formativas descentralizadas para el personal de entidades locales en colaboración con las diputaciones provinciales.</p> <p>En 2021 se gestionó el convenio mencionado, si bien por cuestiones de trámite se publicó posteriormente, en el BOE del 14 de enero de 2022. No obstante, su eficacia sí está referida al año 2021. Por su parte, la jornada y el taller en el <i>espacio Valdeavellano</i> se realizaron en el plazo previsto. Las actividades formativas descentralizadas para el personal de entidades locales se convocaron y se realizaron sin desviación alguna sobre los plazos inicialmente previstos.</p> <p>Respecto de los resultados, además del convenio mencionado, cabe destacar que se llevaron a cabo las dos actividades previstas en el <i>espacio Valdeavellano</i>: la <b>jornada <i>Liderazgo en las Administraciones Públicas en la era post-covid: mujeres e igualdad de género</i></b> tuvo lugar entre el 21 y el 22 de julio, y el <b>taller <i>Valdeavellano 2030. Experiencias formativas en Objetivos de Desarrollo Sostenible</i></b> se desarrolló entre el 17 y el 18 de noviembre.</p> <p>Además, se realizaron las <b>50 actividades formativas descentralizadas para el personal de entidades locales</b> previstas, 10 de ellas presenciales, sin desviación alguna sobre lo previsto.</p> <p>Se considera que el proyecto se ha cumplido en un 100 %.</p>
--	---	---

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

<p><b>Unidad de Apoyo<sup>6</sup></b></p>	<p><b>Proyecto 1.2.2.</b></p> <p><b>Impulso de la cooperación del INAP con las escuelas e institutos internacionales de</b></p>	<p>En lo que respecta a 2021, este proyecto plurianual que cubre un ámbito de actuación considerablemente amplio, se compone de 8 actividades independientes entre sí en cuanto a su realización y, por tanto, exentas de obligatoriedad alguna de ejecución sucesiva. Estas actividades recogen las relaciones institucionales con</p>
---	---	---

<sup>6</sup> Excepcionalmente, la Unidad de Apoyo fue la unidad directiva responsable de ejecutar este proyecto durante 2021. Ello fue debido a la transición en la reestructuración competencial en materia de cooperación internacional, que antes de la creación de una unidad directiva específica, quedaba enmarcada en la Unidad de Apoyo.

**formación de empleadas y empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano**

diversas entidades internacionales, especialmente:

- La Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública (DISPA)
- El Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA)
- El Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS) y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración (IASIA)
- El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)
- La Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública de la OCDE.

Los resultados obtenidos responden a los indicadores iniciales, excepto en lo relativo al número de reuniones mantenidas. En este caso el indicador inicial era de 9 reuniones, siendo el indicador final de 14 reuniones celebradas. Ello se ha visto afectado por el hecho de que el formato en línea permite que el número de las mismas se incremente, así como por la intensificación de la relación con EIPA, motivada por la futura presidencia española del Consejo de la UE.

Con respecto a la desviación observada en el número de reuniones, cabe destacar que el Consejo de Administración de EIPA convocó 2 reuniones telemáticas, a lo que se sumaron otras reuniones de carácter sectorial (en materia de aprendizaje, o bien con motivo de la celebración del 40 aniversario de la EIPA). Por su parte, DISPA celebró también sendas reuniones semestrales, organizadas el 26 de mayo y el 29 de noviembre por el Instituto Nacional de Administración de Portugal (INA) y por la Academia de Administración eslovena, respectivamente. IIAS celebró una reunión de su Consejo de Dirección el 29 de julio, a lo que se sumó un encuentro técnico el 9 de diciembre relativo al cambio de titularidad de los miembros españoles de IIAS e ISIA en 2022. Por último, se destaca que el 17 de noviembre tuvo lugar por medios telemáticos la reunión anual de la Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública de la OCDE.

Los **encuentros institucionales**, en algún caso telemáticos, tuvieron como interlocutores al Instituto Nacional de Administración de Rumanía (INA), la Gerencia del Proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Apoyo a la Digitalización de Guinea Ecuatorial, y a la Escuela Nacional de Administración de Francia.

Como parte de los resultados obtenidos, resulta también destacable la firma de un **Memorando de entendimiento** con el Shanghai Administration Institute.

		<p>Otra de las actividades destacadas realizadas en 2021 fue la organización del <b>VII Encuentro de las Escuelas del CLAD</b>, los días 22 y 23 de septiembre, en formato híbrido, bajo el título “<i>Lecciones aprendidas y retos de la realidad postpandémica</i>”, que concluyó con la “<u>Declaración de Madrid</u>”.</p> <p>La planificación de actividades para 2021 se ha realizado en su totalidad, obteniendo los resultados previstos, que en lo relativo al número de reuniones se ha visto incrementado. Por ello, se considera que el proyecto se ha ejecutado al 100 % en su previsión para 2021.</p>
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p><b>Proyecto 1.2.3.</b> <b>Desarrollo del diplomado CAF-INAP</b></p>	<p>Este es un proyecto plurianual compuesto de 4 actividades tendentes a mejorar las capacidades y habilidades técnicas del personal funcionario responsable de la gestión de políticas públicas de América Latina, principalmente de gobiernos subnacionales, a través del desarrollo del Diplomado en Gestión Pública Aplicada en colaboración con el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF.</p> <p>Las cuatro actividades previstas, en las que se definía el perfil de las personas participantes del Diplomado, se desarrollaba el contenido y profesorado del Módulo I, así como posteriormente su seguimiento y tutorización, y se negociaba el desarrollo de una nueva edición del Diplomado, se han realizado en su totalidad, excepto el pago de los docentes (uno de los pagos se realizó en enero de 2022 por problemas bancarios imputables a su país).</p> <p>Por todo ello, se puede considerar un proyecto cumplido entre el 76 % y el 99 %.</p> <p>En relación con los indicadores de resultados, se han conseguido al menos 100 servidores públicos capacitados en gestión pública aplicada en los sectores de salud y educación, se ha impartido el Módulo I en el plazo previsto, se ha alcanzado una evaluación de los alumnos con una calificación superior al 60 % de satisfacción, se han incrementado las capacidades de los servidores públicos de los países de América Latina en el ODS 17.9 y se han fortalecido las relaciones del INAP con CAF, concretándose en un acuerdo para desarrollar la segunda edición del Diplomado.</p> <p>Resultados más relevantes: <b>puesta en marcha y ejecución del Módulo I del Diplomado CAF y compromiso para desarrollar una segunda edición del mismo.</b></p>
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p><b>Proyecto 1.2.4.</b> <b>Desarrollo del plan</b></p>	<p>Se trata de un proyecto plurianual, con 4 actividades planificadas para 2021 que se han llevado a cabo en su totalidad. Para el INAP, el «Plan de Transferencia,</p>

	<p><b>INTERCOONECTA en el INAP</b></p>	<p>Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe», programa «INTERCOONECTA», promovido por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), es un destacado instrumento de cooperación. Este programa incluye actividades formativas que pueden desarrollarse de manera presencial —en los Centros de Formación de la Cooperación Española en América Latina y en instituciones públicas en España— y en formato en línea.</p> <p>La programación del INAP en este Plan (que se enmarca en la convocatoria de INTERCOONECTA del año 2019), llevaba como título "<b>Competencias de los empleados públicos para establecer, sostener y liderar alianzas multi-actor inclusivas</b>", y está integrada por 7 actividades en diferentes formatos (entre otros, cursos, talleres, actividades de trabajo colaborativo y seminarios).</p> <p>Este proyecto comienza con el acuerdo al que se llega con la AECID para el cronograma, los productos de conocimiento y el personal docente que financiarían, teniendo en cuenta que todas las actividades estaban programadas para llevarse a cabo de manera presencial y se reconvirtieron al formato en línea en poco tiempo. En este formato, se pudieron culminar en 2021 4 actividades, entre los meses de abril y noviembre.</p> <p>Su realización se ha llevado a cabo de manera satisfactoria en el nuevo formato, pudiendo constatar la conformidad de los participantes con las mismas. Se han cumplido los resultados previstos (coordinación permanente con la AECID, proporcionar conocimientos suficientes sobre las alianzas multi-actor y conocer buenas prácticas, así como incrementar las capacidades de los servidores públicos de los países de América Latina en relación con la Agenda 2030 y en especial el ODS 17), estimándose un nivel de ejecución global del 100 %.</p>
<p><b>Centro de Cooperación Internacional</b></p>	<p><b>Proyecto 1.2.5.</b> <b>Diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano</b></p>	<p>Este proyecto, de carácter plurianual, preveía en 2021 la realización de 6 actividades dirigidas a contribuir a la capacitación del personal directivo y pre-directivo entre empleadas y empleados públicos del ámbito latinoamericano, con el diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública. Por tanto, estas actividades comprenden desde la formulación de la propuesta del máster a la Universidad de Alcalá de Henares (UAH), hasta la determinación de los criterios de selección del alumnado.</p> <p>De las actividades asociadas a la ejecución de este proyecto en 2021, se ha podido cumplir lo relativo a la <b>puesta en funcionamiento del Comité Académico del</b></p>

		<p><b>Máster</b> (septiembre de 2021). Las demás actividades identificadas, aunque han sido impulsadas desde la unidad directiva correspondiente, han quedado pendientes de completar por motivos relacionados con la UAH, tratándose así de una desviación motivada por un factor externo al INAP. Ello lleva a establecer la valoración global de ejecución del proyecto en la franja porcentual comprendida entre el 0 y el 24 %.</p>
<p>Unidad de Apoyo<sup>7</sup></p>	<p><b>Proyecto 1.2.6.</b>  <b>Desarrollo de la red latinoamericana de antiguos alumnos y alumnas del INAP</b></p>	<p>Este proyecto plurianual consta de 3 actividades en lo que a la planificación operativa de 2021 se refiere. Estas actividades, entendidas como fases sucesivas para la celebración del <b>XX Congreso Internacional de la FIAAIINAPE</b> (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del Instituto Nacional de Administración Pública de España), se desarrollaron entre los meses de febrero y octubre, sin observarse desviación alguna sobre la planificación inicial.</p> <p>Este congreso fue organizado por la asociación guatemalteca de egresados del INAP, bajo el título “<i>Desarrollo Sostenible: Administración Central, Administraciones Locales</i>”, celebrándose de forma virtual durante los días 25, 26 y 27 de octubre.</p> <p>En la ejecución de las actividades previstas para 2021, no se ha observado desviación alguna, habiéndose cumplido con el calendario previsto, y observándose la obtención de los resultados preestablecidos, siendo el principal la celebración del mencionado congreso. Por ello, se considera que el proyecto se ha ejecutado al 100 % en su previsión para 2021.</p>

<sup>7</sup> Excepcionalmente, la Unidad de Apoyo fue la unidad responsable de ejecutar este proyecto durante 2021. Ello fue debido a la transición en la reestructuración competencial en materia de cooperación internacional, que antes de la creación de una unidad específica, quedaba enmarcada en la Unidad de Apoyo.

## PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 2

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

Subdirección  
de Selección

y

Subdirección  
de Formación  
Local

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

En lo que respecta a 2021, este proyecto plurianual se compone de 10 actividades, con el objetivo de hacer los procesos selectivos más ágiles, eficientes y transparentes, incorporándose en algunos casos a plataformas ya diseñadas que mejoran la comunicación con las personas aspirantes en los procesos selectivos, como el **servicio Notific@** (una plataforma que, en colaboración con otros agentes, facilita a las Administraciones Públicas la puesta a disposición de los ciudadanos de las notificaciones y comunicaciones que se generan) y, en otras, elaborando borradores de las convocatorias de acceso a los distintos procesos selectivos con mejoras de gestión. Asimismo, en aras de la mejora de la gestión interna de los procesos selectivos en relación con los aspirantes, el INAP se ha adscrito a la **plataforma InSide** (sistema para la gestión de documentos y expedientes electrónicos que cumple los requisitos para que ambos puedan almacenarse y/u obtenerse según el Esquema Nacional de Interoperabilidad. Supone la gestión documental íntegramente electrónica de los documentos de la gestión viva del expediente, como paso previo al archivado definitivo de la documentación en un formato interoperable y duradero) y se han venido actualizando las FAQs en la web.

Todas las actividades se han cumplido antes de la fecha prevista, excepto dos, debido a factores externos (la publicación de las convocatorias de acceso a distintos cuerpos selectivos), por lo que el rango de ejecución se comprende entre el 75 % y el 99 %.

Desde la perspectiva de los resultados perseguidos con este proyecto, todos ellos se consideran igualmente importantes, al ser complementarios entre sí para lograr la mejora en la gestión de los procesos selectivos gestionados por el INAP, que en 2021 hubo de gestionar más de 132.000 solicitudes. A continuación se señalan dichos resultados, cuya consecución no ha presentado desviaciones:

- Mejorar el acceso al Servicio IPS -inscripción de pruebas selectivas-.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la colaboración con el servicio 060, cau-IPS y con los buzones del correo electrónico de la Subdirección de Selección.</li> <li>• Mejorar la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas en relación con los procesos selectivos, habiéndose atendido y resuelto a lo largo de 2021 un total de 8.700.</li> <li>• Informar y tramitar electrónicamente las resoluciones de los recursos administrativos y judiciales sobre procesos selectivos, habiéndose realizado durante 2021 un total de 213 notificaciones electrónicas de resoluciones administrativas.</li> </ul>
<p>Subdirección de Selección</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p>	<p><b>Proyecto 2.1.2.</b></p> <p><b>Mejora de la profesionalización de los órganos de selección</b></p>	<p>Este es un proyecto plurianual con 5 actividades, cuyo objetivo es contar con las personas más calificadas para formar parte de los órganos de selección en los procesos selectivos, incorporando procedimientos de transparencia y competencia y avanzar en su profesionalización.</p> <p>Este proyecto, además, incluye el diseño y la formalización de un contrato para el desarrollo de la aplicación informática que permite la creación de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección, de acuerdo con unos criterios previamente establecidos.</p> <p>El rango de realización de este proyecto se sitúa entre el 75 % y el 99 %, siendo la desviación de tan sólo un mes, debido a la necesidad de contar con un número de currículos suficiente de miembros de Tribunales antes de su publicación en la web.</p> <p>Resultado más relevante: <b>crear la aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección</b>, haciendo accesible y pública la cualificación profesional y competencia de los miembros de los Órganos de Selección.</p>
<p>Subdirección de Selección</p>	<p><b>Proyecto 2.1.4.</b></p> <p><b>Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección</b></p>	<p>Este es un proyecto plurianual, con 3 actividades cuyo objetivo es avanzar de manera constante en la eficiencia y agilidad de todos los elementos que intervienen en los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección.</p> <p>Las tres actividades previstas se han resuelto 7 meses antes de lo previsto, consiguiendo así avanzar en la eficiencia y agilidad de todos los elementos que intervienen en los procesos selectivos gestionados por la Comisión Permanente de Selección.</p> <p>El resultado más relevante conseguido con este proyecto es el único consignado como tal, que engloba</p>

		<p>la <b>modificación de diversos elementos de los procesos selectivos</b> encomendados a la Comisión Permanente de Selección, tales como la reducción del número de ejercicios que componen la fase de oposición, o la reducción de los tiempos de dicha fase. A lo largo de 2021 han sido modificados, en la línea apuntada, un total de 9 procesos selectivos.</p> <p>Se considera que el proyecto, en su planificación operativa para 2021, se ha cumplido en un 100 %.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 2.2. Contribuir a la atracción del talento de las personas idóneas para la Administración, prestando especial atención a los sectores sociales infrarrepresentados</b></p>		
<p>Subdirección de Selección</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p>	<p><b>Proyecto 2.2.1. Celebración descentralizada de pruebas selectivas</b></p>	<p>Este proyecto —cuya duración es plurianual— ha sido desarrollado exclusivamente por la Subdirección de Selección del INAP.</p> <p>Las tres actividades previstas para 2021 en este proyecto —cuyo objetivo es acercar los procesos selectivos encomendados al INAP a las personas aspirantes mediante el desarrollo de sus pruebas en diferentes localidades— se refirieron a las lecturas del tercer ejercicio del Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, acceso por ingreso libre; los primeros o únicos ejercicios de 9 procesos selectivos convocados por la Resolución de 26 de mayo de 2021, de la Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública; y las pruebas descentralizadas del proceso selectivo para el acceso al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Se desarrollaron, aproximadamente, en los plazos previstos, pudiendo darse algún desajuste temporal mínimo y que, en la mayoría de los casos, fue positivo al adelantarse el logro de la actividad.</p> <p>La <b>celebración descentralizada de las pruebas selectivas en distintas sedes territoriales</b> y la <b>mayor participación de las personas con discapacidad residentes en diferentes zonas de España</b> son los resultados buscados y alcanzados con este proyecto. Se dio un cierto descenso de personas candidatas en los cuerpos de perfil informático, motivado por una mayor demanda en el sector privado de perfiles tecnológicos. En los procesos de promoción interna, se ha observado un incremento de los presentados.</p> <p>El proyecto se puede entender desarrollado al 100 %, siendo su resultado más relevante la celebración descentralizada de pruebas selectivas en distintas sedes territoriales.</p>
<p>Subdirección de Selección</p>	<p><b>Proyecto 2.2.2. Mejora del tratamiento de las</b></p>	<p>En el desarrollo de este proyecto —cuya duración es plurianual— han participado la Subdirección de Selección y la Subdirección de Formación Local del</p>

<p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p>	<p>personas con discapacidad en los procesos selectivos</p>	<p>INAP.</p> <p>Para alcanzar su objetivo —facilitar a las personas con discapacidad la inscripción a los procesos selectivos encomendados al INAP y su participación en las pruebas selectivas para, de este modo, alcanzar una mayor diversidad de aspirantes a la función pública— se determinaron seis actividades, ejecutadas con escasas y, en todo caso, no significativas, desviaciones. Estas actividades impactaron en la redacción de la convocatoria de los procesos selectivos de la Comisión Permanente de Selección (CPS); la atención personalizada a las personas con discapacidad durante el proceso de inscripción a los procesos selectivos y de subsanación; el documento web «Preguntas frecuentes» (sobre la inscripción y la participación en los procesos selectivos); la tramitación de las adaptaciones requeridas para los procesos selectivos de la CPS y para el acceso a la escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional; y en el taller sobre medidas para favorecer el acceso al empleo público de las personas con discapacidad organizado por el INAP en colaboración con la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).</p> <p>Los tres resultados que definen el proyecto (facilitar a las personas con discapacidad la inscripción en los procesos selectivos y la subsanación, en su caso, de sus solicitudes; tramitar las solicitudes de adaptación —ya sean de tiempo o de medios— requeridas por las personas con discapacidad para realizar las pruebas selectivas; y la participación en el mencionado taller sobre medidas para favorecer el acceso al empleo público de las personas con discapacidad) se ejecutaron sin ninguna desviación.</p> <p>El proyecto se puede entender desarrollado al 100 %, siendo su resultado más relevante la <b>facilitación de la inscripción de las personas con discapacidad en los procesos selectivos</b>.</p>
<p>Unidad de Apoyo</p>	<p><b>Proyecto 2.2.4.</b></p> <p><b>Colaboración con las universidades españolas para la incorporación de estudiantes en prácticas en el INAP</b></p>	<p>Este proyecto plurianual consta de tres actividades a realizar en 2021, que abarcan desde el establecimiento del contacto inicial con las universidades, hasta la oferta concreta de prácticas a las entidades con las que se haya suscrito convenio.</p> <p>En el transcurso de 2021, se ha renovado el convenio previamente suscrito con la <b>Universidad Complutense de Madrid</b> y se han suscrito nuevos acuerdos con la <b>Universidad Autónoma de Madrid</b> y la <b>Universidad Rey Juan Carlos de Madrid</b>, dando cumplimiento así a los indicadores de resultados previstos.</p>

Su realización se ha completado con una antelación de entre 2 y 3 meses sobre la planificación temporal operativa, debido a un adelanto sobrevenido en el inicio de la primera actividad, motivado por el interés de los centros universitarios en que su alumnado pudiera realizar las prácticas en el INAP. Al adelantarse los contactos con la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos, se pudo anticipar el inicio de la tramitación de los convenios sobre la planificación prevista. Dado que el convenio con la Universidad Complutense de Madrid se encontraba previamente suscrito, resultó posible realizar la oferta de prácticas en el mes de octubre de 2021.

Dado que se han completado la totalidad de las actividades previstas, incluso con anticipación respecto de su calendario inicial, lográndose igualmente la consecución de todos los resultados previstos, se estima que este proyecto ha sido realizado al 100 % en su planificación correspondiente a 2021.

## PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 3

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

<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.2.1.</b> Definición, diseño y ejecución de itinerarios formativos de especialización a partir de marcos competenciales</p>	<p>Proyecto plurianual que en 2021 busca como resultado el diseño de itinerarios formativos basados en un aprendizaje y certificación por competencias.</p> <p>En su operativa para 2021 se preveían tres actividades, desde el diseño de un modelo de itinerarios por competencias hasta el diseño de los itinerarios de cualificaciones profesionales del grupo de apoyo administrativo, pasando por la adaptación de la aplicación para la gestión e información de la actividad formativa del INAP a la gestión de estos itinerarios. Todas las actividades se han realizado en los plazos previstos sin ninguna desviación.</p> <p>Se ha alcanzado el resultado previsto en los plazos prefijados, con el diseño de tres itinerarios de cualificaciones profesionales del grupo de apoyo administrativo, llamado IFCA: atención a la ciudadanía, secretariado de alta dirección y gestión administrativa y la <u>publicación de los tres itinerarios</u> en la página web del INAP.</p> <p>Asimismo, se ha elaborado un protocolo interno para el diseño del modelo de itinerarios por competencias, y se ha adaptado la herramienta de gestión de la actividad formativa del INAP.</p> <p>El proyecto se ha realizado en un 100 %.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.2.2.</b> Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público  (Proyecto vinculado al PRTR)</p>	<p>Proyecto plurianual que, a su vez, es uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>En 2021 consta de cuatro actividades encaminadas a contar con un marco de competencias digitales común para los empleados públicos de la Administración General del Estado y para los del conjunto del territorio, siendo estos dos los resultados esperados en el año. Las cuatro actividades (creación de un grupo de trabajo con escuelas e institutos autonómicos, elaboración del marco de competencias, diseño de un test de autodiagnóstico y establecimiento de contactos con el Instituto Nacional de Estadística) se realizaron en los plazos previstos y sin ninguna desviación temporal.</p> <p>Se ha logrado publicar en el mes de noviembre de 2021 en la web del INAP el marco de competencias digitales para los empleados públicos, tras la finalización de las</p>

		<p>tareas del grupo de trabajo con escuelas e institutos autonómicos y de la FEMP, siendo su resultado más relevante el <u>Marco de Competencias Digitales de las empleadas y empleados públicos</u>.</p> <p>El 75 % de las comunidades autónomas manifestaron en la última reunión del grupo de trabajo la aceptación del marco propuesto. Inicialmente se esperaba que solo el 60 % lo aceptase, por lo que en este punto se ha producido una desviación positiva del resultado previsto.</p> <p>Una valoración global del cumplimiento del proyecto lo sitúa en un 100 %.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.2.3.</b>  <b>Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo</b>   <b>(Proyecto vinculado al PRTR)</b></p>	<p>Proyecto plurianual que, a su vez, es uno de los proyectos que tiene el INAP en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>Su planificación durante 2021 la componen tres actividades: análisis global de necesidades formativas, preparación de un esquema de trabajo y distribución de perfiles, y elaboración del marco de competencias para el teletrabajo propiamente dicho. Todas ellas se ejecutaron en plazo y sin ninguna desviación.</p> <p>El resultado destacado es el único proyectado para 2021: la elaboración del <u>Marco de competencias para el teletrabajo</u>, publicado en la página web del INAP en el mes de diciembre de 2021.</p> <p>Por todo lo anterior, se concluye que este proyecto se ha ejecutado al 100 %, en su planificación de 2021.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.2.4.</b>  <b>Revisión del modelo de gestión de la formación en competencias lingüísticas en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MECRL)</b>   <b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>Proyecto plurianual que se vincula con varios de los proyectos del Plan Impulso INAP.</p> <p>En su planificación operativa para 2021 pretendía como único resultado la mejora del modelo de gestión para el desarrollo de las competencias lingüísticas de las empleadas y empleados públicos. Para ello, se planificaron un total de 5 actividades, divididas en dos ámbitos de actuación: lenguas cooficiales y lenguas extranjeras.</p> <p>En lo que se refiere a las lenguas cooficiales, las actividades previstas consistieron en el análisis del modelo aplicado en el INAP en los últimos años, estado de la cuestión en las comunidades autónomas que ofrecen formación oficial en línea de lenguas cooficiales, y contactos con ellas para establecer canales de colaboración. Todas ellas se realizaron en los plazos previstos sin ninguna desviación. Sin embargo, se ha puesto en evidencia la complejidad de fraguar esta colaboración por la heterogeneidad de las competencias de cada escuela de administración y el distinto grado de desarrollo de las políticas lingüísticas en las CCAA</p>

		<p>afectadas. Para 2022 se espera poner en marcha los convenios que den cobertura al modelo.</p> <p>Respecto a las lenguas extranjeras, estaban previstas como actividades: revisar el modelo de formación en competencias lingüísticas de lenguas extranjeras que el INAP ha desarrollado en los últimos años y explorar las posibilidades para la realización de un convenio con el Ministerio de Educación sobre el programa de formación en inglés <i>That's English</i>, que finalmente no ha resultado viable por los condicionantes y limitaciones de su contratación. Ambas actividades se desarrollaron de manera adecuada estableciéndose las prioridades a seguir en los próximos años para el desarrollo de las competencias en lenguas extranjeras.</p> <p>En cuanto a los indicadores de resultados, por las razones arriba indicadas solo se convocaron actividades formativas en una lengua cooficial (euskera), frente a las 4 esperadas y se convocaron actividades en tres lenguas extranjeras (alemán, francés y portugués), de las cuatro previstas, a falta de inglés.</p> <p>Todo lo anterior lleva a determinar un grado de ejecución del proyecto de entre un 50 % y un 74 %.</p>
--	--	--

**ESTRATEGIA 3.3. Impulsar la innovación docente y promover una mejor adaptación del instituto a los procesos de aprendizaje en entornos virtuales.**

<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.3.1.</b> Consolidación del programa de innovación docente</p>	<p>Proyecto plurianual que en su planificación operativa para 2021 prevé como resultado la realización de acciones formativas en materia de innovación docente.</p> <p>Las dos actividades para ejecutar el proyecto han sido la convocatoria y desarrollo de una actividad para promotores de formación de la Administración General del Estado y de las comunidades autónomas, y el diseño de una actividad sobre la plataforma Moodle para tutores y gestores. Ambas actividades se realizaron en los plazos previstos sin ninguna desviación temporal.</p> <p>Respecto de los indicadores de resultados, se han llevado a cabo menos actividades formativas de las previstas.</p> <p>La desviación ha sido de un 25 % sobre lo previsto, ya que únicamente fue posible convocar una edición de la actividad “Formación de personal de unidades promotoras de aprendizaje”.</p> <p>Sin embargo, el número de personas con certificado de aprovechamiento ha sido ligeramente superior al previsto inicialmente.</p> <p>El resultado más relevante del proyecto ha sido la realización de acciones formativas en materia de innovación docente.</p>
------------------------------------	--	---

		La ejecución del proyecto, en su planificación operativa para 2021, se sitúa entre el 75 % y el 99 %.
Subdirección de Aprendizaje	<p><b>Proyecto 3.3.2.</b>  <b>Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica</b>  <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p>	<p>Proyecto plurianual que, además, es un proyecto del Plan Impulso INAP.</p> <p>En su planificación operativa para 2021 buscaba como único resultado disponer del pliego de prescripciones técnicas para la inmediata licitación de una oficina técnico-pedagógica para mejorar el diseño instruccional de las actividades formativas del INAP, siendo la redacción del pliego, a su vez, la única actividad del proyecto en el año.</p> <p>Dicha actividad no pudo culminar en el plazo previsto, sino un mes después, ya en enero de 2022. Por tanto, el resultado previsto se ha cumplido, aunque con una leve desviación sobre el plazo previsto.</p> <p>Por ello, se puede considerar cumplido el proyecto entre un 75 % y un 99 %.</p>

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

Subdirección de Aprendizaje y Subdirección de Formación Local	<p><b>Proyecto 3.4.1.</b>  <b>Rediseño de los cursos selectivos del INAP</b></p>	<p>Proyecto de carácter plurianual en el que están implicadas la Subdirección de Aprendizaje y la Subdirección de Formación Local del INAP.</p> <p>Prevé un conjunto de 21 actividades encaminadas a dotar a los cursos selectivos del INAP de un carácter más práctico y orientado a las funciones de los diferentes cuerpos y escalas cuya gestión compete al INAP.</p> <p>Las actividades se han centrado en dos cuerpos superiores (Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado -CSACE y Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado –CSSTIAE), así como en dos cuerpos del subgrupo A2 (Cuerpo de Gestión de la Administración del Estado y Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado). Por tanto, la planificación correspondiente a 2021 de este proyecto ha implicado solo a la Subdirección de Aprendizaje. Las actividades realizadas han sido de diverso tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de propuesta de esquema, estructura y contenidos de los cursos.</li> <li>▪ Incorporación de actividades de enfoque práctico en los cursos selectivos.</li> <li>▪ Incremento del número de sesiones dedicadas al desarrollo competencial de habilidades profesionales.</li> <li>▪ Revisión de guías didácticas docentes de las</li> </ul>
---	--	--

		<p>diferentes actividades formativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulación de propuestas de reducción de los cursos selectivos.</li> </ul> <p>Todas las actividades se llevaron a cabo en los plazos previstos, sin ninguna desviación.</p> <p>Respecto a los resultados, se ha cumplido en un 100 % el que preveía el rediseño y actualización del contenido del curso selectivo de los cuatro cuerpos considerados. También se ha cumplido en un 100 % el resultado buscado de hacer una propuesta para reducir el período de realización de los cursos selectivos. Estos resultados se expresan, respectivamente, en un documento de propuesta de diseño, estructura y contenido, y en una propuesta de fechas de realización del curso que suponga una reducción de su duración.</p> <p>También se han cumplido sin desviaciones los otros dos resultados buscados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar en un 10 % el porcentaje de actividades formativas de carácter práctico en los cursos selectivos del subgrupo A2.</li> <li>▪ Incrementar entre un 10 % y un 20 %, según el caso, el porcentaje de actividades formativas de carácter práctico en los cursos selectivos del subgrupo A1.</li> </ul> <p>Por todo lo anterior, se concluye que este proyecto ha cumplido al 100 % su planificación para 2021.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.4.2.</b>  <b>Rediseño del subprograma de desempeño directivo</b>  <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p>	<p>Proyecto plurianual que se vincula con uno de los proyectos del Plan Impulso INAP. En su planificación operativa de 2021 pretende conseguir tres resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar el 90 % de actividades del subprograma de desempeño directivo de 2021.</li> <li>▪ Analizar y revisar el modelo actual de formación directiva del INAP.</li> <li>▪ Presentar un nuevo plan de formación directiva 2022 que responda a las actuales necesidades del personal directivo.</li> </ul> <p>Los tres resultados se han cumplido en su totalidad, el primero de ellos incluso en un porcentaje superior al previsto.</p> <p>Para obtener estos resultados se planificaron 5 actividades (diseño y organización de las actividades formativas previstas en el subprograma de desempeño directivo para 2021, seguimiento de resultados de las mismas, detección de necesidades formativas, análisis del modelo actual y propuesta de nuevo programa para 2022). Todas ellas se realizaron en los plazos previstos, incluso con desviaciones positivas en algunos casos, con</p>

		<p>adelantos de entre 15 y 30 días sobre la fecha inicialmente prevista.</p> <p>Por tanto, se valora la ejecución del proyecto durante 2021 en un 100 %.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.4.3.</b> <b>Rediseño de las actividades de apoyo a la promoción interna y al acceso al empleo público</b></p>	<p>Proyecto plurianual que como único resultado en 2021 prevé poner en marcha una experiencia para apoyar la preparación de los procesos de promoción interna de los subgrupos C1 y C2.</p> <p>La actividad definida en el proyecto ha sido la puesta en marcha del servicio en abierto de actualización e incremento de preguntas y supuestos prácticos para el cuerpo de técnicos auxiliares de informática de la Administración del Estado y del Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, actividad que se ha realizado en las fechas previstas, sin desviación temporal.</p> <p>El resultado previsto se ha alcanzado con la convocatoria de acciones de apoyo a la preparación de las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna y estabilización, a los cuerpos de los subgrupos C1 y A2, publicada en el <u>BOE de fecha 3 de julio de 2021</u>.</p> <p>Si bien se esperaba atraer a 3.000 participantes, el número fue muy superior, elevándose a 5.423.</p> <p>El proyecto se considera ejecutado al 100 % en su planificación de 2021.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 3.4.4.</b> <b>Impulso del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos</b>  <b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>Proyecto plurianual vinculado con uno de los proyectos del Plan Impulso INAP. En 2021 se prevé la ejecución de la segunda edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos, comprendiendo un conjunto de dos actividades (convocatoria y selección de participantes; y comienzo del desarrollo del primer curso, en lo relativo a las asignaturas troncales).</p> <p>Los principales resultados han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complimentación y remisión de documentos a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) para monitorización.</li> <li>▪ <u>Convocatoria de la segunda edición del máster en el BOE de fecha 19 de mayo de 2021.</u></li> </ul> <p>Las clases dieron comienzo en otoño de 2021, tras la matriculación de los 80 alumnos previstos.</p> <p>El proyecto se ha ejecutado en su planificación de 2021 en un 100 %.</p>

## PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 4

**ESTRATEGIA 4.1. Promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas, con el objeto de contribuir a su mejora y a su acercamiento a la sociedad.**

<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.1.1.</b>  <b>Actualización y optimización de las convocatorias de becas de formación, investigación y perfeccionamiento</b></p>	<p>Debido a la existencia de dos convocatorias de becas completamente independientes entre sí, la ejecución de este proyecto plurianual, en lo que a la planificación operativa de 2021 se refiere, se subdivide en dos apartados claramente diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• becas de formación e investigación para titulados universitarios</li> <li>• becas INAP-Fulbright</li> </ul> <p>Por lo que se refiere a las <b>becas de formación e investigación para titulados superiores</b>, la planificación operativa distingue dos actividades asociadas: la realización de una orden de bases y la redacción de un borrador de convocatoria de becas para 2022. El 8 de octubre se publicó en el BOE la <u>Orden HFP/1089/2021, de 30 de septiembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de becas de formación e investigación para titulados universitarios por el Instituto Nacional de Administración Pública</u>, dando cumplimiento al oportuno indicador de resultados. Ambas actividades se han desarrollado sin experimentar ningún tipo de desviación sobre la planificación inicial.</p> <p>En lo relativo a las <b>becas INAP-Fulbright</b>, la planificación de 2021 incorpora 8 actividades, que engloban desde la publicación del Convenio de colaboración entre la Comisión Fulbright y el INAP, hasta la selección de candidatos y concesión de la beca. Si bien todas ellas han sido desarrolladas en su totalidad, cabe señalar una desviación temporal de varios meses en la publicación de las bases reguladoras y de la convocatoria de becas. Partiendo de la publicación en BOE de fecha 15 de enero, del <u>“Convenio entre la Comisión de Intercambio Cultural, Educativo y Científico entre España y los Estados Unidos de América y el Instituto Nacional de Administración Pública, para la convocatoria de una beca de formación y perfeccionamiento profesional en los Estados Unidos de América”</u>, se tramitó la <u>“Orden TFP/483/2021, de 13 de mayo, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de una beca INAP-Fulbright de formación y perfeccionamiento profesional en los Estados Unidos de América”</u>, que fue publicada en BOE el 20 de mayo de 2021. Ello posibilitó la tramitación de la oportuna convocatoria de la beca y su publicación en el mes de julio. Pese a la desviación en</p>
--	--	---

		<p>la previsión de publicación de la orden de bases y la convocatoria, fue posible proceder a la adjudicación de la beca en noviembre de 2021.</p> <p>En ambas convocatorias ha sido posible la completa consecución de los resultados perseguidos, así como la realización de las 10 actividades asociadas a su consecución, por lo que se concluye que este proyecto ha sido ejecutado al 100 %, en su previsión para 2021.</p>
<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.1.2.</b>  <b>Rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, así como de las ayudas para el fomento de la actividad investigadora</b></p>	<p>Este proyecto consta de 3 actividades a realizar en 2021, relativas a los premios y subvenciones a tesis y trabajos de investigación, que se traducen en el estudio y diseño de nuevos objetivos y líneas de investigación, así como en la reformulación de las bases reguladoras de ambos.</p> <p>De acuerdo con la planificación prevista, se ha trabajado en la elaboración de sendas bases que regulen la financiación de los proyectos externos de investigación para adecuarlas al régimen jurídico general de subvenciones, regulado por la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, y su normativa de desarrollo. Se observa, por tanto, la consecución del 100 % de los resultados previstos.</p>
<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.1.3.</b>  <b>Creación de un servicio de redes sociales y comunicación</b></p>	<p>La ejecución de este proyecto plurianual, en lo referente a su planificación operativa de 2021, se inició en el segundo semestre del año, implicando la realización de 5 actividades de diversa índole.</p> <p>Dado el amplio rango de actuación a que afecta la comunicación a través de redes sociales, la consecución de algunas de estas actividades ha requerido de la participación de otras unidades directivas del INAP. Este es el caso de la reclasificación de un puesto de trabajo en la Relación de Puestos de Trabajo del Instituto, que ha requerido de la intervención de la Gerencia. La otra actividad que ha precisado de la intervención de una pluralidad de unidades directivas ha sido la reestructuración de las comunidades que integran la red social profesional del INAP (INAP Social). Debido a la transversalidad del análisis requerido, en el mismo han participado la Subdirección General de Aprendizaje y la Unidad de Apoyo.</p> <p>Las actividades previstas para 2021 en este proyecto han podido ejecutarse en su totalidad, destacando la actualización de los datos de identificación de las cuentas del INAP en RRSS (Twitter, Facebook, LinkedIn y YouTube), el análisis de las comunidades y subcomunidades existentes en INAP Social, así como la creación y puesta en marcha de la comunidad de dinamizadores. Por ello, se estima que la valoración total de la ejecución del mismo es del 100 %.</p>

<p>Laboratorio de Innovación Pública</p>	<p><b>Proyecto 4.1.4.</b>  <b>Creación y desarrollo de un grupo de expertos para el análisis y propuesta de reformas en la Administración pública</b></p>	<p>Este proyecto anual consta de 4 actividades encaminadas a contribuir desde el conocimiento experto a la transformación de la Administración hacia un modelo más flexible y adaptativo acorde con el contexto tecnológico y pandémico actual.</p> <p>Las actividades han consistido en la creación del grupo de expertos, la celebración de reuniones del mismo, la redacción del informe y su difusión.</p> <p>Asimismo, se ha grabado un vídeo con intervenciones de todas las personas expertas que han participado en el grupo.</p> <p>Las 4 actividades se han cumplido en las fechas previstas, por lo que el principal resultado previsto, contar con el informe de propuestas y la publicación y difusión del mismo, se ha cumplido en este año.</p> <p>El proyecto se considera cumplido al 100 %.</p> <p>Resultado más relevante: publicación y difusión del informe <u>“13 propuestas para reformar la Administración del Estado”</u>.</p>
<p>Laboratorio de Innovación Pública</p>	<p><b>Proyecto 4.1.5.</b>  <b>Participación del INAP en el programa “Repensar la selección”</b></p>	<p>Este proyecto de carácter anual, cuyo objetivo era contribuir a crear conocimiento y pensamiento transformador para actualizar los procesos selectivos de la AGE, comprendía 4 actividades, consistentes en la organización de debates y talleres de personas expertas, administración y dinamización de una comunidad de aprendizaje en la red INAP social, así como una tarea de revisión de la literatura del INAP sobre la selección del empleo público. Todas las actividades se han cumplido al 100 % y en el periodo previamente establecido. Los debates celebrados están grabados y disponibles en el canal de YouTube del INAP.</p> <p>El resultado principal se traduce en la elaboración de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“La selección del empleo público en los estudios y publicaciones del INAP”</i>.</li> <li>• <i>“Síntesis”</i> de los debates y paneles celebrados. Este documento serviría de inspiración al escrito de <i>“Orientaciones para el cambio en materia de selección de la AGE”</i>.</li> </ul> <p>En cuanto a los indicadores de resultados, se ha superado el número de visualizaciones previsto en las grabaciones, así como la participación inicialmente prevista en la comunidad de aprendizaje de INAP Social. Por el contrario, se han publicado menos contenidos de los inicialmente previstos en dicha comunidad. Esta última desviación en el cumplimiento de los indicadores de resultados puede haberse visto influida por la falta</p>

		<p>de una adecuada dinamización del grupo o por una relativa confianza en la relevancia cuantitativa de las aportaciones, derivando así en un volumen de ensayos, investigaciones o casos inferior al esperado.</p> <p>El impacto de los productos de conocimiento se puede concretar en su peso e influencia en la elaboración del documento <i>“Orientaciones para el cambio en materia de selección de la AGE”</i> de la Secretaría General de Función Pública.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, se estima un porcentaje de cumplimiento del proyecto situado entre el 75 % y el 99 %.</p> <p>Los resultados más relevantes son el documento <i>“La selección del empleo público en los estudios y publicaciones del INAP”</i> y la difusión de los <u>vídeos de los debates</u> en el canal de YouTube del INAP.</p>
--	--	--

**ESTRATEGIA 4.2. Mejorar la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica del instituto teniendo en cuenta criterios avanzados de acceso abierto, indexación, impacto, transparencia y prácticas éticas.**

<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.2.1.</b> Revisión de la política de publicaciones del INAP</p>	<p>Este proyecto, de naturaleza plurianual en lo relativo a la configuración del plan editorial de INAP, se compone de 5 actividades que han sido desarrolladas en 2021, dirigidas principalmente a la creación de una comisión editorial del instituto. Por tanto, a lo largo de 2021, se ha trabajado en la consecución de las distintas etapas para su creación, desde la elaboración de los borradores iniciales de la documentación constitutiva de la comisión, hasta la aprobación del Plan Editorial INAP 2022 y la valoración de las propuestas de publicación presentadas. No se ha observado desviación alguna en la consecución de las actividades planificadas, habiéndose logrado todos los resultados previstos, con la creación en el mes de diciembre de la Comisión de Publicaciones del INAP, integrada por miembros de los distintos departamentos del instituto, con la finalidad de decidir la política de publicaciones del organismo y, en desarrollo de su actividad, la elaboración del plan editorial 2022 del INAP.</p> <p>Por ello, se estima que la valoración total de la ejecución del proyecto en 2021 es del 100 %.</p>
<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.2.2.</b> Mejora del impacto científico de las revistas del INAP</p>	<p>Este proyecto de carácter plurianual, consta de una única actividad en su planificación operativa de 2021, consistente en convertir la revista <i>Documentación Administrativa</i>, publicación periódica de referencia en la construcción doctrinal del Derecho Administrativo, en revista abierta y arbitrada, aspecto que se traduce en la recepción y evaluación de artículos para su publicación a través de la <b>plataforma Open Journal Systems (OJS)</b>,</p>

		<p>que aporta un sistema de código abierto para editores de publicaciones periódicas de carácter científico.</p> <p>La ausencia de desviación en la realización de la actividad prevista, así como la consecución del resultado previsto, que tiene como indicador de medición la recepción de artículos a través de la plataforma OJS, llevan a afirmar que este proyecto se ha ejecutado al 100 %.</p>
--	--	--

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

<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p><b>Proyecto 4.3.1.</b></p> <p><b>Creación de un banco de recursos en abierto, en el marco de la actualización del Banco de Conocimientos del INAP (BCI), según estándares de metadatos normalizados</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al PRTR)</b></p>	<p>Proyecto plurianual que, a su vez, está vinculado a uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>El resultado previsto para este proyecto en 2021 consistía en la adjudicación de un contrato menor para la preparación de la documentación de la licitación del repositorio de recursos.</p> <p>El contrato menor para la redacción del pliego se adjudicó el 8 de diciembre de 2021, con un plazo de ejecución de 4 meses, realizando así la actividad de licitar y adjudicar el citado contrato, y dando así cumplimiento al resultado perseguido con la planificación de este proyecto en 2021, cuya ejecución global se sitúa en el 100 %.</p>
<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p><b>Proyecto 4.3.2.</b></p> <p><b>Modernización y digitalización de la Biblioteca del INAP</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>Este proyecto plurianual se componía inicialmente de 2 actividades diferenciadas, vinculadas a la contratación, a través de concurso público, de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB). La previsión inicial contemplaba, por parte del INAP, la elaboración del correspondiente pliego de prescripciones técnicas, necesario para iniciar el procedimiento de contratación, y su posterior remisión a la Secretaría General de Administración Digital (SGAD), que se engloba dentro de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, perteneciente al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Esta unidad procedió a licitar el contrato sin que se recibiese oferta alguna, ante lo cual se actualizaron los pliegos de contratación conforme a los valores actuales de mercado, con el objetivo de volver a iniciar el procedimiento de contratación. Si bien la previsión inicial era que la SGAD realizase la tramitación, a finales de 2021 comunicó la inviabilidad de tramitación por su parte, lo que implicó un nuevo replanteamiento de la planificación del proyecto, estando previsto el inicio del procedimiento de contratación por el INAP en 2022, que asumiría también la tramitación del mismo.</p>

Por tanto, este proyecto solo se ha podido ejecutar en 2021, en lo que a la primera actividad de elaboración del pliego de prescripciones técnicas se refiere, no habiéndose obtenido el resultado previsto de dotar a la biblioteca del INAP de un nuevo SIGB. Desde esta perspectiva, se considera que la ejecución global del proyecto se sitúa en la franja porcentual inferior al 25 %.

## PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 5

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

Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento

### Proyecto 5.1.1.

Modernización de la plataforma web del INAP

*(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)*

Este proyecto plurianual, que persigue una mejora del portal del INAP en internet, se compone de 3 actividades relativas a la creación de un grupo de trabajo al efecto, la reorganización de los contenidos web, así como la valoración de modelos y tecnologías aplicables. Se trata de un proyecto que implica la coordinación continua de dos unidades: el Centro de Estudios y la Unidad TIC del INAP, además dado el carácter marcadamente horizontal, en su consecución han participado todas las unidades directivas del INAP, integradas en el citado grupo de trabajo.

En lo relativo a la ejecución de resultados, en 2021 se constituyó el grupo de trabajo, celebrando diversas reuniones para avanzar en las dos actividades restantes, centradas en contenidos y tecnología web. No obstante, al finalizar la anualidad no se ha podido dar por concluido el proceso de reorganización y depuración de los contenidos actuales de la web, dado que está muy limitado debido al actual gestor de contenidos. En cuanto al análisis de las diferentes soluciones de renovación tecnológica del gestor de contenidos de la web, que condiciona el resto de actividades de este proyecto, y dada la escasez de recursos de la unidad tecnológica, se planteó la contratación a través de un encargo a medio propio de la administración que podría analizar globalmente todo el proyecto.

En todo caso, se trata de actividades de amplio espectro difícilmente realizables íntegramente en un

		<p>único ejercicio.</p> <p>Pese a ello, el principal resultado obtenido durante 2021 reside justamente en los avances realizados en el marco del grupo de trabajo citado, que han permitido revisar la arquitectura de contenido de la web e iniciar la propuesta de valoración e implementación de mejoras en este ámbito.</p> <p>Por todo lo anterior, la valoración global del proyecto, considerando tanto el grado de ejecución de las actividades como los resultados obtenidos, se sitúa entre el 25 % y el 49 % de ejecución.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p><b>Proyecto 5.1.2.</b></p> <p><b>Consolidación de las aplicaciones de soporte a la formación (SIAF y aplicaciones relacionadas)</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>Este proyecto, de carácter plurianual, se encuentra vinculado al Plan Impulso INAP. Consta de 4 actividades previstas para 2021, encaminadas a mejorar la aplicación que emplea el instituto para la gestión de todos los procesos de formación, denominada Sistemas de Información de Actividades Formativas (SIAF), así como la calidad de los datos que dan soporte a la obtención de informes e indicadores. De estas actividades, solamente ha sido posible concluir las relativas a la ejecución del <i>Contrato de desarrollo de aplicaciones de soporte a la formación (2020-2021)</i> entre enero y mayo de 2021, y a la realización de un contrato de cuantía reducida para el soporte a esta plataforma de formación.</p> <p>La licitación del oportuno contrato no previó el desarrollo de las funcionalidades necesarias para implementar el grueso de las mejoras que constituyen el objeto del proyecto. El grado de avance en la consecución de este proyecto reside en la redacción de los pliegos para licitar un procedimiento de contratación dirigido a la mejora de la eficacia de la aplicación de gestión de la formación, y de los datos que dan soporte a la obtención de informes e indicadores. No habiéndose podido avanzar en su implementación, ninguno de los resultados previstos puede darse por cumplidos, ya que van asociados a una mejora de la eficacia de la aplicación, así como a una mejora de la calidad de datos, siendo para ello necesario haber implantado previamente los cambios oportunos en el diseño de la aplicación informática.</p> <p>Por tanto, el nivel de ejecución del proyecto ha de situarse en el tramo porcentual situado por debajo del 25 %.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las</p>	<p><b>Proyecto 5.1.3.</b></p> <p><b>Consolidación de las aplicaciones de soporte a la</b></p>	<p>Al igual que el anterior, este proyecto plurianual se encuentra vinculado al Plan Impulso INAP. Consta de tres actividades, siendo dos de ellas el <i>Contrato de desarrollo de aplicaciones .NET</i> (en lo relativo a su</p>

<p><b>Comunicaciones</b></p>	<p><b>gestión interna (SEGPRES y aplicaciones relacionadas) que incluye un rediseño del interfaz y la integración con SOROLLA2</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>ejecución durante los cinco primeros meses de 2021, así como durante el resto del año mediante nuevo contrato plurianual tramitado por la Secretaría General de Administración Digital), y la otra actividad consiste en la creación del denominado <i>grupo de trabajo SEGPRES</i>, pudiendo considerarse las tres como realizadas, pese a observarse en la segunda de ellas una demora de 44 días sobre el calendario inicialmente previsto. Se trata de una leve desviación no imputable al instituto, al no tener adjudicada la tramitación del citado contrato.</p> <p>El proyecto tiene como cometido mejorar la eficacia de la aplicación para la gestión de procedimientos presupuestarios y económicos del INAP (conocida como SEGPRES) y agilizar su funcionamiento, así como su integración con SOROLLA2 (solución ofrecida por la Intervención General de la Administración del Estado a los Centros gestores, con el ánimo de favorecer la normalización de los procedimientos de gestión presupuestaria).</p> <p>A través del mencionado grupo de trabajo, integrado por representantes de todas las unidades del INAP, se han ido concretando las necesidades de cada una de ellas, según su especial idiosincrasia, poniéndose de manifiesto la necesidad de que esta aplicación informática se adecuara a las distintas especificidades existentes en el organismo.</p> <p>Los resultados inicialmente previstos, consistentes en la mejora de la eficacia y del funcionamiento de la aplicación para la gestión de los procedimientos presupuestarios y económicos del INAP, no pueden darse por cumplidos, debido a la necesidad de reformular la planificación de 2021, con el fin de adecuarse a las distintas necesidades de cada unidad directiva.</p> <p>Por todo lo anterior, la valoración global del nivel de ejecución del proyecto se sitúa entre el 25 % y el 49 %.</p>
<p><b>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b></p>	<p><b>Proyecto 5.1.4. Renovación de la sede electrónica del INAP</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>Proyecto de carácter plurianual, vinculado con el Plan Impulso INAP, con 2 actividades a realizar en 2021, relativas a la contratación de <i>desarrollo JAVA</i>. Dichas actividades están encaminadas a mejorar la integración de la sede electrónica del INAP con los distintos usuarios del mismo, así como con los sistemas y procedimientos relacionados con la actividad usual del instituto. Ambas se han ejecutado conforme a los tiempos previstos, aunque en la segunda actividad se produjo una demora de 65 días en el inicio del contrato derivada de su tramitación, que no ha interferido en el normal desarrollo de la</p>

		<p>misma.</p> <p>En lo relativo a los resultados previstos para este proyecto, consistentes en aumentar la integración de la sede electrónica con los sistemas y procedimientos del INAP, así como en facilitar la utilización de esta sede por los usuarios del instituto, no se ha podido obtener ninguno de los dos, al no haberse llegado a poner en producción la primera versión de la nueva sede. No obstante, se han realizado avances en el desarrollo del proyecto, que pueden consultarse en el entorno de preproducción.</p> <p>Todo lo anterior lleva a considerar que la ejecución global del proyecto se sitúa en la franja porcentual del 25 % al 49 %.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p><b>Proyecto 5.1.5.</b>  <b>Diseño e implantación de una nueva aplicación de gestión de los procesos selectivos</b>   <b>(Proyecto vinculado al PRTR)</b></p>	<p>Este proyecto de carácter plurianual, vinculado al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, se compone en su planificación para 2021 de dos actividades, cuyo objeto es diseñar e implementar una nueva aplicación que ayude en la gestión de los distintos procesos selectivos del INAP, de forma que su desarrollo gane en eficacia y eficiencia, y permita obtener datos con un mayor nivel de agregación, sirviendo a la elaboración de informes de conclusiones y mejoras.</p> <p>De las dos actividades propuestas sólo se ha llevado a cabo aquella dirigida a la elaboración y gestión del <i>Contrato de desarrollo para el nuevo sistema de información de selección</i>. La segunda actividad, consistente en la ejecución de este contrato, no se ha podido iniciar debido a una demora en la tramitación del expediente. Esta circunstancia ha impedido la obtención de los resultados asociados a este proyecto (gestión integral del ciclo de cada proceso selectivo, así como disponer de datos e información agregada sobre los mismos).</p> <p>La desviación en la puesta en marcha de este proyecto y, en consecuencia, en el logro de sus resultados, lleva a considerar un nivel de ejecución global del mismo situado entre el 25 % y el 49 %.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p><b>Proyecto 5.1.6.</b>  <b>Renovación del Portal FEDAP, que incluye el rediseño de la estructura de servicios a las comunidades autónomas, así como la</b></p>	<p>Este proyecto plurianual, asociado al Plan Impulso INAP, se compone de dos actividades tendentes a la renovación del Portal FEDAP (Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas), de forma que se agilicen los procesos de gestión en dicho portal, y se logre información con un nivel óptimo de agregación para la elaboración de informes y la obtención de conclusiones de mejora continua. En concreto, estas actividades consisten, primeramente, en la elaboración y gestión del contrato de desarrollo</p>

	<p><b>organización de los datos e información</b></p> <p><b>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</b></p>	<p>para el Portal FEDAP, siendo la segunda la propia ejecución contractual. La desviación observada en los plazos de la primera actividad, que no ha podido concluir en 2021, imposibilita la realización de la segunda, así como la obtención de resultado alguno para el proyecto.</p> <p>Consecuencia de lo anterior, el desarrollo global del proyecto se sitúa por debajo del 25 % de ejecución.</p>
--	---	---

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

<p><b>Gerencia</b></p>	<p><b>Proyecto 5.2.1.</b></p> <p><b>Elaboración de una propuesta de adecuación de la RPT a las necesidades del INAP</b></p>	<p>Con este proyecto plurianual de la Gerencia del INAP se busca como resultado disponer de una propuesta definitiva para la modificación de la relación de puestos del trabajo (RPT) del instituto, con el fin de lograr una mayor adecuación de los perfiles profesionales a las necesidades del organismo.</p> <p>Para ello se programaron tres actividades: el análisis de la relación original, el análisis de las propuestas de mejora y la remisión de la propuesta consolidada al Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública. La última de estas actividades sufrió una desviación básicamente por ser este proyecto dependiente de la modificación del estatuto del INAP, cuya resolución aprobatoria está en fase de análisis por parte de la mencionada secretaría de Estado.</p> <p>Así, se puede entender que el proyecto se ha desarrollado entre un 75 % y un 99 % y que su resultado más relevante es el único buscado: disponer de una propuesta definitiva para la modificación de la relación de puestos del trabajo (RPT) del INAP para lograr una mayor adecuación a las necesidades del organismo.</p>
<p><b>Gerencia</b></p>	<p><b>Proyecto 5.2.2.</b></p> <p><b>Actualización constante de los planes de formación interna del INAP, en particular en lo que se refiere a las competencias vinculadas a la innovación y al cambio</b></p>	<p>Este proyecto —de carácter plurianual— de la Gerencia del INAP tiene como objetivo la optimización de los recursos formativos del instituto a través de la aprobación de un plan de formación interna acordado entre sus distintas unidades para así capacitar al personal para un mejor desarrollo de las funciones que corresponden a los puestos de trabajo que desempeñan.</p> <p>En el desarrollo de este proyecto no ha existido desviación negativa alguna y sí alguna pequeña de tipo positivo al adelantarse —en su normal ejecución— la finalización de alguna de las ocho actividades que lo componen.</p> <p>Los dos resultados pretendidos con este proyecto (la aprobación del mencionado plan de formación y la indicada capacitación del personal) se alcanzaron</p>

		<p>igualmente con una leve desviación positiva pues se lograron unas semanas antes de lo planificado, debido a una fluidez en la ejecución de las actividades del proyecto.</p> <p>El proyecto se entiende desarrollado al 100 % y su resultado más relevante es la aprobación del plan de formación interna del INAP para el año en curso, 2021.</p>
<p>Gerencia</p>	<p><b>Proyecto 5.2.3.</b>  <b>Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario</b></p>	<p>Este proyecto de duración plurianual, busca aumentar el número de efectivos en el INAP disminuyendo los puestos de trabajo no cubiertos y aumentando las opciones de promoción profesional del personal funcionario.</p> <p>Las actividades y los resultados de este proyecto se pueden ordenar en dos grupos, según se considere el concurso general para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario o el concurso específico. Para el primero, los resultados previstos fueron la aprobación y la publicación en el Boletín Oficial del Estado de su convocatoria y la resolución de esta; mientras que con el segundo se buscaba llegar en 2021 únicamente a la aprobación y la publicación de su convocatoria.</p> <p>Esta diferencia de resultados explica que el concurso general se integre por siete actividades y el específico tan solo por tres.</p> <p>Tanto resultados como actividades se desarrollaron con normalidad, existiendo alguna minúscula desviación, de carácter temporal, que en algunas ocasiones fue negativa y en otras positiva, como ocurre con la conclusión de las actividades del concurso general. En cuanto a las negativas, encuentran su motivo en la necesidad de incorporar dos puestos más a los inicialmente previstos para la convocatoria del concurso específico.</p> <p>El proyecto se desarrolló al 100 % y sus resultados más relevantes fueron, para el concurso general, la resolución de su convocatoria; y, para el concurso específico, la aprobación y la publicación de su convocatoria.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 5.3. Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente.</b></p>		
<p>Gerencia</p>	<p><b>Proyecto 5.3.1.</b>  <b>Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión</b></p>	<p>Con este proyecto —de carácter anual— la Gerencia del INAP busca poner a disposición de los empleados del organismo protocolos de actuación en materia de convenios —en este caso, documento actualizado— y de contratos —en este supuesto, documento novedoso— con el propósito de agilizar los trámites</p>

		<p>de los procedimientos vinculados a ellos y alcanzar una mayor transparencia y publicidad institucional.</p> <p>Las actividades del proyecto se dividen en función del protocolo considerado, llegando a la distribución y publicación internas en el caso del protocolo de convenios y a la solicitud de propuestas de mejora sobre el borrador elaborado en el supuesto del protocolo de contratos. En la ejecución de las propias del protocolo de convenios existe una desviación temporal negativa en el inicio del proyecto, habiéndose producido un retraso de unos tres meses como consecuencia de la situación de incertidumbre derivada de la COVID-19, retraso que, sin embargo, no afectó al normal desarrollo de los plazos de las siguientes actividades. En cuanto a las actividades del protocolo de contratos, la vacante en la Consejería Técnica de la Gerencia y en la Subdirección de Aprendizaje, puestos esenciales para el avance de aquellas, provocaron una desviación temporal negativa de unos cuatro meses.</p> <p>En cuanto a los cuatro resultados pretendidos en el proyecto, los tres primeros —una mayor transparencia y publicidad institucional, la actualización del ya existente protocolo de convenios del INAP y la agilización de la tramitación administrativa— se consideran alcanzados, siendo el cuarto —la redacción de un primer protocolo de contratos en el instituto— el único afectado por una desviación producida como consecuencia de las mencionadas vacantes.</p> <p>Por todo ello, el proyecto se valora como cumplido entre el 75 % y el 99 % de lo programado, siendo su resultado más destacado la agilización de la tramitación administrativa.</p>
<p>Gerencia</p>	<p><b>Proyecto 5.3.2.</b> <b>Aprobación de un nuevo estatuto del INAP</b></p>	<p>Este proyecto —cuya ejecución se preveía anual— fue desarrollado por la Gerencia del INAP con el objetivo de disponer de un nuevo estatuto del instituto.</p> <p>Diez son las actividades que integran este proyecto que, iniciado en el tiempo y del modo planificados, se vio paralizado a la mitad de su avance, cuando la reordenación ministerial y la consiguiente creación de una nueva secretaría de Estado de adscripción impidieron que esta se pronunciara sobre la segunda propuesta de estatuto remitida por el INAP para su aprobación y posterior elevación al Consejo de Ministros.</p> <p>Siendo así, no se pudo alcanzar el resultado previsto para el proyecto: aprobar un nuevo estatuto adaptado a la situación y las necesidades presentes y</p>

		<p>futuras del INAP.</p> <p>Por todo ello, este proyecto, que se puede valorar como ejecutado entre el 50 % y el 74 % de su planificación anual, se traslada al Plan Operativo Anual 2022, con el propósito de lograr finalizar su ejecución.</p> <p>Igualmente, no se puede destacar el único resultado esperado como el más relevante del proyecto ya que aquel no pudo ser alcanzado.</p>
Gerencia	<p><b>Proyecto 5.3.3.</b>  <b>Aprobación de una resolución de precios públicos</b></p>	<p>Este proyecto de la Gerencia del INAP tenía carácter anual. Sin embargo, la insuficiencia de medios humanos y, en especial, la falta de cobertura de la plaza de la Consejería Técnica de la mencionada Gerencia, de indudable valor para el impulso del proyecto hicieron que en 2021 no pudiera avanzarse apenas en las actividades que integran el proyecto ni alcanzarse ninguno de los resultados buscados, imposibilitándose el logro del fin buscado: disponer de una regulación para la gestión de los precios públicos que pueda ingresar el INAP acorde a la Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos, y que permita la cobertura de los costes mínimos del servicio o del suministro contratados al instituto.</p> <p>Dado que el grado de ejecución del proyecto se sitúa por debajo del 25 %, pasa a formar parte del Plan Operativo Anual 2022 con el propósito de, en este ejercicio, ejecutarlo completamente.</p>
Gerencia	<p><b>Proyecto 5.3.4.</b>  <b>Aprobación de un nuevo baremo retributivo para el INAP</b></p>	<p>Con la aprobación de un nuevo baremo retributivo para el INAP se busca tanto cubrir adecuadamente las indemnizaciones por razón del servicio como actualizar las retribuciones abonadas al personal formador que imparte clase para el INAP.</p> <p>Es proyecto anual de la Gerencia del INAP formará parte del Plan Operativo Anual 2022 ya que, por la carencia de medios humanos suficientes y, en especial, por la falta de cobertura de la plaza en la Consejería Técnica de la Gerencia —puesto clave para el impulso del proyecto—, no fue posible más que iniciar las actividades programadas, cuya conclusión, no obstante, ya se situará en 2022.</p> <p>Estos motivos apuntados y la falta de logro de los resultados previstos con la aprobación del nuevo baremo retributivo del INAP llevan a valorar el proyecto como cumplido en menos del 25 % de su programación.</p>
Gerencia	<p><b>Proyecto 5.3.5.</b>  <b>Implantación de la</b></p>	<p>Este proyecto plurianual busca implementar la contabilidad analítica modelo CANOA [Sistema de</p>

	<p><b>contabilidad analítica en el INAP</b></p>	<p>Contabilidad Analítica Normalizada para las Organizaciones Administrativas] en el instituto con el fin de poder obtener más información para la mejor toma de decisiones y, además, cumplir con las exigencias trasladadas por la IGAE (Intervención General de la Administración del Estado).</p> <p>La ejecución de las dieciséis actividades que componen el proyecto únicamente manifestó una desviación temporal en dos de ellas: la solicitud de alta del INAP en la aplicación CANOA y de nuevos administradores y usuarios. La demora fue de algo más de un mes y de unos cinco días, respectivamente. El motivo de las desviaciones vino provocado por incidencias informáticas en la base de datos de la IGAE que, solventadas, no impidieron —ni en modo ni en tiempo— el normal avance de las actividades siguientes.</p> <p>Sin desviaciones en el logro del resultado pretendido, se puede afirmar que el proyecto se desarrolló al 100 %.</p> <p>Dada la existencia de un único resultado para este proyecto: acometer la implantación de la contabilidad analítica en el INAP, hay que señalarlo como el más relevante.</p>
--	---	--

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

<p><b>Gerencia</b></p>	<p><b>Proyecto 5.4.2. Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible</b></p>	<p>La Gerencia del INAP impulsa este proyecto de carácter plurianual que en 2021 se centró en la sustitución de las calderas de su sede principal, en la mejora tecnológica y acondicionamiento de sus aulas y en el desarrollo de su llamada «ciberaula» —sala equipada con un conjunto de pantallas LED sincronizadas para mostrar contenidos, bien simulando una pantalla de tamaño gigante, bien procesando señales en cada una de ellas ofreciendo diversas imágenes, y con una cámara que permite la emisión a otros equipos de lo desarrollado en la propia sala—.</p> <p>Las cuatro actividades programadas para el desarrollo del proyecto se dividieron entre esos tres objetivos y se ejecutaron con precisión según lo programado, con la única excepción de una de ellas —que sufrió una pequeña demora de unos quince días, sin mayor impacto en el proyecto, como consecuencia de un cúmulo de tareas coincidentes en el tiempo que impidieron ejecutarla con la normalidad prevista—.</p> <p>Igualmente se alcanzaron los cuatro resultados pretendidos: lograr un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental, mejorar la adaptación</p>
------------------------	---	---

		<p>de tecnologías ambientales respetuosas y energéticamente eficientes, alcanzar ahorros económicos y digitalizar y modernizar las aulas.</p> <p>Así, se considera que el proyecto se desarrolló al 100 % de lo previsto, siendo el último de los resultados buscados — digitalizar y modernizar las aulas— el más destacado.</p>
<p><b>Gerencia</b></p>	<p><b>Proyecto 5.4.3.</b> <b>Actualización del inventario del INAP</b></p>	<p>Con este proyecto plurianual la Gerencia del INAP tiene como objetivo lograr disponer de un conocimiento real de su patrimonio.</p> <p>Las actividades desarrolladas para cumplir en 2021 este proyecto se han centrado mayoritariamente en el desarrollo y, finalmente, adjudicación de un contrato para la actualización de los datos de inventario del instituto. Todas ellas se han desarrollado en el plazo establecido y no se han visto afectadas por ninguna desviación.</p> <p>Se puede entender desarrollado al 100 % este proyecto en su anualidad de 2021, destacándose como resultado más relevante el único que busca: actualizar el inventario del INAP.</p>
<p><b>Unidad de Apoyo</b></p>	<p><b>Proyecto 5.4.4.</b> <b>Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales</b></p>	<p>Este proyecto plurianual, en lo relativo a su planificación para 2021, engloba un amplio ámbito de actuación, dentro del que pueden distinguirse la elaboración y aprobación de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP</u></li> <li>• Plan Operativo Anual 2021</li> </ul> <p>Debido al carácter transversal de las siete actividades planificadas, que engloban desde la celebración de reuniones internas preparatorias hasta la aprobación del Plan Operativo Anual (POA) 2021, en su consecución han participado la totalidad de las unidades directivas que integran el INAP. Cinco de esas actividades hacen alusión a la elaboración de la planificación estratégica, a lo que se añaden dos actividades más, correspondientes a la elaboración y aprobación del POA 2021.</p> <p>Los resultados del proyecto previstos para esta anualidad se concretaban en disponer del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 tras realizar una revisión metodológica del documento estratégico previamente adoptado, así como disponer del correspondiente POA, habiéndose realizado los tres en su totalidad.</p> <p>Si bien la mayoría de las actividades se llevaron a cabo de conformidad con el calendario previsto, cabe</p>

		<p>señalar que la publicación del Plan Estratégico Plurianual en la página web del INAP y en el Portal de la Transparencia no se pudo acometer dentro de la anualidad 2021, debido a la conveniencia de disponer de una versión adecuadamente maquetada para su edición. Ello imposibilita considerar completamente ejecutado este proyecto, por lo que la valoración global de su ejecución se sitúa en la franja porcentual comprendida entre el 75 % y el 99 %.</p>
<p><b>ESTRATEGIA 5.5. Revisar los recursos de comunicación interna y externa de la organización, mejorando su visibilidad, transparencia y rendición de cuentas.</b></p>		
<p><b>Gerencia</b></p>	<p><b>Proyecto 5.5.1.</b> <b>Actualización del manual de acogida del INAP</b></p>	<p>El propósito de este proyecto de carácter anual es facilitar la incorporación del nuevo personal al INAP mediante la redacción de un nuevo manual de acogida del instituto que ofrezca información útil en la llegada al organismo.</p> <p>Este proyecto se compone de una actividad —la revisión del citado manual— y busca un único resultado —facilitar la indicada incorporación—. Ninguno de ellos se vio afectado por desviación alguna, ya sea de carácter temporal o de otra naturaleza, ejecutándose aquella y alcanzándose este según lo previsto.</p> <p>Por todo ello, hay que entender este proyecto como desarrollado en el 100 % de lo programado.</p> <p>Como resultado más relevante, se tiene que citar el único que tiene el proyecto: facilitar la incorporación del nuevo personal al INAP.</p>
<p><b>Unidad de Apoyo</b></p>	<p><b>Proyecto 5.5.2.</b> <b>Diseño e implantación de un plan de comunicación del INAP</b></p>	<p>Este proyecto plurianual contaba con cuatro actividades planificadas para 2021, relacionadas con las actuaciones de un grupo de trabajo integrado por representantes de todas las unidades directivas del INAP, dada la horizontalidad de la materia. Estas actividades comprenden la convocatoria de este grupo, con reuniones planificadas, la revisión y actualización de la documentación preexistente, así como la identificación de propuestas por parte de cada unidad del instituto.</p> <p>Si bien el inicio de las primeras actividades se desarrolló con posterioridad a la fecha inicialmente prevista, debido a los cambios directivos y de organigrama administrativo, ello no ha afectado a la ejecución anual del proyecto, que concluyó de acuerdo con la previsión inicial en lo relativo, tanto al calendario de ejecución, como al cumplimiento de los resultados previstos. En relación con este último aspecto, destaca especialmente la adaptación de la documentación previa, a través de la participación y</p>

		<p>el consenso de todas las unidades del organismo, de forma que en la siguiente anualidad se pueda planificar la implementación del plan de comunicación. El resultado en 2021 ha sido la elaboración de un documento de propuestas en el que se identifican los principios de la comunicación en el INAP, los públicos objetivos (“stakeholders”) con indicación de su importancia estratégica para el instituto, así como un conjunto de propuestas de acción para la comunicación interna y externa, documentos que se presentan más adelante al comité de dirección del INAP. Junto con el calendario y la designación de responsables de cada iniciativa, conformarán el plan de comunicación propiamente dicho.</p> <p>Por todo lo anterior, se valora globalmente la planificación de este proyecto para 2021 como realizada al 100 %.</p>
<p>Unidad de Apoyo</p>	<p><b>Proyecto 5.5.3.</b> <b>Elaboración de la Carta de Servicios del INAP</b></p>	<p>La realización de este proyecto anual está secuenciada en la planificación operativa de 2021 en base a 9 actividades que se iniciaban con la preparación de una propuesta de nueva carta de servicios, y concluían con la remisión de dicha carta, tanto en papel como en soporte electrónico, a la Subsecretaría del Ministerio de Hacienda y Función Pública para su aprobación, archivo y difusión.</p> <p>La estrecha vinculación de la carta de servicios con la totalidad de la operativa del organismo, hizo que los cambios derivados de la nueva adscripción ministerial y la reorganización funcional interna asociada a la nueva dirección del instituto incidieran en el inicio de este proyecto, que se vio demorado 6 meses sobre el calendario previsto. La desviación temporal de la primera actividad implicó el ajuste de todas las fechas posteriores.</p> <p>A la finalización de 2021, restaban dos actividades por ejecutar, relativas a la publicación y remisión de la carta de servicios a la mencionada Subsecretaría, actividades que no se podían llevar a cabo hasta disponer de su aprobación y publicación en el Boletín Oficial del Estado. Por ello, la valoración global de la planificación correspondiente a 2021 de este proyecto se sitúa en la franja porcentual de ejecución entre el 75 % y el 99 %.</p>

### 3.3 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, en términos generales, el índice de cumplimiento de los resultados fijados para la ejecución de los proyectos puestos en marcha en 2021 es bastante elevado, situándose por encima del 90 % para la mayoría de objetivos generales, en cuanto a la consecución de resultados sobre el volumen inicialmente previsto para cada proyecto.

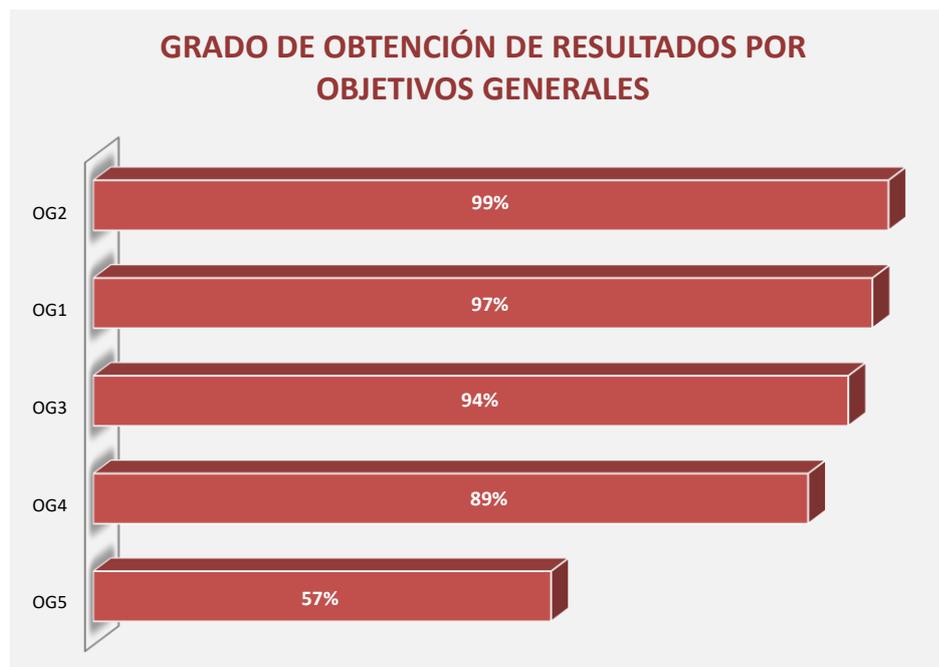


Figura 16. Grado de obtención de resultados de cada objetivo general

Si bien los proyectos englobados en el objetivo general 4 no alcanzan el 90 %, el nivel de consecución de los resultados resulta bastante elevado, como consecuencia de la completa ejecución de todos los resultados previstos, a excepción del proyecto 4.3.2, asociado a la modernización y digitalización de la Biblioteca del instituto. Al no haberse logrado los resultados buscados en torno a la implantación de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria, motivado por un factor externo de desviación, la media de obtención de resultados disminuye por debajo del porcentaje indicado.

El menor nivel de obtención de los resultados planificados para la consecución del objetivo general 5 es la excepción más pronunciada a este elevado porcentaje, lográndose obtener únicamente el 57 %. A este respecto, se ha observado una tasa de consecución de resultados inferior a la media en aquellos proyectos del objetivo general 5 vinculados con la estrategia 5.3 de diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida, así como con la estrategia 5.1 de consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de procesos, datos e información del INAP. Ello se debe a factores asociados, tanto a la existencia de plazas vacantes directamente asociadas a su implementación, como a los tiempos de los procedimientos de contratación pública. Igualmente, también se ha identificado como elemento asociado a la menor consecución de resultados en los proyectos de índole tecnológica, la necesidad de reformular las necesidades específicas de cada unidad para disponer de aplicaciones informáticas completamente adaptadas a los requerimientos de gestión y maximizar así su grado de eficacia.

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

### PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

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

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

Estos proyectos se distribuyen de forma horizontal para la consecución de los objetivos generales 3, 4 y 5, al estar enfocados en el desarrollo de competencias digitales (con especial enfoque al teletrabajo) de las empleadas y empleados públicos, en el acceso a la información y el conocimiento que genera el instituto, así como en la mejora de la gestión tecnológica de los procesos selectivos de que es responsable el INAP.

Si bien la ejecución de los proyectos vinculados al PRTR es responsabilidad de la Subdirección de Aprendizaje y de la unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el caso de que el proyecto se encuentre directamente vinculado con desarrollos informáticos asociados a los procesos selectivos, su implementación se realiza de forma coordinada con las dos unidades con competencias en esta materia (la Subdirección de Selección y la Subdirección de Formación Local).

La planificación operativa de 2021 ha contemplado el inicio de cuatro de los proyectos asociados al PRTR, vinculados mayoritariamente a la Subdirección de Aprendizaje como unidad directiva responsable de su ejecución.

El avance medio en la obtención de resultados asociados a estos cuatro proyectos conjuntamente considerados, se sitúa en un 75 %. Si bien la mayoría de ellos ha podido lograr íntegramente los resultados pretendidos, el menor avance del proyecto tecnológico dirigido a la gestión de los procesos selectivos, motivado por una demora en la tramitación del oportuno procedimiento de contratación, ha reducido la media porcentual indicada, al no haber resultado posible la obtención de los resultados previstos para ese proyecto.

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

- Marco de Competencias Digitales de las empleadas y empleados públicos.
- Marco de competencias para el teletrabajo.

La autoevaluación de los cuatro proyectos asociados al PRTR arroja un porcentaje medio de ejecución del 84 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad directiva responsable, tomando en consideración conjuntamente el grado de realización de las actividades previstas y los resultados obtenidos.

## PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN IMPULSO INAP

De los 54 proyectos iniciados en 2021, 10 se encuentran vinculados al Plan Impulso INAP, un plan que persigue reforzar al INAP a través fundamentalmente de una digitalización de los servicios que redunde en una mejora de la eficiencia en su prestación. Para profundizar en esta modernización, resulta fundamental reforzar el capital humano del instituto, a través de programas de formación y capacitación. Esta perspectiva explica el protagonismo que en la consecución de la mayoría de estos proyectos tienen la Subdirección de Aprendizaje y la unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Aunque con una presencia más moderada, el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento es la tercera de las unidades directivas impulsoras de estos proyectos, por cuanto es competente en la digitalización de los fondos bibliográficos, así como en la modernización de la plataforma web del instituto, canal estratégico en la relación de esta institución con la ciudadanía.

Si bien la dotación económica del Plan Impulso INAP está asociada al ejercicio presupuestario de 2022, durante 2021 ya se planificaron actividades preparatorias que permitieran la implementación de los proyectos plurianuales vinculados a dicho Plan en la anualidad siguiente.

Los proyectos iniciados a lo largo de 2021 han ido encaminados a un claro avance en la capacitación del personal y en la digitalización, como vehículo para avanzar en la simplificación de procedimientos y la reducción de cargas. El avance en el logro de los resultados asociados a estos proyectos se cifra en un 54 %. Ello es debido fundamentalmente a las desviaciones asociadas a los proyectos de mayor componente digital, para los que no resultó viable obtener ningún resultado.

No obstante, y debido al avance en los proyectos de índole formativa, se pueden identificar como los principales resultados asociados al Plan Impulso INAP:

- Realización de actividades del subprograma de desempeño directivo de 2021.
- Presentación de un nuevo plan de formación directiva 2022.
- Convocatoria de la segunda edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.

La autoevaluación de los diez proyectos asociados al Plan Impulso INAP, considerando conjuntamente, además de los resultados obtenidos, el grado de realización de las actividades previstas, proporciona un porcentaje medio de ejecución del 48,4 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable.

## PRINCIPALES RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL POA 2021

En el siguiente cuadro se recogen los principales resultados y productos obtenidos por cada proyecto cuya realización se inició en 2021, identificando los proyectos vinculados al PRTR y aquellos relacionados con el Plan Impulso INAP (PII):

PROYECTO	RESULTADOS Y PRODUCTOS <sup>8</sup> DESTACADOS
<b>OBJETIVO GENERAL 1</b>	
1.1.1	Aprobación y publicación de la <a href="#"><i>Resolución de 16 de abril de 2021, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se establecen los criterios y el procedimiento para la distribución, aplicación y gestión de fondos destinados a la financiación de planes de formación en el ámbito de la Administración General del Estado.</i></a>
1.1.2	Aprobación del nuevo modelo de distribución de fondos para la capacitación para el desarrollo de funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social en el ámbito de las Administraciones públicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ convocatoria (<a href="#"><i>Resolución de 13 de abril de 2021 del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se aprueba la convocatoria para 2021 para la concesión de subvenciones destinadas a la financiación de planes de formación de OO.SS.</i></a>).</li> <li>▪ resolución de la convocatoria.</li> <li>▪ informe de recomendaciones.</li> </ul>
1.1.3	Realización de gran parte de las <b>actividades formativas</b> , con un total de <b>169 personas beneficiarias</b> de la formación en 2021 (76,33 % de la AGE y 23,67 % de las comunidades autónomas).
1.1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del <a href="#"><i>Convenio con la Comunidad de Castilla y León, la Diputación Provincial de Soria y el Ayuntamiento de Valdeavellano de Tera, para la gestión compartida de espacios en Valdeavellano con fines formativos.</i></a></li> <li>▪ Realización de las dos actividades previstas en Valdeavellano (<b>jornada sobre mujeres e igualdad de género y taller sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>).</li> <li>▪ Realización de las <b>50 actividades formativas descentralizadas</b> para el personal de entidades locales previstas.</li> </ul>
1.2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reuniones con organismos internacionales:</b> OCDE, Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública (DISPA), Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS).</li> <li>▪ Firma de un <b>Memorando de entendimiento con el Shanghai Administration Institute.</b></li> <li>▪ Organización del <b>VII Encuentro de las Escuelas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).</b></li> </ul>

<sup>8</sup> Esta tabla incluye los hipervínculos correspondientes a los productos consistentes en documentos publicados.

1.2.3	Puesta en marcha y ejecución del <b>Módulo I del Diplomado en Gestión Pública Aplicada en colaboración con el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF</b> y compromiso para desarrollar una segunda edición del mismo.
1.2.4	Realización de la <b>programación "Competencias de los empleados públicos para establecer, sostener y liderar alianzas multi-actor inclusivas"</b> , en el marco del «Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe».
1.2.5	Puesta en funcionamiento del <b>Comité Académico del Máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano</b> .
1.2.6	Celebración del <b>XX Congreso Internacional de la FIAAIINAPE</b> (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del Instituto Nacional de Administración Pública de España).
<b>OBJETIVO GENERAL 2</b>	
2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación del INAP al <b>servicio Notific@</b>.</li> <li>▪ Adscripción a la <b>plataforma InSide</b>.</li> <li>▪ Mejora del acceso al <b>Servicio IPS</b> -inscripción de pruebas selectivas-</li> <li>▪ Reforzamiento de la colaboración con el <b>servicio 060, cau-IPS</b> y con los <b>buzones del correo electrónico de la Subdirección de Selección</b>.</li> <li>▪ <b>Mejora de la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas</b> recibidas (8.700 a lo largo de 2021).</li> </ul>
2.1.2	<b>Creación de la aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección.</b>
2.1.4	<b>Modificación de 9 procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección</b> , tales como la reducción del número de ejercicios que componen la fase de oposición, o la reducción de los tiempos de la fase de oposición.
2.2.1	<b>Celebración descentralizada de pruebas selectivas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado.</li> <li>▪ 9 procesos selectivos convocados por la Resolución de 26 de mayo de 2021, de la Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública.</li> <li>▪ Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.</li> </ul>
2.2.2	<b>Facilitar la inscripción de personas con discapacidad en procesos selectivos.</b>
2.2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Renovación del convenio con la Universidad Complutense de Madrid.</b></li> <li>▪ <b>Suscripción de nuevos acuerdos con la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.</b></li> </ul>
<b>OBJETIVO GENERAL 3</b>	
3.2.1	<b>Diseño y publicación de los tres itinerarios de cualificaciones profesionales</b> del grupo de apoyo administrativo (atención a la ciudadanía, secretariado de alta dirección y gestión administrativa).
3.2.2 (PRTR)	<b><u>Marco de Competencias Digitales de las empleadas y empleados públicos</u></b>
3.2.3 (PRTR)	<b><u>Marco de competencias para el teletrabajo</u></b>

3.2.4 (PII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatoria de actividades formativas en una lengua cooficial (euskera).</li> <li>Convocatoria de actividades formativas en tres lenguas extranjeras (alemán, francés y portugués).</li> </ul>
3.3.1	Realización de acciones formativas en materia de innovación docente.
3.4.1	Rediseño y actualización del contenido del curso selectivo de dos cuerpos superiores (Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado -CSACE y Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado –CSSTIAE) y dos cuerpos del subgrupo A2 (Cuerpo de Gestión de la Administración del Estado y Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado)
3.4.2 (PII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de actividades del subprograma de desempeño directivo de 2021.</li> <li>Presentación de un nuevo plan de formación directiva 2022.</li> </ul>
3.4.3	<u>Convocatoria de acciones de apoyo a la preparación de las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna y estabilización, a los cuerpos de los subgrupos C1 y A2.</u>
3.4.4 (PII)	<u>Convocatoria de la segunda edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.</u>
<b>OBJETIVO GENERAL 4</b>	
4.1.1	Publicación de las bases reguladoras de las becas de formación e investigación para titulados universitarios ( <i>Orden HFP/1089/2021, de 30 de septiembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de becas de formación e investigación para titulados universitarios por el Instituto Nacional de Administración Pública</i> ) y la beca INAP-Fulbright ( <i>Orden TFP/483/2021, de 13 de mayo, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de una beca INAP-Fulbright de formación y perfeccionamiento profesional en los Estados Unidos de América</i> ).
4.1.2	Elaboración de sendos borradores de bases reguladoras de las convocatorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>de premios de tesis doctorales y trabajos de investigación.</li> <li>de subvenciones de proyectos de investigación.</li> </ul>
4.1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de los datos de identificación de las cuentas del INAP en Twitter, Facebook, LinkedIn y YouTube.</li> <li>Análisis de las comunidades y subcomunidades existentes en INAP Social.</li> <li>Creación y puesta en marcha de la comunidad de dinamizadores.</li> </ul>
4.1.4	Publicación y difusión del informe <i>“13 propuestas para reformar la Administración del Estado”</i> .
4.1.5	Elaboración de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>“La selección del empleo público en los estudios y publicaciones del INAP”</i>.</li> <li><i>“Síntesis”</i> de los debates y paneles celebrados.</li> </ul>
4.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Comisión de Publicaciones del INAP.</li> <li>Elaboración del plan editorial 2022 del INAP.</li> </ul>
4.2.2	Convertir la revista <i>Documentación Administrativa</i> , en una publicación abierta y arbitrada, a través del empleo de la plataforma Open Journal Systems (OJS) para

	recibir artículos.
4.3.1 (PRTR)	Adjudicación de un contrato para la preparación de la documentación necesaria para licitar un repositorio de recursos.
<b>OBJETIVO GENERAL 5</b>	
5.1.1 (PII)	Avances realizados en el marco del grupo de trabajo para mejora del portal del INAP en internet: <b>revisión de la arquitectura de contenido de la web e inicio de la propuesta de valoración e implementación de mejoras.</b>
5.2.1	<b>Propuesta para la modificación de la relación de puestos del trabajo (RPT) del INAP.</b>
5.2.2	<b>Aprobación del plan de formación interna del INAP para 2021.</b>
5.2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Resolución de la convocatoria del concurso general</b> de puestos de trabajo.</li> <li>▪ <b>Aprobación y publicación de la convocatoria del concurso específico</b> para la provisión de puestos de trabajo.</li> </ul>
5.3.1	<b>Agilización de la tramitación administrativa del INAP.</b>
5.3.5	<b>Implantación de la contabilidad analítica en el INAP.</b>
5.4.2	<b>Digitalización y modernización de las aulas del INAP.</b>
5.4.3	<b>Actualización del inventario del INAP.</b>
5.4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Disponer del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024</b></li> <li>▪ <b>Disponer del Plan Operativo Anual 2021</b></li> </ul>
5.5.1	<b>Manual de acogida actualizado</b> para el personal de reciente incorporación al INAP.
5.5.2	<b>Documento de propuestas de acciones de comunicación interna y externa.</b>
5.5.3	<b>Actualización de la carta de servicios del INAP para el periodo 2022-2025.</b>

Figura 17. Productos y resultados destacados por proyecto.

Las distintas unidades responsables de la realización de cada uno de los proyectos que constituyen la planificación operativa de 2021, han realizado una valoración del grado de ejecución global, desde una perspectiva que integra los siguientes aspectos:

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

Dado que se trata de una valoración que también incorpora la ponderación del peso de aquellas actividades no finalizadas y de los resultados no obtenidos para la consecución final de cada proyecto, se estima conveniente establecer rangos porcentuales de ejecución, que permitan visualizar su grado de avance general. Por ello, en los gráficos siguientes se determina el grado de avance en la ejecución de cada uno de los proyectos que componen cada objetivo general, en base a un porcentaje de ejecución dividido en los siguientes rangos:

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

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



Figura 18. Media de valoración sobre la ejecución global de cada objetivo general

El alto grado de autoevaluación realizada de los proyectos englobados en estos objetivos resulta coherente con el elevado nivel de consecución de actividades y la situación mayoritaria de adecuación a la planificación inicialmente prevista. Aquel que obtiene una valoración más elevada es el objetivo general 2, con un 96 %, y el que menor valoración presenta es el objetivo general 5. Tal y como se evidenciará en el análisis individualizado de cada objetivo, la autoevaluación de este último objetivo refleja un mayor grado de desviaciones sobre la planificación inicial, que han incidido tanto en el desarrollo de las actividades de cada proyecto, como en la dificultad para alcanzar los objetivos perseguidos.

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

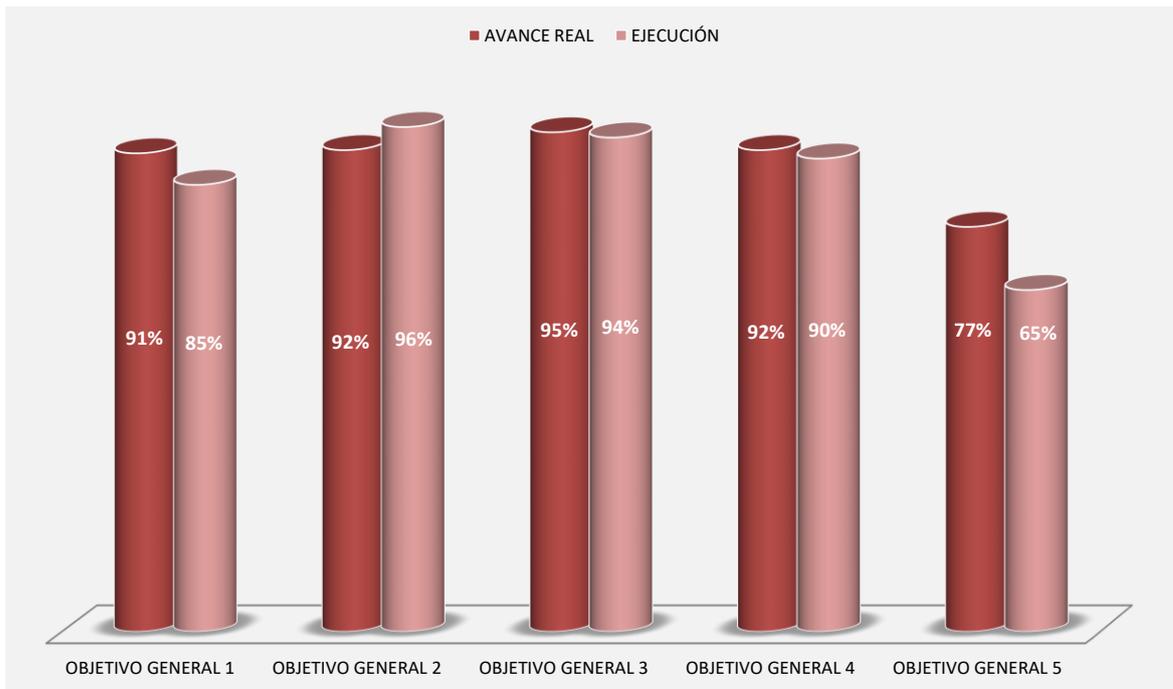


Figura 19. Comparativa del grado de avance real y la valoración de ejecución global por objetivo general

Resulta destacable el hecho de que, a excepción del objetivo general 2, el grado de avance en las actividades sea mayor que la valoración de ejecución global realizada por cada unidad. Ello puede interpretarse desde el carácter estricto de la mencionada valoración, así como de la incidencia del grado de cumplimiento de los indicadores de resultados, cuyo peso en ocasiones es notorio a la hora de concretar la ejecución global de cada proyecto.

Esta valoración estricta lleva a que, si bien los proyectos englobados en el objetivo general 3 son los que mayor avance han experimentado en términos de actividades finalizadas conforme a la planificación inicial, son los proyectos que integran el objetivo general 2 los que han resultado merecedores (aunque por muy escaso margen) de la mayor valoración en términos de ejecución global.

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

Aunque superada por los proyectos de los objetivos generales 2, 3 y 4, la valoración global que las unidades han realizado de los proyectos correspondientes al **objetivo general 1** de que son responsables es bastante elevada (85 %), con un 66,6 % de los mismos ejecutados en su totalidad, tanto en lo relativo a la realización de actividades, como a la obtención de los resultados previstos.

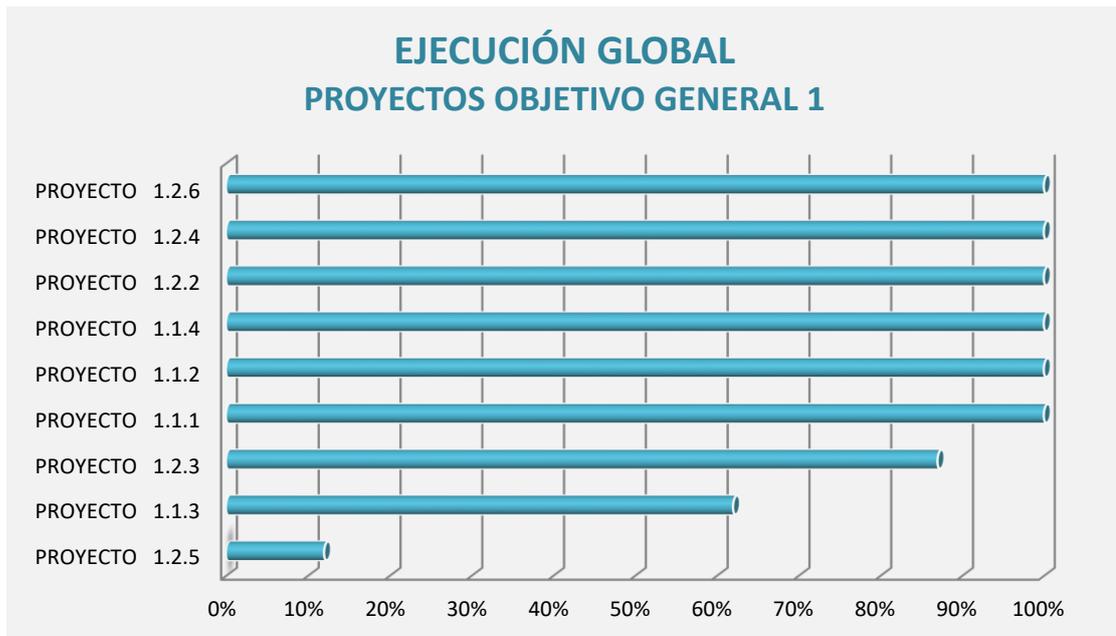


Figura 20. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 1

El proyecto 1.2.3 no ha alcanzado la máxima valoración debido a que no pudieron darse por completadas la totalidad de las actividades previstas, si bien fueron realizadas en su mayoría. Los proyectos 1.1.3 y 1.2.5, relativos al programa de actividades formativas para facilitar la implementación del Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia, y a la creación de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano, respectivamente, son a los que menor valoración se les atribuye debido a la confluencia de falta de obtención de parte de los resultados previstos, y de imposibilidad de dar por finalizadas todas las actividades. En el proyecto 1.1.3 ello fue debido a una reestructuración sobrevenida que llevó a posponer la formación para personal de entidades locales al año siguiente. En el caso del proyecto 1.2.5, se debió en su mayor parte a un factor externo de incumplimiento.



Figura 21. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 2

Respecto de los proyectos englobados en el **objetivo general 2**, en cuya implementación tiene especial protagonismo la Subdirección de Selección, más de la mitad se valoran como realizados al 100 % sobre la planificación inicial. Los dos proyectos excluidos de esa calificación no pudieron alcanzar la totalidad de los resultados previstos debido en ambos casos a factores externos que escapan a la gestión directa del instituto.

Los proyectos referidos al **objetivo general 3** han sido valorados mayoritariamente con un 100 % de ejecución. En el caso de los proyectos 3.3.1 y 3.2.4 la valoración inferior recibida se debe a la obtención de valores inferiores a los planificados para los indicadores de resultados. La valoración recibida por el proyecto 3.3.2 se debe a una desviación temporal en el logro del resultado previsto.



Figura 22. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 3

En cuanto a los proyectos iniciados durante 2021 que se engloban en el **objetivo general 4**, y que están mayoritariamente asociados al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, su ejecución ha permitido la realización de todas las actividades planificadas para esta anualidad y el cumplimiento íntegro de los resultados previstos. Como se indica claramente en el gráfico, el único proyecto que no ha podido desarrollarse según la previsión inicial es el 4.3.2, debido a un factor externo de incumplimiento asociado a la ausencia de ofertas presentadas en el concurso público convocado para contratar un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria, que obligó de manera sobrevenida a replantear la planificación de este proyecto y reiniciar de nuevo las actividades asociadas a su consecución.



Figura 23. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 4

La ejecución de los proyectos englobados en el **objetivo general 5**, mayoritariamente asociados a la Gerencia y a la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, son los que presentan mayor grado de heterogeneidad, influido también por el mayor volumen de proyectos que engloba.

En coherencia con lo señalado sobre el grado de avance real de los mismos, los proyectos cuya valoración es inferior al 50 %, han sufrido problemas estructurales de falta de personal para acometerlos (en el caso de los proyectos 5.3.3 y 5.3.4), o bien desviaciones relacionadas con los procedimientos de contratación administrativa que llevan aparejados (este último es el caso de los proyectos 5.1.5 y 5.1.6), que han impedido su avance e imposibilitado el logro de los resultados previstos.

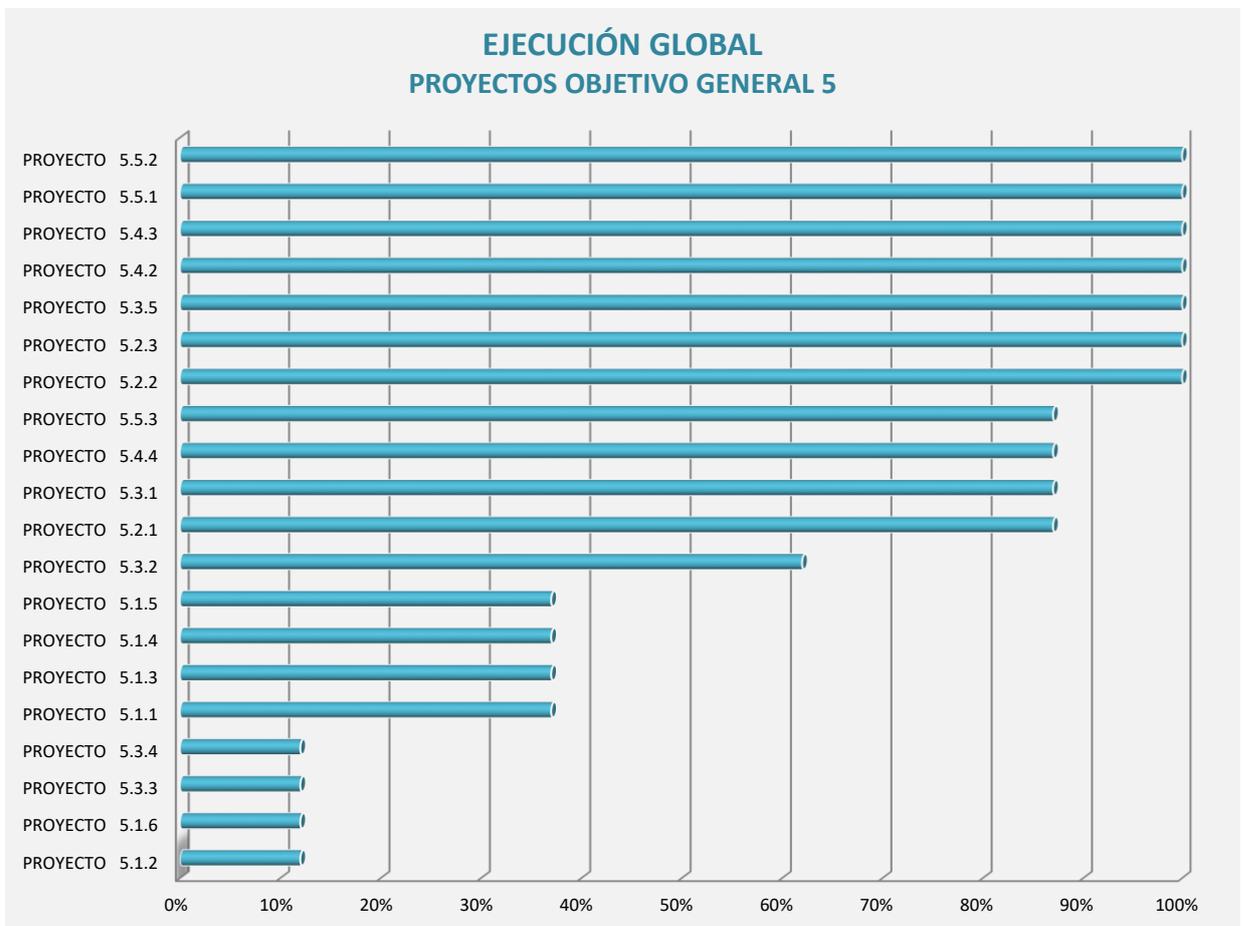


Figura 24. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 5

## 4. CONCLUSIONES

El POA 2021 ha supuesto el comienzo decidido de la ejecución de la planificación estratégica plurianual, con el **inicio del 79,4 % del total de proyectos** incluidos en ella. Ello ha supuesto un indudable esfuerzo organizativo por parte de todas las unidades que lo integran, y que se ha traducido en la integración de 54 nuevos proyectos en el desempeño cotidiano de sus competencias.

El cierre del POA 2021 al finalizar el año, permite obtener valiosas conclusiones con vistas a la apertura de la planificación operativa para 2022, en los siguientes ámbitos:

- **AVANCE REAL:** el avance real en la consecución de estos proyectos, medidos a partir del grado de realización de las actividades planificadas para 2021, se sitúa en un 89 % de media. Ello es debido al elevado nivel de avance en los proyectos correspondientes a los objetivos generales 1, 2, 3 y 4, que oscila entre el 91 % del objetivo 1 y el 95 % del objetivo 3. Ello es muestra del considerable avance que se ha llevado a cabo durante el primer año de vigencia de la planificación estratégica en el ámbito del reforzamiento del papel del INAP como actor nacional e internacional, del impulso en la innovación en aprendizaje, así como en la selección de empleo público y en la investigación y debate sobre la Administración Pública.

La única excepción en este grado de avance la constituyen los proyectos englobados en el objetivo general 5, cuya ejecución efectiva presenta una desviación del 23 % como consecuencia de factores tanto internos (ausencia temporal de recursos humanos necesarios para impulsarlos) como externos (demoras asociadas a la tramitación de los procedimientos de contratación administrativa).

El 68,5 % del total de proyectos iniciados durante el primer año de vigencia del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 completaron la totalidad de las actividades planificadas para 2021.

- **RESULTADOS OBTENIDOS:** desde el punto de vista de los resultados alcanzados y, de forma coherente con lo observado en relación con el grado de avance de los proyectos, el porcentaje medio de su consecución se sitúa en un 87,2 %. Únicamente aquellos pertenecientes al objetivo general 5 presentan un nivel de consecución inferior a la media de proyectos. Ello es debido a que la imposibilidad de materializar todas o la mayoría de actividades asociadas a cada proyecto de este objetivo general ha hecho inviable para algunos proyectos la obtención de resultado alguno.
- **VALORACIÓN GLOBAL POR PROYECTO:** fruto del proceso de autoevaluación de cada unidad directiva, que toma en consideración tanto las actividades ejecutadas como los resultados obtenidos, se ha obtenido una valoración global de cada proyecto. Según su adscripción a un objetivo general, la media de valoración global resultante para cada uno, refleja un predominio de aquellos proyectos cuya ejecución se autoevalúa en el 100 % de cumplimiento. Ello también resulta de aplicación al objetivo general 5, si bien entre los proyectos vinculados al mismo existe una mayor heterogeneidad en las valoraciones, que hacen descender la media de autoevaluación hasta el 65,3 %.

➤ **DESVIACIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN INICIAL:** el elevado nivel de avance, contemplado en términos de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos, muestra el grado de compromiso de la institución con la implementación de profundos cambios tecnológicos y organizacionales, cuya consolidación tendrá un punto de inflexión en la planificación operativa de 2022, ya que se abordará la consecución de proyectos plurianuales conforme a la nueva planificación anual, al haber sido muy limitado el grado de desviación negativa observado durante 2021. Aun teniendo en cuenta dicho nivel de desviación, que obliga a reprogramar las actividades no realizadas durante 2021 en la anualidad siguiente, el hecho de que el 29,4 % de los proyectos que no han podido completar todas las actividades planificadas sean de carácter anual, permite concluir que en 2022 se subsanará una parte importante de la desviación sufrida, máxime si se considera que aquella experimentada por la inmensa mayoría de los proyectos anuales se debía a causas internas de fácil subsanación.

No obstante lo anterior, conviene destacar que las **causas externas de desviación** constituyen una parte importante de la motivación que ha imposibilitado la realización de todas las actividades previstas y la consecución de la totalidad de resultados. Estas causas externas son reflejo de la interconexión de los procesos del INAP con otras unidades administrativas ministeriales y con muy diversos actores, tanto dentro como fuera de la administración. Si la tramitación por parte de una unidad directiva externa al instituto, inherente a diversos procedimientos de contratación de índole tecnológica, es buen ejemplo del primer motivo de causalidad externa señalado, la necesaria participación de empleados públicos en los tribunales calificadoros de procesos selectivos es buena muestra del segundo de los motivos externos de desviación acontecidos durante 2021.

Lo señalado en el presente informe permite afirmar que el Plan Operativo Anual 2021 del INAP ha sentado una sólida y amplia base para la consecución de los objetivos generales perseguidos por la planificación estratégica plurianual, en cuyo contenido se insertan proyectos directamente vinculados con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, permitiendo así constatar el avance transformador que este plan multisectorial tendrá para el INAP y, en consecuencia, para la ciudadanía que interactúa intensamente con él a través de los innumerables recursos formativos, de conocimiento e investigación que, junto con los procesos selectivos a él vinculados, hacen del INAP uno de los vectores más destacados en la relación de la Administración General del Estado con la sociedad en su conjunto, caminando hacia una mayor interacción tecnológica y organizacional, inherente a toda administración pública del siglo XXI.