

PLAN
OPERATIVO
ANUAL
2022

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

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA | 3 |
| 2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBADOS EN EL POA 2022 | 6 |
| 2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2022 | 6 |
| 2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES | 9 |
| 2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO | 14 |
| 2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL | 62 |
| 3. BALANCE BIENAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024 | 75 |
| 3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL | 75 |
| 3.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO | 77 |
| 4. CONCLUSIONES | 79 |

1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA

El seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) 2022 del INAP, que se aborda en el presente informe, refleja el estado de avance de los distintos proyectos que integran el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del instituto, en el Ecuador del mismo.

La ejecución anual, correspondiente a 2022, permite observar el nivel de progreso del organismo en la consecución de los cinco objetivos generales que guían la actividad del INAP en sus distintos ámbitos competenciales, y su posicionamiento tras haber transcurrido la mitad del plazo temporal que cubre la planificación estratégica.

Por ello, el análisis de ejecución de esta anualidad presenta una doble funcionalidad. Por un lado, permitirá estudiar el grado de avance anual del INAP en la consecución de los objetivos estratégicos y, por otro, posibilitará la obtención de una valiosa perspectiva sobre la progresión bienal, que permita llevar a cabo una autoevaluación estructural y determine si el nivel de ejecución es adecuado para el cumplimiento de todos los objetivos fijados al finalizar 2024, o si se deben adoptar medidas correctoras en la dinámica de avance.

Por tanto, tras realizar un repaso del marco metodológico sobre el que descansa la planificación operativa, el presente informe abordará el análisis de ejecución correspondiente a 2022 – tanto desde la perspectiva estructural como desde la organizativa - y su contribución al balance de mitad de ciclo.

De forma análoga al informe de seguimiento correspondiente a 2021, el presente documento tomará como unidades de máxima desagregación las actividades en que se descompone la planificación de cada proyecto para la anualidad 2022. Partiendo de esta base, se llevará a cabo un análisis cualitativo de cada uno de los proyectos en curso, para proceder seguidamente a realizar la correspondiente autoevaluación de los mismos.

A continuación, este informe se centrará en la realización de un balance bienal de ejecución, que permita determinar el nivel de cumplimiento global de los objetivos generales, transcurrida la mitad del plazo de ejecución de los mismos. Su enfoque analítico será tanto estructural, a través del examen de las estrategias y los proyectos que permiten avanzar en la consecución de las metas planificadas, como organizativo, en el marco del protagonismo gestor que cada unidad viene desempeñando para el logro de los objetivos estratégicos plurianuales del instituto.

Este documento abordará de forma transversal la vinculación de los proyectos que componen la planificación estratégica del INAP con otras planificaciones, como son el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de carácter multisectorial, y el Plan Impulso INAP, de forma que se pongan de manifiesto los avances obtenidos en cada uno de ellos, a través de la planificación operativa, en la que descansa la estrategia plurianual del instituto.

NOTA METODOLÓGICA

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

El seguimiento de la operativa correspondiente a 2022 que se acomete en el presente informe, se ha desarrollado metodológicamente desde la perspectiva de la **autoevaluación**, permitiendo a la unidad responsable de cada uno de los proyectos 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 ESTRATEGIA

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO PROYECTO

INDICADORES DE RESULTADOS

| RESULTADOS DEL PROYECTO | INDICADORES | FIABILIDAD | | | PERIODO DE VERIFICACIÓN |
|-------------------------|-------------|------------|--------|-------|-------------------------|
| | | Obj. | Medid. | Actu. | |
| | | | | | |

Ficha B: descripción de actividades

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

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

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

Ficha C: seguimiento de la ejecución de actividades

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

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

Ficha D: seguimiento de indicadores de resultados

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

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

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

Figura 1. Fichas para la planificación operativa y la autoevaluación

Las dos primeras fichas, correspondientes a la planificación inicial respecto del desempeño anual previsto para avanzar en los distintos proyectos, han sido publicadas en el portal web del INAP, en coherencia con el compromiso de transparencia institucional.

La cumplimentación de las otras dos fichas para cada proyecto a finales de 2022, 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 2023.

Igualmente, se ha aplicado esta metodología al análisis del balance bienal en el cumplimiento de los objetivos generales de la planificación estratégica, de manera que el informe de seguimiento del POA 2022 muestre el grado de avance alcanzado en el ecuador temporal para ejecutar dicha planificación, y se puedan plantear, en su caso, medidas correctoras adicionales en la propia estructura de avance del plan plurianual.

2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBALADOS EN EL POA 2022

De los 68 proyectos que componen la planificación estratégica del periodo comprendido entre 2021 y 2024, durante 2022 se ha avanzado en la consecución del **80,8 %** de los mismos. Este elevado porcentaje obedece, tanto al carácter plurianual de la mayoría de los proyectos en curso, y cuya ejecución en plazo requiere de su inicio en las primeras anualidades de vigencia del marco estratégico, como al elevado grado de compromiso con la implementación efectiva de los mismos por parte de las unidades competentes.

En términos absolutos, los proyectos en ejecución durante 2022 se cifran en 55, de los cuales 7 han iniciado su implementación en dicha anualidad. Esto supone el impulso de la mitad de los proyectos que no comenzaron su ejecución en 2021.

Para disponer del adecuado contexto que permita examinar con posterioridad el desarrollo de cada uno de los proyectos en curso durante 2022, en el siguiente epígrafe se expondrán las características organizativas de este avance para la consecución de los objetivos estratégicos.

2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2022

Partiendo del peso que las distintas unidades del INAP tienen en la implementación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 (PEP), que se analizó en el [Informe de seguimiento del POA 2021](#), el avance logrado durante 2022 en la consecución de los objetivos generales cuatrienales ha presentado diversas particularidades, parcialmente motivadas por cambios organizativos internos.

En el siguiente cuadro se recogen las principales novedades, así como la caracterización que ha tenido el avance observado durante 2022, desde la perspectiva organizativa:

| UNIDAD ¹ | NOVEDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LA EJECUCIÓN DEL POA 2022 |
|--|---|
| Centro de Cooperación Internacional (CCI)² | <ul style="list-style-type: none"> 2022 es la primera anualidad en que el CCI asume la ejecución íntegra de los dos proyectos (relativos al impulso de la cooperación con escuelas e institutos homólogos internacionales, y al desarrollo de la red |

¹ Si bien las unidades responsables de ejecutar los distintos proyectos que componen el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, a las que se hace referencia en este informe, no se corresponden en su totalidad con las unidades directivas mencionadas en el Estatuto del INAP (aprobado por Real Decreto 464/2011, de 1 de abril), se ha optado por reflejar el listado de unidades al que obedece la distribución competencial que ha permitido avanzar en el desarrollo del POA 2022, en el marco de la tramitación del nuevo estatuto que refleje normativamente dicha distribución.

² El CCI no aparece englobado como unidad directiva en el estatuto del INAP vigente en diciembre de 2022. No obstante, dadas las importantes competencias del instituto en materia de cooperación internacional, esta unidad funcional es merecedora de la correspondiente diferenciación en el organigrama del instituto y forma parte de los cambios estructurales a incorporar en el nuevo estatuto del INAP que se está tramitando.

| | |
|---|---|
| | <p>latinoamericana de antiguos alumnos y alumnas del INAP), que en 2021 fueron excepcionalmente impulsados por la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP, como consecuencia de la reciente reestructuración organizativa.</p> |
| <p>Centro de Estudios de Gestión del Conocimiento (CEGC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Por motivos de reestructuración interna, esta unidad asume la implementación del proyecto 4.1.6. (<i>Creación de un Laboratorio de la Innovación en la Administración española</i>), inicialmente atribuido al Laboratorio de Innovación Pública, cuya coordinación y avance queda enmarcado en el ámbito del CEGC. ■ Continuidad en la implementación de los proyectos iniciados en 2021: esta circunstancia es consecuencia del marcado carácter plurianual de los proyectos que le competen, junto con su elevado grado de transversalidad, que requiere del avance a través de grupos de trabajo con representación de todas las unidades directivas del INAP, aspecto que implica una labor adicional de coordinación, así como mayores tiempos para su ejecución efectiva. |
| <p>Gerencia (GER)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución en curso de todos los proyectos no finalizados incluidos en el PEP 2021-2024. ■ Dos de los doce proyectos que corresponde implementar a esta unidad, inicialmente contemplados como anuales, han visto reformulado su alcance durante 2022, adquiriendo un nuevo carácter plurianual. ■ Alto nivel de condicionantes externos en la ejecución de los proyectos, derivado de la necesaria participación de otros órganos ministeriales en la tramitación administrativa inherente a los mismos. Ello hace que la mayoría de desviaciones experimentadas en la ejecución del POA 2022 por parte de esta unidad, se deba a causas externas al INAP. |
| <p>Subdirección de Aprendizaje (APRE)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Carácter plurianual de la totalidad de proyectos implementados en 2022. ■ Avance en la implementación de todos los proyectos bajo su responsabilidad vinculados con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). |
| <p>Subdirección de Formación Local (LOCAL)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Inicio planificado de la implementación de los proyectos de su competencia incluidos en el PEP 2021-2024. ■ Alto nivel de transversalidad en la corresponsabilidad de ejecución de proyectos compartidos con las subdirecciones de Aprendizaje y Selección, como consecuencia de las competencias referidas al ámbito local que ostenta en ambas cuestiones. |
| <p>Subdirección de Selección (SEL)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Carácter plurianual de la totalidad de proyectos implementados en 2022. |

| | |
|---|---|
| <p>Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP (UA)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Impulso, durante 2022, de la totalidad de proyectos asignados en la planificación estratégica cuatrienal. |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información (TIC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de implicación transversal en la ejecución del componente tecnológico asociado a proyectos cuya responsabilidad de implementación recae sobre el CEGC y SEL, fundamentalmente. |

Figura 2. Principales características por unidad de la ejecución del POA 2022

A la caracterización anterior se añade, como común denominador, una **distribución transversal en el inicio de los 7 nuevos proyectos**. Tal y como se observa en el siguiente gráfico, las unidades que emprendieron un mayor volumen de proyectos nuevos fueron el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento - que asumió el proyecto anteriormente asociado al LIP -, y la Subdirección de Formación Local, como consecuencia de su planificación diferenciada en lo que al comienzo de ejecución respecta, al encontrarse éste fijado para el segundo año de vigencia del PEP 2021-2024.

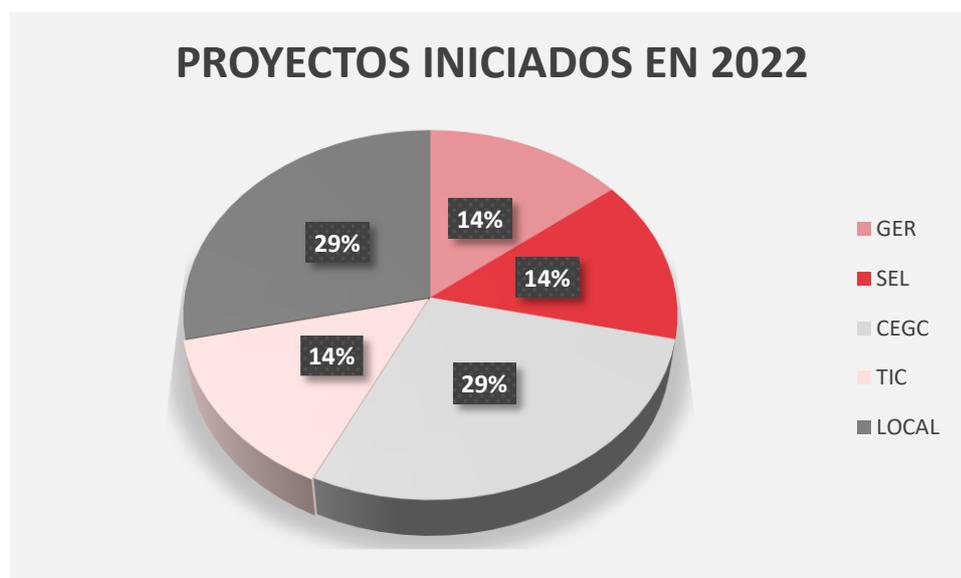


Figura 3. Distribución por unidades de los proyectos iniciados en 2022

Tomando esta perspectiva organizativa como punto de partida, en los siguientes epígrafes se estudiará el grado de avance real producido durante el segundo 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 55 proyectos implementados durante 2022.

2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Al igual que ya se hiciera en el informe de seguimiento del POA 2021, para determinar con la mayor objetividad posible el grado de avance de cada uno de los objetivos generales en los que se estructura la planificación plurianual, el cálculo de dicho avance se concretará a partir de las unidades con mayor grado de desagregación que permite la planificación operativa, es decir, las actividades a partir de cuya definición se estableció la implementación de cada proyecto a lo largo del año. Por tanto, como factor indicativo del grado de avance real, se considerará el porcentaje de actividades finalizadas, sobre el total de aquellas cuya ejecución estaba inicialmente prevista para 2022.

En el siguiente gráfico se refleja la media de avance obtenida en cada objetivo general, a través de la planificación correspondiente a 2022. De acuerdo con el método de cálculo que se acaba de indicar, dicho avance se ha medido utilizando como parámetros el volumen de actividades inicialmente incluidas en el POA 2022, con respecto al número de aquellas finalizadas de acuerdo con la planificación prevista, tomando en consideración exclusivamente los proyectos que han estado en ejecución durante la anualidad de referencia.

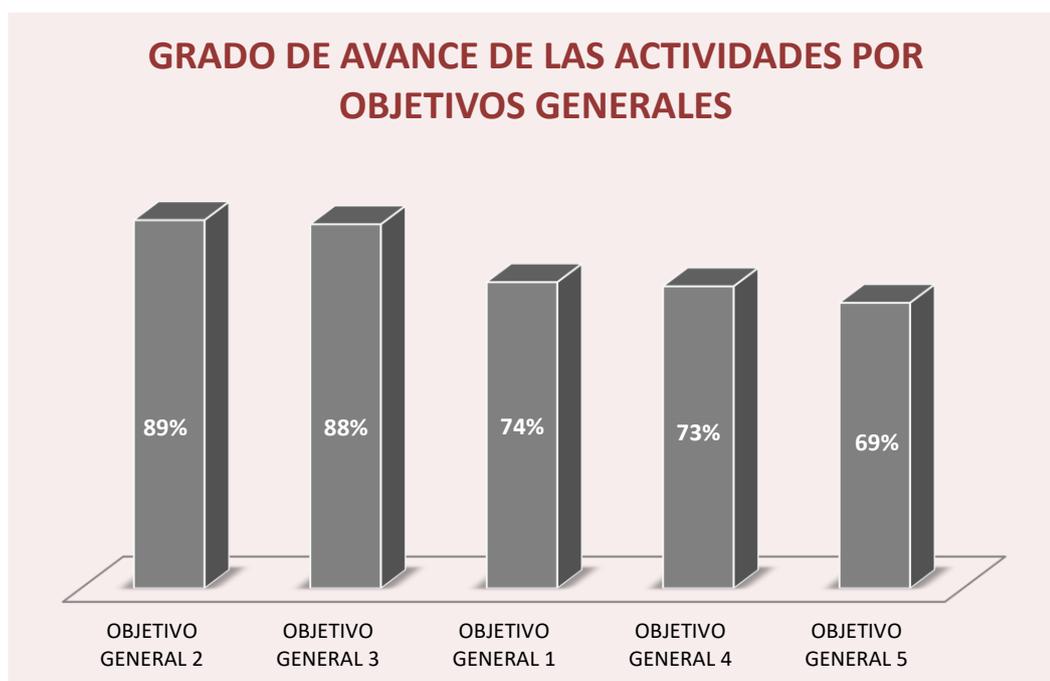


Figura 4. Grado de avance de las actividades en las que se desagrega el POA 2022 por objetivos generales

En función de los porcentajes representados en este gráfico, y sobre la base de un avance superior o igual al 69 %, se pueden distinguir dos grupos de objetivos:

1. El primero de ellos estaría integrado por los objetivos generales 2 y 3, con un nivel de avance próximo al 90 %, motivado por el elevado volumen de proyectos que han ejecutado todas las actividades inicialmente previstas para 2022, en el ámbito de los procesos selectivos y de las acciones formativas, respectivamente.

2. El segundo grupo lo conforman los objetivos generales 1, 4 y 5, que presentan un nivel de avance bastante homogéneo, pero ligeramente menor. Aunque una quincena de proyectos englobados en estos tres objetivos logró culminar la totalidad de las actividades que componían su planificación operativa, en este grupo se engloban diversos proyectos cuya descripción de actividades queda asociada a procedimientos de tramitación mayoritariamente externos al INAP, aspecto que ha reducido el porcentaje medio plasmado en el gráfico anterior por desviaciones sobre la planificación ajenas al instituto.

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 78,6 %**, dato que resulta muy satisfactorio e identificativo de los logros obtenidos a través de la planificación operativa correspondiente a 2022.

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 7 proyectos que contempla la planificación operativa para su consecución en 2022, tres de ellos han completado íntegramente las actividades inicialmente planificadas. El proyecto 1.1.4 lo hubiera hecho igualmente, a no ser por un cambio sobrevenido en la planificación de una comunidad autónoma, que derivó en la imposibilidad de cumplir con una de las actividades programadas por la unidad competente. En el caso de los proyectos 1.2.4 y 1.2.6, la imposibilidad de completar íntegramente las actividades previstas se debió a la falta de recursos humanos para acometer todas ellas en plazo. Por su parte, el proyecto 1.2.5, al igual que ocurriera en el plan operativo de 2021, apenas pudo iniciar la planificación inicial, al estar integrado por actividades de realización consecutiva, que se vieron afectadas por la demora de las primeras.

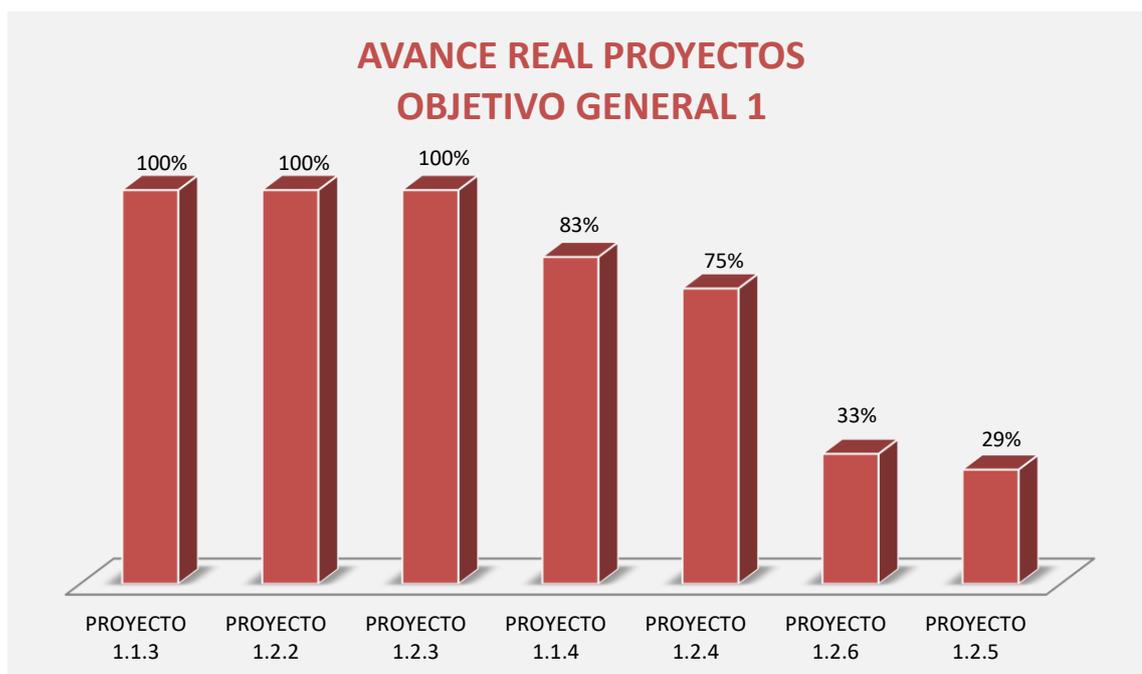


Figura 5. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 1

El gráfico que se muestra a continuación, refleja el total cumplimiento de la planificación operativa para 5 de los 8 proyectos que integran el POA 2022 para el **objetivo general 2**, uno de los que presenta mayor volumen de proyectos nuevos no iniciados en 2021. Los tres que no han logrado alcanzar el 100 % de ejecución de sus actividades, se han visto afectados por factores externos de desviación, al implicar tramitación por parte de otros órganos ministeriales (proyecto 2.1.4), reuniones con terceros (2.2.4) y el envío de datos por parte de los miembros integrantes de órganos de selección del subgrupo A1 (2.1.2).

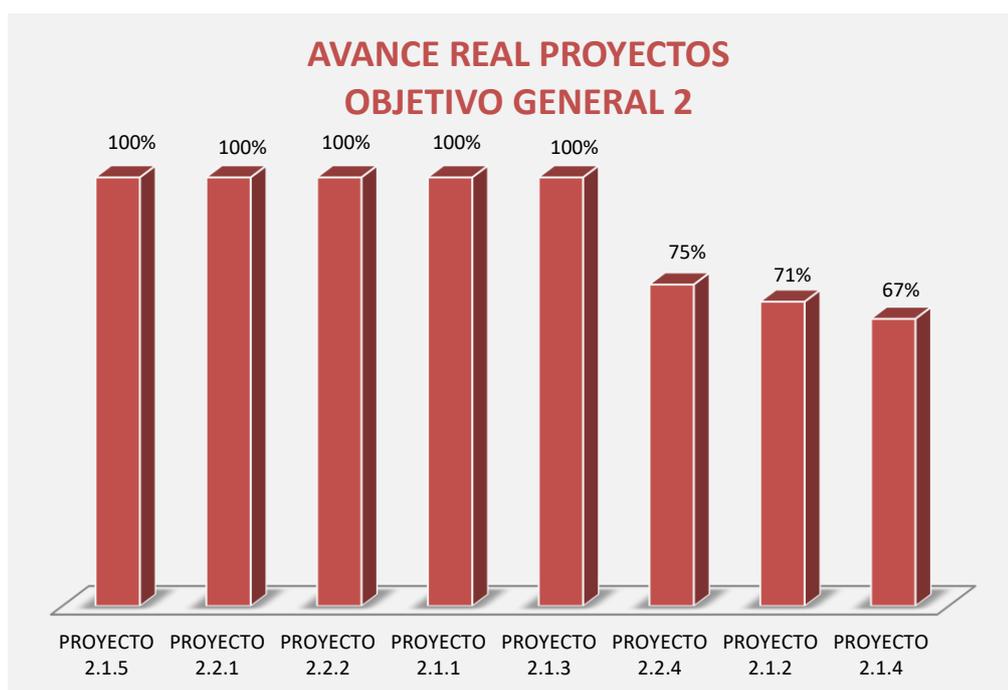


Figura 6. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 2

Tal y como evidencia el siguiente gráfico, los **proyectos englobados en el objetivo general 3**, que se han desarrollado durante 2022, han sido mayoritariamente completados en todas las actividades previstas. En el caso de los proyectos 3.2.3 y 3.4.2, la desviación se debe principalmente a un componente de realización consecutiva de las actividades, derivando del retraso o bloqueo en la consecución de aquellas que debían desarrollarse en primer lugar. En el caso del proyecto 3.2.5 (*Revisión de actividades formativas orientadas a empleados públicos de la Administración local*), el motivo que ocasionó la desviación fue la discrepancia suscitada respecto de las propuestas presentadas para el rediseño del curso de especialización en urbanismo. Por último, el proyecto 3.2.4 no pudo completar su planificación debido a la insuficiencia de recursos humanos para ello.

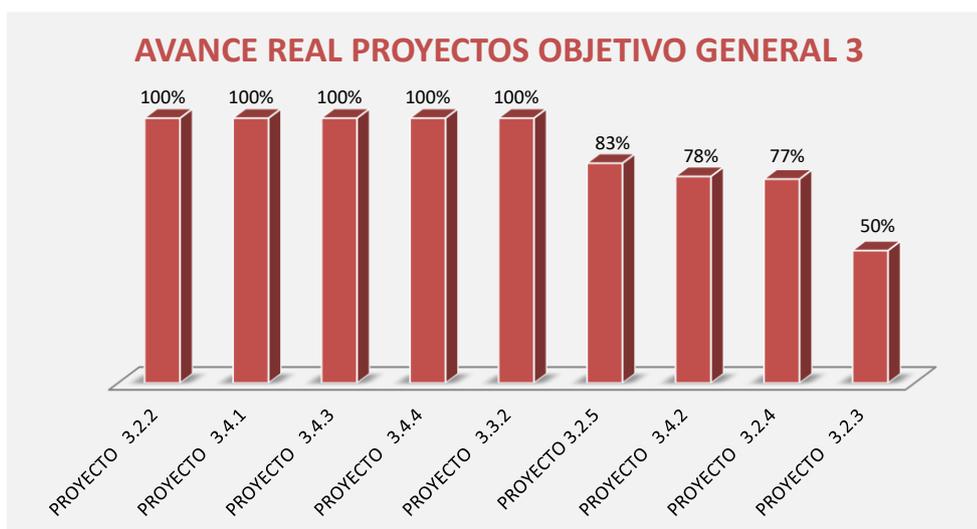


Figura 7. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 3

Los proyectos implementados durante 2022 para la consecución del **objetivo general 4**, presentan el segundo menor grado de avance real. Ello se debe al escaso nivel de realización de actividades de los proyectos 4.3.1, 4.2.2 y 4.1.2 que, en este último caso, no ha logrado llevar a cabo ninguna de las previstas. Ello se debe al factor externo que supone la lentitud en la tramitación ministerial de los borradores de las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, de premios - tanto para tesis doctorales como para trabajos de investigación -, y para la convocatoria de proyectos de investigación. La ausencia de avance en este proyecto, reduce la media que se obtiene para aquellos englobados en este objetivo general, aun siendo mayoritarios los que han completado plenamente su planificación operativa.

Más complejo resulta el análisis de los factores de desviación que afectaron al proyecto 4.2.2 (*Mejora del impacto científico de las revistas del INAP*), ya que incorpora como aspecto transversal la falta de recursos humanos necesarios para impulsar los numerosos proyectos del Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento. A ello se añade, con carácter puntual, un aspecto relacionado con los tiempos reales de tramitación de la contratación administrativa. Esta última circunstancia aplica también a la desviación presentada por el proyecto 4.3.1, al no poder adjudicar el contrato a él asociado en la anualidad de 2022.

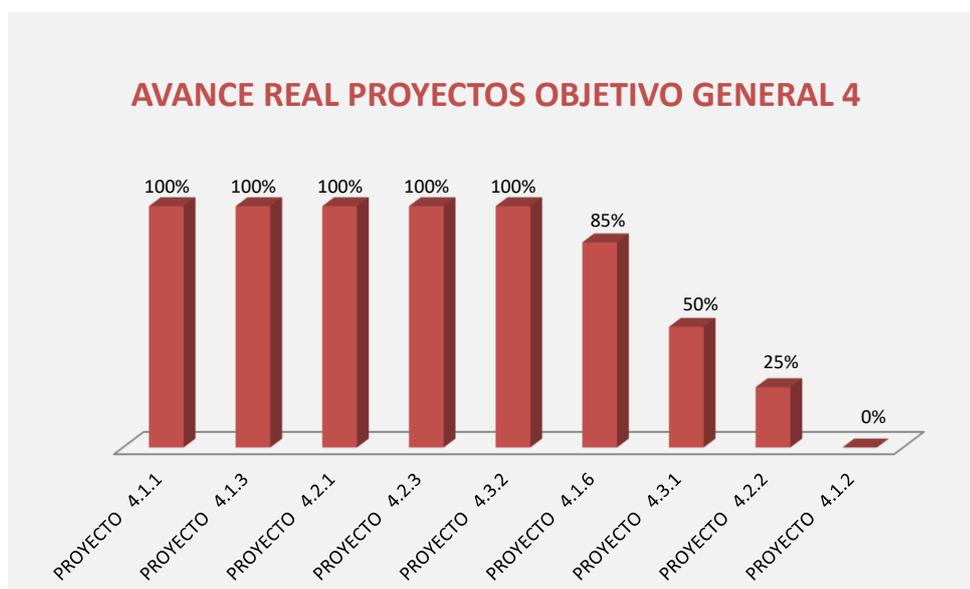


Figura 8. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 4

Según refleja el siguiente gráfico, los **proyectos del objetivo general 5** muestran una gran heterogeneidad en lo que a la finalización de actividades planificadas se refiere, en parte como consecuencia de su mayor volumen con respecto a otros objetivos, que se ha incrementado durante 2022, con el inicio de dos proyectos adicionales, hasta sumar un total de 22.

Este objetivo general es el que presenta una menor tasa de avance real sobre la planificación correspondiente a 2022. Si bien en el apartado 2.3 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 de efectivos en la unidad responsable de realizarlas (este es el caso del proyecto 5.5.1, que no pudo concluir ninguna de las actividades planificadas inicialmente), a demoras en los procedimientos de contratación administrativa, así como a factores externos derivados de la tramitación por parte de otros órganos ministeriales, y de cambios en sus criterios técnicos. Este último caso se refiere específicamente al proyecto 5.1.3 sobre la consolidación de aplicaciones informáticas de soporte a la gestión interna.

Mención especial merece el proyecto 5.3.5 (*Implantación de la contabilidad analítica en el INAP*), cuya desviación obedece a una decisión sobrevenida de no ejecución de dos de las doce actividades en las que se desagregaba para 2022, al ser consideradas como innecesarias en el momento de su implementación, y primar así el ahorro de recursos sin afectar al resultado de este proyecto, tal y como se explica en el apartado 2.3 de este informe.

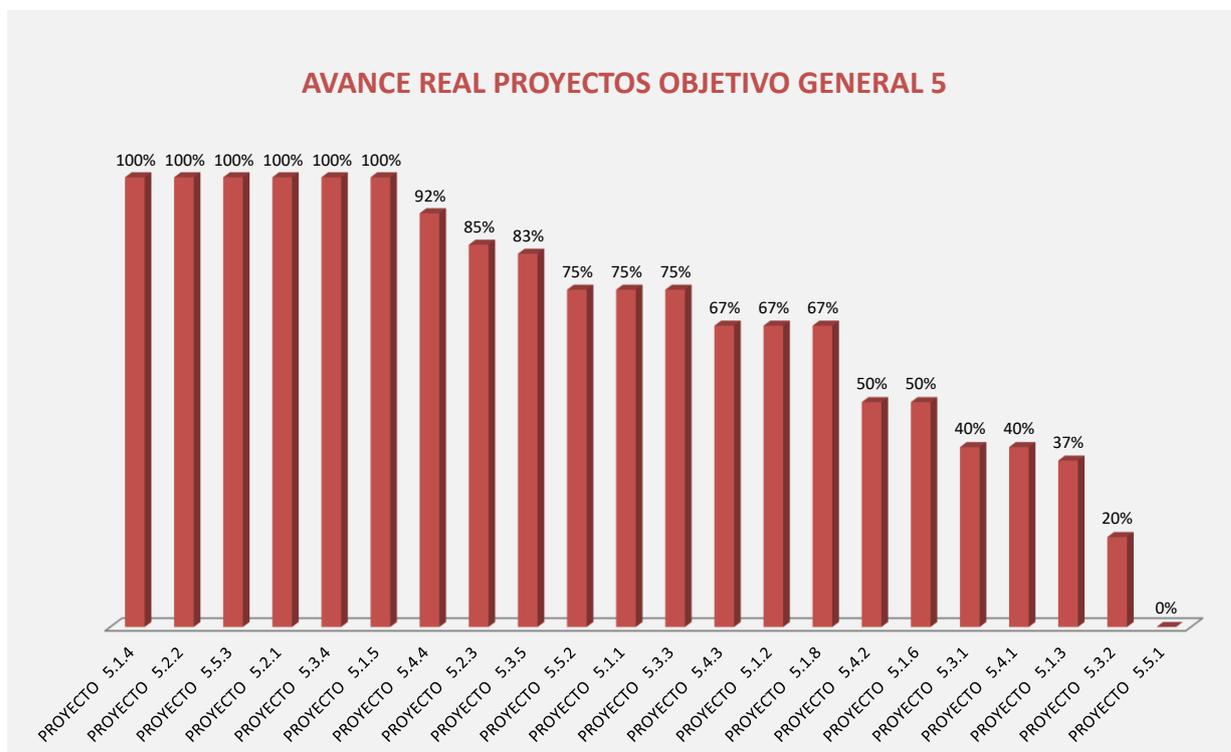


Figura 9. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 5

2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO

La perspectiva anterior sobre el grado de avance real de los proyectos, considerado en función del objetivo general a cuya consecución se adscribe cada uno, sirve de base para pasar a analizar a continuación el desarrollo de cada uno de los proyectos, concretando la ejecución llevada a cabo durante 2021 -en su caso-, el grado de cumplimiento de la planificación operativa inicial para cada uno de ellos, las desviaciones (tanto positivas como negativas) que hubieran podido producirse en algunos casos, los resultados obtenidos en función de los indicadores prefijados, así como la valoración global que de cada proyecto establece la unidad responsable de su ejecución.

Para todos y cada uno de los proyectos en ejecución durante 2022, se aporta el mismo esquema de información, que incluye una breve descripción del proyecto que permita un acercamiento a su naturaleza, el avance del mismo realizado en la anualidad precedente, el señalamiento de su carácter anual o plurianual, la identificación de la unidad responsable del impulso, su inclusión –en su caso- como parte en alguno de los planes de desarrollo del Gobierno, una breve descripción o enumeración de las actividades y de los resultados esperados, las desviaciones acontecidas –en su caso– y su motivo, y el porcentaje estimado de cumplimiento del proyecto acompañado del resultado más destacado de él.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 1

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

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 1.1.3. 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</p> | <p>La ejecución correspondiente a 2022 para este proyecto plurianual, iniciado en 2021, ha supuesto un notable avance en su implementación general. Partiendo de la formación ya comenzada durante el primer año de vigencia de la planificación estratégica, durante 2022 se ha logrado la firma y publicación de un convenio entre el INAP y la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Sobre esta base, se han sucedido los cursos orientados a la formación de formadores en la ejecución del PRTR, dirigidos a personal directivo, personal gestor y a profesionales de la Administración Local.</p> <p>El INAP ha contemplado también formación sobre el PRTR en los cursos selectivos para el acceso a cuerpos y escalas del subgrupo A1, así como para personal funcionario con habilitación de carácter nacional.</p> |
|------------------------------------|---|--|

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| | | <p>Esta amplia actuación se ha organizado con base en una planificación operativa integrada por 11 actividades, la mayoría de las cuales se han desarrollado en tiempo y forma según lo previsto. La única desviación constatada en la implementación de estas actividades, se debe a una alteración sobrevenida de la planificación, como consecuencia de la necesidad, expresada por la Secretaría General de Fondos Europeos, de sustituir la actividad en línea “A tu ritmo” de apoyo sobre la ejecución del PRTR, por trece ediciones de una actividad para la formación de gestores en la ejecución del PRTR, dirigido al personal de las administraciones autonómicas.</p> <p>El resultado previsto con esta actividad era la realización de actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR (desempeño general y cursos selectivos, así como en el ámbito local), aspecto que se ha logrado plenamente, pese a la modificación sobrevenida en una de las líneas formativas. Tal ha sido la eficacia de los resultados obtenidos, que los indicadores cuantitativos inicialmente prefijados, respecto del volumen de acciones formativas y el número de estudiantes, han sido ampliamente superados como consecuencia de la necesidad de responder a una demanda creciente de formación, habiendo participado en los cursos casi el doble del personal previsto inicialmente.</p> <p>Todo ello lleva a considerar este proyecto cumplido en un 100 %, respecto de su planificación operativa para 2022.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 1.1.4. Programación de actividades formativas en colaboración con otras Administraciones públicas en diferentes lugares de España</p> | <p>La planificación correspondiente a 2022 de este proyecto plurianual, está integrada por 6 actividades que comprenden la planificación y realización de diversas acciones formativas (taller de lenguaje claro y talleres relacionados con la Agenda 2030) dirigidas al personal de las distintas administraciones públicas, así como la publicación del Convenio entre el INAP, 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.</p> <p>La única desviación significativa que se observa sobre la planificación inicial es la referida a la colaboración con el encuentro de directores y técnicos de escuelas de formación que organizaba la Junta de Castilla y León, y que finalmente no lo llevó a cabo.</p> <p>El único resultado previsto para esta actividad, consistente en realizar actividades formativas en el territorio, se ha obtenido según lo previsto, sumando un total de 59 acciones realizadas fuera de la Comunidad de Madrid, respecto de las 55 previstas.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>El grado de ejecución global de este proyecto se sitúa entre el 75 % y el 99 %, como consecuencia de la desviación referida por causas ajenas al INAP.</p> |
| <p>ESTRATEGIA 1.2. Fomentar el intercambio de conocimientos y la cooperación internacional en materia de Administración pública, especialmente en el ámbito iberoamericano</p> | | |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.2. Impulso de la cooperación del INAP con las escuelas e institutos internacionales de formación de empleadas y empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano</p> | <p>En 2021 se alcanzó un cumplimiento del 100 % sobre lo planificado para este proyecto, que cubrió un ámbito de actuación considerablemente amplio recogiendo las relaciones institucionales con diversas entidades internacionales.</p> <p>En el ejercicio 2022, este proyecto, de carácter plurianual, se ejecutó por el futuro Centro de Cooperación Internacional.</p> <p>Fueron 10 las actividades en las que se clasificó: la tramitación y seguimiento de memorandos de entendimiento; la tramitación y seguimiento de convenios y acuerdos firmados; la participación en encuentros con otras instituciones europeas (como la DISPA [Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública], el EIPA [Instituto Europeo de Administración Pública] o la EPSO [Oficina Europea de Selección de Personal]); la participación en encuentros con otras instituciones internacionales mundiales (como el IIAS [Instituto Internacional de Ciencias Administrativas], la IASIA [Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración] o la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos]); la participación en reuniones con otras instituciones latinoamericanas (como la ESAP [Escuela Superior de Administración Pública] de Colombia o el Centro de Estudios de Administración Pública de Cuba); las visitas institucionales (de Pakistán, Perú, Letonia...); la participación en el proyecto de intercambios EULEP; la participación en el proyecto de movilidad PACE de la Comisión Europea; el desarrollo del evento bilateral Francia-Reino Unido durante la impartición del curso selectivo del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado; y la participación en el I Simposio de Innovación del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).</p> <p>El desarrollo de todas estas actividades se produjo en los plazos previstos.</p> <p>Por lo que respecta a los 3 resultados que se buscaba alcanzar, dada la amplitud y diversidad de actividades desarrolladas, es conveniente destacar todos ellos como importantes. Así, se tiene la colaboración mutua con escuelas e institutos de otros países, el intercambio de conocimiento y buenas prácticas con escuelas e institutos de otros países y la realización de actividades</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>conjuntas con escuelas e institutos de otros países. Todos estos resultados se encuentran respaldados por los productos esperados —memorandos (3) y convenios (2); encuentros y reuniones (12) y visitas institucionales al INAP (4); y proyectos conjuntos (4), respectivamente— alcanzados según lo planificado e incluso en algunos casos por encima de lo previsto al presentarse la ocasión de cooperar con otras entidades inicialmente no esperadas.</p> <p>Como ocurriera en el ejercicio anterior, en 2022 el porcentaje de cumplimiento del proyecto es del 100 % de lo programado.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.3. Desarrollo del diplomado CAF-INAP</p> | <p>Se trata de un proyecto plurianual responsabilidad del futuro Centro de Cooperación Internacional, orientado 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 actividades de este proyecto programadas en 2021 se habían desarrollado al 95 % al haberse celebrado ese año una nueva edición del Diplomado, con el resultado de 100 servidores públicos capacitados.</p> <p>En 2022 se programaron 3 actividades. La primera, consistente en actualizar el sílabo del Módulo 1, coordinar los contenidos, contratar y pagar al profesorado. La segunda, dictado y tutorización del Módulo 1, seguimiento y evaluación de los participantes; y la tercera, la negociación de una nueva edición del Diplomado.</p> <p>Todas las actividades finalizaron en la fecha prevista, salvo el pago a los docentes, que finalizó dos meses y medio después de la fecha inicialmente prevista. Por una parte, por falta de personal y, por otra, por dificultades con las transferencias de los pagos al profesorado extranjero.</p> <p>La negociación prevista con CAF para desarrollar una nueva edición del Diplomado en 2023 se reorientó a propuesta de CAF, que desea continuar la relación con el INAP pero variando el formato. La actividad dejará de ser un diplomado y se ha decidido ofertar conjuntamente dos cursos cortos en el segundo semestre de 2023.</p> <p>Respecto de los indicadores de resultados, se había previsto que el 70 % de los participantes obtuvieran certificado de apto, si bien se certificaron el 80,20 %, debido en parte a los cambios introducidos, tanto en la organización del Diplomado al reducir el número de módulos (pasando de 5 a 4), como en las actividades a realizar. Se cumplieron los plazos de impartición previstos</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>y se alcanzó una calificación de la satisfacción del alumnado, de muy bueno y excelente superior del 81 %, por encima del indicador fijado de partida. El resultado pretendido por el INAP sobre el futuro de la actividad (continuidad del Diplomado en 2023) no se ha logrado, ya que el próximo año no se ofertará una tercera edición del Diplomado en Gestión Pública Aplicada, por la competencia existente en la región y se desarrollarán, al menos en 2023, dos cursos cortos.</p> <p>Como valoración global del proyecto en 2022, podemos decir que todas las actividades previstas se han ejecutado. Igualmente, el principal resultado buscado en 2022 se ha conseguido (impartir el Módulo 1 en plazo y hacerlo con muy buenos indicadores de satisfacción, aunque con menor participación de personas formadas de la búsqueda).</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo entre el 75 y el 99 %, derivado de la imposibilidad sobrevenida de dar continuidad al Diplomado en 2023, reorientando el formato de la formación a impartir en colaboración con CAF. Por tanto, este proyecto se da por finalizado en la anualidad de 2022, con un balance muy positivo en lo que a satisfacción y resultados académicos del alumnado se refiere.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.4. Desarrollo del plan INTERCOONECTA en el INAP</p> | <p>Se trata de un proyecto plurianual responsabilidad del futuro Centro de Cooperación Internacional, orientado a desarrollar en el INAP el «Plan de Transferencia, 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).</p> <p>En 2021 el proyecto desarrolló el 100 % de las actividades previstas, al haber celebrado en ese año con éxito 4 actividades de la programación del INAP, que lleva por título «Competencias de los empleados públicos para establecer, sostener y liderar alianzas multi-actor inclusivas».</p> <p>En 2022 se programaron 4 actividades. La primera, acordar con la AECID el cronograma, productos del conocimiento y docentes; la segunda, actualizar la información en la web del INAP; la tercera acompañar a los responsables de las actividades en la preparación de las mismas y la cuarta, realizar 4 cursos y 1 taller dentro de la programación: ciudades inclusivas, competencias para las alianzas, competencia como estrategia para la innovación pública, diseño de procesos de aprendizaje, y</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo en el ámbito público.</p> <p>Todas las actividades finalizaron en la fecha prevista, salvo los acuerdos con la AECID que sufrieron una demora por el retraso en la publicación de la resolución de la AECID. También sufrió una ligera demora la actualización de la información en la web del INAP por falta de recursos en la unidad responsable. El acompañamiento a los responsables de las actividades y la realización propiamente dicha de los cursos y su seguimiento se ejecutaron en plazo. El taller inicialmente previsto no se realizó al no contar con candidaturas suficientes, y en uno de los cursos se amplió el plazo de inscripción para garantizar un número adecuado de participantes. Están documentados todos los productos de las actividades ejecutadas.</p> <p>Respecto de los indicadores de resultados, se había previsto garantizar una coordinación permanente con la AECID medida en función del número de reuniones, que ha resultado ser mayor de las inicialmente previstas, al ser necesario coordinar la preparación con otras instancias implicadas.</p> <p>Otro de los resultados buscados ha sido la mejora de las competencias y conocimiento de las personas participantes en la promoción de alianzas multiactor. El porcentaje de superación de los cursos ha sido superior al 74 % (alcanzando en un caso el 87,87 %), si bien no se había hecho una previsión inicial del indicador al ser cursos que se realizaban por primera vez.</p> <p>Como valoración global del proyecto en 2022, podemos decir que el proyecto ha tenido un buen desarrollo cuantitativo y cualitativo en 2022, alcanzando muy satisfactoriamente los resultados buscados.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo entre el 75 y el 99 %.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.5. Diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano</p> | <p>En 2021 se alcanzó un cumplimiento de entre el 0 y 24 % sobre lo planificado para este proyecto, dado que se preveía diseñar y comenzar a impartir en ese año el máster y solo pudo cumplirse lo relativo a la puesta en funcionamiento del Comité Académico, sin alcanzar los objetivos buscados ese año, por motivos ajenos al INAP.</p> <p>En el ejercicio 2022, este proyecto, de carácter plurianual, se ejecutó por el futuro Centro de Cooperación Internacional.</p> <p>Fueron 7 las actividades planificadas: tramitación del convenio con la Universidad de Alcalá (UA), tramitación de la memoria para aprobación del máster como título</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>propio, adquisición de compromisos con entidades como AECID, Fundación Carolina y FIIAPP para financiación del máster, difusión del proyecto entre las escuelas latinoamericanas, habilitación de la plataforma de impartición, establecimiento de criterios para la selección del alumnado y gestión de solicitudes más selección del alumnado.</p> <p>Dos de las actividades pudieron desarrollarse en el ejercicio: la tramitación del convenio con la UA (si bien con una desviación sobre el plazo inicialmente planificado debida a retrasos en los informes de los servicios jurídicos implicados, lo que ha provocado que todavía no haya podido firmarse), y la tramitación de la memoria para la aprobación del máster.</p> <p>El resto de actividades no ha podido culminarse precisamente debido al retraso en la firma del convenio, por lo que estas actividades habrán de realizarse en el ejercicio de 2023.</p> <p>Por lo que respecta al único resultado planificado del proyecto (capacitar a 50 personas directivas y pre-directivas entre empleadas y empleados públicos del ámbito latinoamericano), al no haber podido comenzar el máster, no ha resultado posible su cumplimiento</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo entre el 0 y 24 %.</p> |
| <p>Centro de Cooperación Internacional</p> | <p>Proyecto 1.2.6. Desarrollo de la red latinoamericana de antiguos alumnos y alumnas del INAP</p> | <p>En 2021 se alcanzó un cumplimiento del 100 % sobre lo planificado para este proyecto, que ese año se centró exclusivamente en las actividades de colaboración para la celebración del XX Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España. FIAAIINAPE, organizado por la asociación guatemalteca y que tuvo lugar del 25 al 27 de octubre en formato de videoconferencia.</p> <p>En el ejercicio 2022, este proyecto, de carácter plurianual, se ejecutó por el futuro Centro de Cooperación Internacional.</p> <p>Fueron 3 las actividades planificadas: la organización del XVII Seminario de la FIAAIINAPE, la creación de una base de datos de antiguos alumnos única, y la generación de una red social, denominada Red alumni.</p> <p>El desarrollo de la primera de estas actividades se produjo en el plazo previsto. Así, el XVII Seminario de la FIAAIINAPE se celebró en las sedes del INAP, en Alcalá de Henares y en Madrid, en octubre de 2022, en formato presencial y con posibilidad de conexión online.</p> <p>Los trabajos para la creación de una base de datos de antiguos alumnos única quedaron parados a partir del</p> |

mes de agosto por falta de personal para abordarlos, habiendo podido realizar hasta esa fecha solo la identificación de los ficheros de alumnos y otras tareas menores preparatorias. En consecuencia, la generación de una la red social de alumni no pudo iniciarse por no estar completa la base de datos. Ambas actividades quedan pospuestas para 2023.

Por lo que respecta a los 3 resultados que se buscaba alcanzar (mantenimiento de los vínculos entre los antiguos alumnos, fomento del aprendizaje informal durante y después de la carrera profesional de los antiguos alumnos y fortalecimiento de las relaciones del INAP con los mismos), se constata un nivel de cumplimiento aceptable.

Para ello se dispone de los datos siguientes: por un lado, se preveía contar con 110 participantes en el seminario y el número real fue de 127. Por otro lado, respecto del fortalecimiento de los vínculos entre los miembros de la red y de estos con el INAP, se considera que se están dando pasos para ello a partir de los resultados de una encuesta de valoración de las actividades de aprendizaje realizadas, encuesta que fue respondida por el 50 % de los participantes, de los que más del 90 % calificaron de excelencia la actividad, tanto desde el punto de vista de la organización, como de la calidad de los conferenciantes así como de los contenidos. Y se considera que la constitución de la Red alumni se encuentra en proceso.

En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo entre el 75 y el 99 %.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 2

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

Subdirección
de Selección

y

Subdirección
de Formación
Local

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

Este proyecto plurianual, cuya implementación corresponde a las subdirecciones de Selección y Formación Local, dio comienzo a su ejecución en 2021, anualidad en la que registró una leve desviación por no poder completarse la publicación de las convocatorias de acceso a distintos cuerpos selectivos (factor externo al INAP). La planificación correspondiente a 2022 da continuidad a la actividad y los resultados obtenidos en el anterior ejercicio, materializándose en 4 actividades nuevas dirigidas a aplicar las mejoras de gestión de los procesos selectivos a las convocatorias que habían de publicarse en 2022, así como a realizar una actualización del documento de preguntas frecuentes (FAQ) y mantener la interlocución necesaria con el Servicio 060 y cau-IPS para el mejor funcionamiento de los servicios.

Los resultados perseguidos han sido mejorar el acceso al servicio de inscripción en pruebas selectivas (IPS), reforzar la colaboración con los socios estratégicos mencionados, así como mejorar la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas en relación con los procesos selectivos. En este ámbito, el examen de los indicadores cuantitativos de resultados, resulta especialmente significativo de su grado de cumplimiento. A continuación se detallan las desviaciones, tanto positivas como negativas, experimentadas en cada uno de ellos:

- Número de reuniones periódicas celebradas con cau-IPS y Servicio 060: si bien la previsión inicial era mantener 5 reuniones, la dinámica de interacción de la Subdirección de Selección con estas unidades se ha transformado en frecuentes contactos a través de medios electrónicos, dada la necesidad de establecer una comunicación habitual normalizada, más allá de reuniones puntuales, para solventar dudas concretas sobre las mejoras planteadas en la Plataforma de IPS.
- Número de solicitudes admitidas y excluidas en los procesos selectivos: si bien el indicador inicial de seguimiento se fijó en 130.000, el volumen final de las mismas ascendió a 135.363, en parte

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>como consecuencia de la gestión sobrevenida (en virtud de la encomienda de gestión aprobada por Resolución de 23 de junio de 2022, de la Secretaría de Estado de Función Pública), por parte del INAP, del proceso selectivo para ingreso como personal laboral fijo en plazas reservadas para ser cubiertas por personas que acrediten discapacidad intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de solicitudes, quejas y consultas recibidas y resueltas: la previsión inicial de 8.000 se ha visto finalmente concretada en 8.082 solicitudes atendidas. <p>En lo relativo a la realización de las actividades que componen la planificación de 2022 para este proyecto, todas ellas han quedado finalizadas dentro de la anualidad. Ello pese a la diferencia observada en el inicio de su ejecución, que estaba previsto para el mes de enero y, a excepción de los contactos mantenidos con el Servicio 060 y el cau-IPS, han demorado su inicio al último trimestre del año. Esta desviación fue derivada del retraso en el Acuerdo sobre los criterios que deben regir la selección del personal en los procesos de promoción interna llevado a cabo por la Dirección General de Función Pública y la Mesa General de Negociación, el cual fue firmado el 3 de noviembre de 2022, así como de la Resolución de la Secretaría de Estado de Función Pública sobre las orientaciones referidas a la ejecución de los procesos de estabilización de empleo temporal, que se publicó el 14 de noviembre de 2022.</p> <p>Todo lo anterior lleva a considerar cumplida al 100 % la planificación de este proyecto para 2022.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.1.2.</p> <p>Mejora de la profesionalización de los órganos de selección</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, siendo su resultado más relevante la creación de una aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección. La ejecución de este proyecto es responsabilidad compartida de las subdirecciones de Selección y Formación Local, al ser su ámbito de actuación aplicable también a los tribunales de los procesos selectivos para el acceso a la Administración Local con habilitación de carácter nacional.</p> <p>La planificación correspondiente a 2022 para este proyecto está organizada en torno a 7 actividades, que han permitido avanzar en la puesta en marcha y difusión de la citada aplicación informática, así como en la publicación del currículo profesional de las personas que forman parte de los órganos selectivos en los procesos del subgrupo A1.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>Los resultados buscados a través de estas actividades eran la publicación, tanto de la aplicación por la que se creará una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección, como de la cualificación profesional y competencia de los miembros de estos órganos.</p> <p>Por lo que se refiere al cumplimiento de las actividades, en 2022 solo pudieron llevarse a cabo 5 de las 7 que componían su planificación. Ello fue debido a que no resultó posible disponer de los datos profesionales de los miembros de uno de los tribunales calificadoros del subgrupo A1 afectados (oferta de empleo público 2020).</p> <p>Aunque el indicador de seguimiento se ha cumplido, esta circunstancia ha limitado la obtención de un mayor alcance para el resultado de publicidad y accesibilidad de la cualificación profesional de los miembros de los órganos de selección.</p> <p>Lo anterior sitúa el nivel de cumplimiento entre el 75 % y 99 % respecto de la planificación anual para este proyecto.</p> |
| <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.1.3. Racionalización de las formas de acceso a la categoría de entrada de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN)</p> | <p>Este proyecto plurianual ha sido iniciado en 2022. Consta de 8 actividades, en las que se ha desagregado el proceso comprendido entre la recopilación de propuestas de mejora para la selección del personal funcionario de la Administración local con habilitación de carácter nacional, hasta la preparación de las diferentes convocatorias previstas en las ofertas de empleo público, en sus distintas modalidades de acceso.</p> <p>La ejecución de las mismas se ha completado íntegramente, si bien con una desviación de 2 meses en la realización de la última actividad, relativa a la preparación de la convocatoria por el procedimiento de estabilización de empleo temporal, debido a causas de negociación sindical.</p> <p>A través de la ejecución de este proyecto, prevista para 2022, se preveía alcanzar dos resultados sucesivos: en primer lugar, disponer de un estudio de conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de FHN. En segundo lugar, este proyecto buscaba convocar estos procesos, con la incorporación de las modificaciones resultantes del estudio anterior. Ambos resultados resultan de gran relevancia, observándose en el segundo una desviación positiva en el número de convocatorias publicadas, cuyo volumen se ha incrementado de las 2 previstas inicialmente hasta las 5 que finalmente se llevaron a cabo. Esta variación en el indicador de resultados se debe a los requisitos de plazos incorporados en el Real Decreto 407/2022 de 24</p> |

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| | | <p>de mayo, por el que se aprueba la oferta de empleo público para el año 2022.</p> <p>Lo anteriormente señalado, permite observar un cumplimiento del 100 % en la ejecución de esta actividad, según la planificación correspondiente a 2022.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> | <p>Proyecto 2.1.4. Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, con el objetivo de avanzar en la eficiencia y agilidad de todos los elementos que intervienen en los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección (CPS).</p> <p>Por lo que respecta a su planificación para la anualidad 2022, este proyecto se ha desarrollado en base a 3 actividades que engloban el proceso de implantación de diversas mejoras en los citados procesos, desde la fase analítica inicial hasta la aprobación y publicación de la correspondiente convocatoria. Estas actividades se han llevado a cabo de acuerdo con la planificación inicial, a excepción de la publicación de dicha convocatoria, que al finalizar 2022 no pudo completar el trámite de firma de la Secretaría de Estado de Función Pública. Adicionalmente, se observa el inicio de la fase analítica 3 meses antes de lo previsto.</p> <p>El resultado más relevante conseguido con este proyecto es el único consignado como tal, que hace referencia a la mejora de estos procesos selectivos, adaptando el contenido de los ejercicios a los requerimientos necesarios para el cuerpo al que acceden.</p> <p>Debido a la desviación señalada respecto de la publicación de la orden de convocatoria, se considera que el grado de cumplimiento de este proyecto, en su planificación operativa para 2022, se sitúa en la franja porcentual comprendida entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Subdirección de Selección</p> | <p>Proyecto 2.1.5. Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos del Subgrupo A1</p> | <p>La ejecución de este proyecto plurianual se ha iniciado en 2022, para abordar la mejora de los procesos selectivos correspondientes a cuerpos y escalas del Subgrupo A1, tras haber comenzado en 2021 un proceso similar relativo a los procesos encomendados a la Comisión Permanente de Selección.</p> <p>La planificación de este proyecto para 2022 engloba 2 actividades: una primera fase de análisis de los citados procesos y las modificaciones a proponer, y una segunda etapa consistente en la elaboración de un borrador de convocatoria. Ambas actividades se han llevado a cabo de conformidad con la previsión inicial.</p> <p>El único resultado previsto para este proyecto es el de mejora de los procesos vinculados al Subgrupo A1,</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>habiendo establecido como indicador la modificación de un proceso durante 2022, aspecto al que se ha dado cumplimiento con el nuevo proceso selectivo para el acceso a la Escala de Técnicos de Gestión del Organismos Autónomos.</p> <p>Por tanto, se considera que el proyecto se ha cumplido en un 100 %, respecto de su planificación operativa para 2022.</p> |
|--|--|---|

ESTRATEGIA 2.2. Contribuir a la atracción del talento de las personas idóneas para la Administración, prestando especial atención a los sectores sociales infrarrepresentados

| | | |
|--|---|---|
| <p>Subdirección de Selección</p> <p style="text-align: center;">y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.2.1. Celebración descentralizada de pruebas selectivas</p> | <p>En su ejecución de 2021, 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 desarrolló al 100 %, siendo su logro más relevante la celebración descentralizada de pruebas selectivas en distintas sedes territoriales.</p> <p>En 2022, este proyecto, responsabilidad de la Subdirección de Selección y de carácter plurianual, se integró por 3 actividades: la celebración de pruebas descentralizadas —primeros ejercicios o ejercicios únicos de 10 procesos selectivos— en los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección convocados por Resolución de 26 de mayo de 2021; la celebración de pruebas descentralizadas —primeros ejercicios— en el proceso selectivo del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado; y la documentación del procedimiento de descentralización de procesos selectivos.</p> <p>Todas las actividades se cumplieron satisfactoriamente, si bien con desviaciones temporales en su inicio, consecuencia de plazos y factores ajenos al INAP, y con alguna alteración —adelanto sobre lo previsto— también de calendario sobre su finalización, debido al impulso dado por el INAP a la realización de las pruebas selectivas.</p> <p>En cuanto a los resultados pretendido, de los 3 programados (celebrar descentralizadamente pruebas selectivas en distintas sedes territoriales; conseguir una mayor participación de las personas con discapacidad residentes en distintas zonas del territorio español; documentar el procedimiento de descentralización), se destaca por su relevancia la celebración descentralizada de pruebas selectivas en distintas sedes territoriales, dando así por cumplido y finalizado este proyecto.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Finalmente, en cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 se puede considerar ejecutado al 100 % de lo previsto.</p> |
| <p>Subdirección de Selección y Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 2.2.2. Mejora del tratamiento de las personas con discapacidad en los procesos selectivos</p> | <p>Este proyecto plurianual que comenzara su ejecución en 2021, está integrado por 5 actividades, en lo que a la planificación de 2022 se refiere, que se han cumplido en su totalidad. Su contenido obedece a la introducción de mejoras, tanto en la redacción de las convocatorias, como en la atención a las personas aspirantes durante el proceso selectivo.</p> <p>Los dos resultados previstos (facilitar la inscripción y la subsanación en los procesos selectivos a las personas con discapacidad; tramitar las solicitudes de adaptación de tiempos y medios para la realización de las pruebas selectivas) se dan igualmente por cumplidos, ya que los indicadores de resultados muestran un incremento de más de 2.000 solicitudes de opositores y opositoras admitidas sobre la previsión inicial. Igualmente, el número de solicitudes de adaptaciones de tiempos y medios tramitadas ha superado las 1.800, siendo la expectativa inicial de 1.300.</p> <p>Por tanto, la autoevaluación de este proyecto indica un cumplimiento del 100 %, respecto de su planificación operativa para 2022.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 2.2.4. Colaboración con las universidades españolas para la incorporación de estudiantes en prácticas en el INAP</p> | <p>Las actividades de este proyecto programadas para 2021 se desarrollaron al 100 % al haberse establecido el contacto con algunas universidades y suscrito con ellas convenios de colaboración, además de concretado la oferta de prácticas con la Universidad Complutense de Madrid, con la que ya existía un acuerdo firmado.</p> <p>La duración de este proyecto, responsabilidad de la Unidad de Apoyo, es plurianual, habiéndose iniciado en 2021 y continuando su ejecución en 2023. Para 2022 se pretendía presentar dos ofertas de prácticas académicas no retribuidas en el INAP y coordinar la gestión de prácticas con las universidades con las que se había suscrito un nuevo convenio en 2021.</p> <p>Para la obtención de estos resultados se programaron 4 actividades, consistentes en la consulta a las distintas unidades del INAP (Gerencia, subdirecciones y departamentos) en relación con su interés y capacidad para ofrecer prácticas académicas; la oferta de esas prácticas a, al menos, alguna de las entidades universitarias con las que se tiene suscrito un convenio al respecto; el seguimiento del alumnado en prácticas durante su estancia en el INAP; y la reunión con las dos universidades con las que se firmó un convenio en 2021 sobre la materia —la Universidad Autónoma de Madrid</p> |

y la Universidad Rey Juan Carlos— para la coordinación en la gestión de las prácticas estudiantiles.

Con la excepción de la última actividad, todo el proyecto se ejecutó satisfactoriamente en forma y tiempo (las desviaciones temporales que se dieron no afectaron a la ejecución o, cuando lo hicieron, supusieron una atención hacia las necesidades académicas del alumnado en prácticas). La cuarta actividad programada —la reunión con la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Rey Juan Carlos para la coordinación en la gestión de las prácticas estudiantiles— no se pudo realizar pese a las comunicaciones mantenidas entre el INAP y esas entidades por la dificultad de hacer coincidir los tiempos para llevar a cabo algún encuentro.

No obstante, nada de esto afectó al principal resultado obtenido: la **presentación de dos ofertas en el año para el desarrollo de prácticas académicas** no retribuidas en el INAP.

En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo que, si bien no alcanza el 100 % se sitúa entre el 75 % y el 99 % de lo programado.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 3

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

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.2. Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público <i>(Proyecto vinculado al PRTR)</i></p> | <p>Proyecto plurianual iniciado en 2021 que, a su vez, es uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>Las 4 actividades que conforman la planificación operativa de este proyecto para 2022 incluyen la realización de una encuesta para conocer la situación del personal de la AGE respecto del Marco de competencias digitales publicado por el INAP, así como el inicio de los trabajos para la contratación de la plataforma AGEdigit@I. A este respecto, se encontraba planificada la realización de un estudio de mercado de las soluciones disponibles, la redacción de los pliegos administrativos y su posterior envío a la Gerencia del INAP para dar comienzo a la licitación.</p> <p>En el transcurso de su implementación, la constatación del alto nivel de complejidad asociado a este proceso implicó el replanteamiento presupuestario al alza de este proyecto, así como el incremento del plazo de preparación de la licitación inicialmente previsto. Estas circunstancias han demorado el traslado de la documentación de contratación para comenzar con el procedimiento de licitación.</p> <p>Si bien esta desviación temporal no ha impedido dar por cumplidas todas las actividades previstas en diciembre de 2022, sí que ha afectado a la consecución del resultado previsto, consistente en publicar la correspondiente licitación en la Plataforma de Contratación del Sector Público, que no ha podido llevarse a cabo durante 2022.</p> <p>Esta última circunstancia lleva a valorar globalmente el cumplimiento de este proyecto en el rango porcentual comprendido entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.3. Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo <i>(Proyecto vinculado al PRTR)</i></p> | <p>Este proyecto plurianual integrado en el PRTR, y ya iniciado en 2021, prosigue su ejecución a través de 2 actividades consecutivas consistentes, en primer lugar, en la realización de un estudio de mercado de las soluciones disponibles para las necesidades del proyecto y, en segundo lugar, en el diseño y redacción de las condiciones técnicas para la licitación de las actividades formativas para los próximos 3 años, según las competencias para el teletrabajo del Marco elaborado por el INAP. La ejecución de ambas estaba planificada para el último cuatrimestre del año, y la demora en la realización del estudio de</p> |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| | | <p>mercado previo, que ha implicado un mayor número de horas de trabajo del inicialmente previsto, ha afectado al plazo de inicio de la segunda actividad, que no ha podido comenzar hasta el mes de diciembre, imposibilitando así su finalización, tal y como estaba prevista.</p> <p>Esta circunstancia ha impedido lograr el cumplimiento del único resultado previsto: elaborar los pliegos de contratación para iniciar la correspondiente licitación.</p> <p>Como resultado de todo ello, la valoración global de la ejecución de este proyecto se sitúa entre el 25 % y el 49 %.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.2.4.</p> <p>Revisión del modelo de gestión de la formación en competencias lingüísticas en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MECRL)</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Proyecto plurianual, cuya ejecución comenzó en 2021, que se vincula con varios de los proyectos del Plan Impulso INAP.</p> <p>La planificación realizada para 2022 engloba 13 actividades, de las que 10 han podido llevarse a término. Estas actividades comprenden, para cada una de las lenguas cooficiales, los oportunos contactos con las entidades autonómicas homólogas al INAP, la revisión de los materiales didácticos, y la elaboración y negociación de los convenios o instrumentos de colaboración con dichas entidades. Asimismo, se incluyen en la planificación del proyecto la redacción de diversos pliegos administrativos para la contratación de licencias en línea de inglés, alemán y francés, su licitación y la convocatoria del curso de inglés.</p> <p>Las desviaciones sufridas en esta planificación se refieren a la tramitación de los citados convenios, que requieren de informe favorable por parte de la Abogacía del Estado, así como a la redacción de los pliegos relativos a las licencias para ofertar formación en línea en francés y alemán, cuya realización no ha sido posible abarcar en el plazo previsto por la carencia de los recursos humanos necesarios para ello.</p> <p>El único resultado perseguido, consistente en la mejora del modelo de gestión para el desarrollo de las competencias lingüísticas de los empleados y empleadas públicas, no ha podido completarse según la previsión, que incorporaba como indicador de ejecución el número de convenios firmados. No obstante, respecto del número de actividades convocadas de lenguas extranjeras o cooficiales, que también se recogía como indicador para medir los resultados, se observa una desviación positiva, al haberse duplicado la oferta formativa prevista para los idiomas inglés, alemán, portugués y francés.</p> <p>La valoración global del grado de cumplimiento de este proyecto, teniendo en cuenta el peso de la mencionada</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | desviación positiva para la consecución del resultado que se pretendía, se sitúa entre el 75 % y el 99 %. |
| Subdirección de Formación Local | <p>Proyecto 3.2.5.</p> <p>Revisión de actividades formativas orientadas a empleados públicos de la Administración local</p> | <p>Este proyecto plurianual, cuya competencia de ejecución exclusiva corresponde a la Subdirección de Formación Local, ha sido iniciado en 2022. Consta de 6 actividades, con las que se pretende recabar y sistematizar la información relativa a aprendizaje local, así como incidir en dos supuestos formativos específicos, como son los relativos a urbanismo y a haciendas locales, este último con un formato de rendimiento evaluable.</p> <p>En coherencia con las actividades previstas para 2022, se diseñaron 4 resultados perseguidos en esta anualidad, que hacían alusión a disponer de un análisis de la demanda y oferta formativa global, incorporar un enfoque práctico por competencias en el diseño de actividades formativas, certificar con aprovechamiento las actividades formativas dotadas de prueba evaluable, así como disponer de una nueva propuesta para el curso de especialización de urbanismo.</p> <p>Por sus efectos sobre la planificación de la oferta formativa para el colectivo de personal de la Administración Local con habilitación nacional, contar con un estudio sobre la demanda y la oferta formativa local, se puede considerar como el resultado más destacado, de los perseguidos con este proyecto durante 2022.</p> <p>En lo relativo a la ejecución de actividades, 5 de ellas se realizaron de conformidad con la previsión inicial. La realización de una propuesta de rediseño del curso de especialización en urbanismo no pudo finalizar en 2022, debido a discrepancias respecto de las propuestas presentadas.</p> <p>Como consecuencia de esta desviación, el resultado vinculado al rediseño del curso sobre urbanismo tampoco se ha podido lograr. Ambos aspectos llevan a otorgar un nivel de cumplimiento de la planificación para este proyecto, entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <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>Proyecto 3.3.2.</p> <p>Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Proyecto plurianual iniciado en 2021, que forma parte del Plan Impulso INAP.</p> <p>En su planificación operativa para 2022 buscaba como único resultado iniciar el procedimiento público para la contratación de una oficina técnico-pedagógica que mejore el diseño instruccional de las actividades formativas del INAP. Para su consecución, el proyecto planteaba 2 actividades: la redacción de los pliegos de</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>contratación, para su envío a la Gerencia del INAP, y la correspondiente revisión documental posterior.</p> <p>Tanto las actividades como el resultado previsto se han cumplido en los primeros 38 días del año, observando así una desviación positiva superior a 7 meses, respecto de la planificación inicial.</p> <p>Por ello, la planificación correspondiente a 2022 para este proyecto se puede considerar cumplida al 100 %.</p> |
|--|--|---|

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

| | | |
|--|--|---|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> <p>y</p> <p>Subdirección de Formación Local</p> | <p>Proyecto 3.4.1.</p> <p>Rediseño de los cursos selectivos del INAP</p> | <p>La ejecución de este proyecto plurianual es compartida por las Subdirecciones de Aprendizaje y de Formación Local, habiendo sido iniciada durante 2021 por la primera de ellas. A la labor desarrollada en dicha anualidad, centrada en dos cuerpos superiores (Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado), 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), se suma la planificación correspondiente a 2022, año en el que se ha puesto la atención en el rediseño de los cursos selectivos en procesos de cobertura mediante promoción interna.</p> <p>Por su parte, la Subdirección de Formación Local ha iniciado su planificación referente a este mismo proyecto, centrandolo su actuación en preparar una propuesta de rediseño de los cursos selectivos referidos al acceso a cuerpos y escalas de la Administración Local con habilitación de carácter nacional (FHN).</p> <p>La suma de la actuación de ambas unidades directivas se concreta en la planificación de 5 actividades, con el contenido anteriormente indicado, para la consecución de 2 resultados: proyectar un curso selectivo eliminatorio en un proceso selectivo de promoción interna, y rediseñar el curso selectivo de FHN. Ambos resultados resultan igualmente destacables, al corresponderse con ámbitos de selección diferentes.</p> <p>La totalidad de las actividades previstas por las dos subdirecciones se han cumplido en tiempo y forma de conformidad con la planificación inicial, con la única desviación positiva del acortamiento en el plazo contemplado para presentar a la dirección del INAP un proyecto piloto de curso selectivo de promoción interna con carácter eliminatorio, que ha logrado ejecutarse 20 días antes de lo previsto, permitiendo con ello completar las actuaciones de la Subdirección de Aprendizaje, en</p> |
|--|--|---|

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| | | <p>relación con este proyecto, en el primer trimestre de 2022.</p> <p>Por todo lo anterior se concluye el pleno cumplimiento de la planificación anual, por parte de las dos unidades implicadas, con un grado de ejecución del 100 %.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.4.2. Rediseño del subprograma de desempeño directivo <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Proyecto plurianual, iniciado en 2021, que se vincula con uno de los proyectos del Plan Impulso INAP. Su planificación operativa para 2022 está compuesta de 9 actividades, con el objetivo de avanzar en tres programas formativos diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional y liderazgo de las mujeres directivas y predirectivas. • Desarrollo del personal directivo de los departamentos ministeriales. • Preparación de la Presidencia Española del Consejo en 2023. <p>Al margen de ligeras modificaciones en la previsión de fechas para cada una de ellas, únicamente se observa una desviación significativa en la planificación relativa al primero de los programas formativos mencionados. Ello es debido al retraso del centro colaborador en la remisión del borrador de convenio revisado, lo que ha afectado a la planificación subsiguiente. Por tanto, de las 3 actividades relativas a este programa, solo se ha podido ejecutar aquella referida a la gestión de un convenio o contrato con una escuela de negocios para su puesta en marcha. No obstante, se tiene la previsión de poder convocar este programa formativo en los primeros meses de 2023, minimizando así el impacto de esta desviación sobre la planificación de 2022.</p> <p>En coherencia con el esquema de actividades previstas, este proyecto contempla 3 resultados, cada uno vinculado a los programas formativos mencionados. Por tanto, se han cumplido plenamente los relativos a diseñar e implementar los programas formativos para el desarrollo del personal directivo y la preparación para la Presidencia española del Consejo de la UE. No ha podido lograrse, por los motivos ya señalados, aquel relativo a diseñar y convocar un programa formativo para el desarrollo profesional y el liderazgo de las mujeres directivas y predirectivas.</p> <p>Esta planificación se ha desarrollado en el contexto del rediseño en la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024, adquiriendo el desempeño directivo la categoría de programa, bajo la denominación de Aprendizaje Directivo, con el objetivo para 2024 de transformarlo en la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.</p> <p>Al no haberse podido realizar la planificación relativa al primero de los programas formativos citados, la</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>valoración global de cumplimiento del proyecto se sitúa entre el 50 % y el 74 %.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.4.3. Rediseño de las actividades de apoyo a la promoción interna y al acceso al empleo público</p> | <p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021. La planificación correspondiente a 2022 está integrada por 12 actividades de cumplimiento sucesivo, ya que describen el proceso desde el análisis de las diversas opciones de actividades formativas para el apoyo a la promoción interna, hasta el inicio de la actividad formativa, previo procedimiento de contratación pública. La realización de todas ellas presenta una desviación temporal positiva, derivada del inicio de la primera con antelación respecto de la fecha prevista.</p> <p>Los 4 resultados contemplados para la ejecución correspondiente a esta anualidad, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un servicio de impartición de actividades de apoyo al aprendizaje en la modalidad en línea tutorizada para la preparación de los procesos de promoción interna y estabilización de empleo. • Publicar una convocatoria de acción formativa con recursos y servicios de apoyo a la preparación de las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna y estabilización de empleo, a los cuerpos de los subgrupos C2, C1 y A2. • Aumentar la tasa de inscripción en estas acciones formativas. • Alcanzar una tasa de alumnos aprobados superior al 25 % del número de empleados públicos inscritos en esta acción formativa que supere los correspondientes procesos selectivos. <p>A excepción del último resultado, cuyo indicador de ejecución requiere de un tramo temporal superior al año para ser completado, y todavía no puede verificarse, los restantes resultados han sido cumplidos con creces, constatando una notable mejora en la calidad del servicio prestado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El número de preguntas tipo test puestas a disposición de los alumnos es de 36.632, frente a las 3.600 del año anterior. • El número de supuestos prácticos puestos a disposición de los alumnos es de 396, frente a los 45 del año anterior. • El servicio contratado prevé disponer de un temario teórico, videos tutoriales, tutorías en línea, foro, biblioteca y legislación complementaria. <p>Se ha constatado una tasa de incremento en el alumnado del 9,79 % con respecto al ejercicio anterior.</p> |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| | | <p>La valoración global de la ejecución de este proyecto se sitúa en el 100 % de cumplimiento, dando así por finalizada su implementación.</p> |
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 3.4.4. Impulso del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Proyecto plurianual, iniciado en 2021, y vinculado con uno de los proyectos del Plan Impulso INAP.</p> <p>Su planificación para 2022 incorpora 4 actividades: continuación de las asignaturas troncales del primer curso del Máster; diseño y planificación de las especialidades del Máster; planificación y ejecución del proceso de definición y planteamiento de los TFM; ejecución de las primeras asignaturas de las especialidades del Máster. Todas ellas se desarrollaron en tiempo y forma según la previsión inicial.</p> <p>El único resultado previsto, y plenamente conseguido, consistía en la ejecución de la segunda edición del Máster, por lo que este proyecto se considera cumplido al 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>Proyecto 4.1.1. Actualización y optimización de las convocatorias de becas de formación, investigación y perfeccionamiento</p> | <p>En lo relativo a su planificación para 2021, este proyecto, referido entonces a dos grupos de becas independientes entre sí: las becas de formación e investigación para titulados universitarios y las becas INAP-Fulbright, se completó al 100 % de lo previsto.</p> <p>Para 2022, este proyecto del Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, de carácter plurianual, se centró exclusivamente en las becas de formación e investigación.</p> <p>Fueron 4 las actividades planificadas: tramitación y publicación de la convocatoria, revisión de las solicitudes y selección de candidaturas, concesión de las becas, y tutorización, coordinación y seguimiento de los becarios durante el periodo de formación; y todas ellas se desarrollaron sin ninguna demora o alteración sobre lo previsto (téngase en cuenta que la última actividad, iniciada en 2022, no concluirá hasta 2024, momento de la finalización de las becas concedidas).</p> <p>Por lo que respecta a los resultados del proyecto (la convocatoria y el proceso selectivo), se puede mencionar</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>como principal el proceso de selección de las candidaturas.</p> <p>En cuanto al porcentaje de ejecución del proyecto, no se puede más que calificarlo como total, ya que se alcanzó el 100 % de lo programado.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.1.2. Rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, así como de las ayudas para el fomento de la actividad investigadora</p> | <p>En 2021 este proyecto aspiró a la elaboración — redacción— de las bases reguladoras para la concesión de premios para tesis doctorales y premios para trabajos de investigación y para la concesión de subvenciones para la realización de proyectos de investigación</p> <p>Dada su naturaleza plurianual, el proyecto se continuó en 2022 por el mismo departamento que lo impulsó en el ejercicio anterior: el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.</p> <p>En su segundo año de ejecución, este proyecto se integraba por 4 actividades: la elaboración, tramitación y publicación de las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la realización de proyectos de investigación, la elaboración, tramitación y publicación de las bases reguladoras para la concesión de premios para tesis doctorales y premios para trabajos de investigación, la elaboración y publicación de la convocatoria de proyectos de investigación, y la elaboración y publicación de la convocatoria del premio INAP 2022 para tesis doctorales y del premio INAP 2022 para trabajos de investigación.</p> <p>Ninguna de estas actividades se ha podido desarrollar, si bien el motivo no se encuentra en la falta de acción del INAP, sino en una ralentización en la tramitación de los textos formulados por el INAP —los borradores de las bases reguladoras— en el ámbito ministerial, encontrándose al cierre del ejercicio 2022 aún pendientes de firma y, en consecuencia, de aprobación y publicación. Se trata de elementos indispensables para avanzar en el desarrollo programado del proyecto.</p> <p>En consecuencia, no se ha podido alcanzar ninguno de los cuatro resultados pretendidos para 2022 (la aprobación de las bases reguladoras de subvenciones a proyectos de investigación, la aprobación de las bases reguladoras de premios de tesis doctorales y trabajos de investigación, la convocatoria de proyectos de investigación, y la convocatoria de premios a tesis y trabajos de investigación) y, así, no se puede destacar ninguno.</p> <p>Por todo ello, el porcentaje de cumplimiento de este proyecto en 2022 se encuentra entre el 0 % y el 24 % de lo programado. Sea como fuere, no hay que olvidar que su falta de avance no se debe a la responsabilidad del</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>INAP, sino a una ralentización de los trámites necesarios en el ministerio de adscripción.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.1.3. Creación de un servicio de redes sociales y comunicación</p> | <p>El desarrollo de este proyecto se inició en el segundo semestre de 2021 y contó con la participación de varias unidades directivas del INAP. En aquel ejercicio, las 5 actividades programadas se ejecutaron en su totalidad.</p> <p>En 2022 se continuó este proyecto de carácter plurianual. Su liderazgo correspondió un año más al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, que en esta ocasión atendió en solitario todas las actividades programadas.</p> <p>El total de esas 5 actividades (reuniones periódicas e interacción permanente con los dinamizadores de INAP Social, mejoras técnicas y comunicativas de INAP Social, revisión de los nombramientos de dinamizadores, mejora de contenidos del espacio «La Administración al Día», y puesta en marcha de las cuentas «DA» [«Documentación Administrativa» y «REALA» [Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica]) fue ejecutado en forma y en tiempo, no produciéndose ninguna desviación.</p> <p>De este modo se alcanzaron los 2 resultados pretendidos: el impulso y la mejora de INAP Social y la optimización de la gestión de las redes sociales del organismo, pudiendo destacarse de entre ambos el primero de ellos.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede concluir que el proyecto fue ejecutado al 100 % de lo programado.</p> |
| <p>Laboratorio de Innovación Pública</p> | <p>Proyecto 4.1.6. Creación de un Laboratorio de la Innovación en la Administración española (Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Este proyecto no se programó en 2021, siendo su primer año de ejecución —pues tiene carácter anual— el ejercicio 2022. El responsable de su desarrollo es el propio Laboratorio de Innovación Pública, si bien, por cuestiones organizativas, en los últimos meses este rol lo ha asumido el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.</p> <p>El proyecto se compone de 13 actividades: contratación de la imagen pública del Laboratorio de Innovación Pública (LIP); concurso de ideas en www.inap.es; aprobación de la estrategia del LIP; formación de becarios; publicación de un artículo promocional; reuniones con órganos directivos del ministerio; reunión con las inspecciones generales de servicio de todos los ministerios; reunión con los centros directivos de la Administración General del Estado; presentación en centros de conocimiento y escuelas e institutos de la Administración de las comunidades autónomas; comunicación y servicios en www.inap.es; reuniones con departamentos ministeriales; creación de una «miniweb» LIP; desarrollo de un mapa de innovación pública, y realización de «quick wins» (proyectos de</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>innovación con resultados a corto plazo). En líneas generales, las actividades se realizaron según el calendario previsto, salvo por alguna pequeña variación consecuencia únicamente de la extensión de las labores ordinarias relacionadas con aquellas. No obstante, se pueden destacar una desviación: la referida al mapa de innovación pública, cuyo desarrollo no pudo ser concluido por el INAP, dado que fue asumido por la Dirección General de Gobernanza Pública.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados (13 previstos), se puede destacar la comunicación y proyectos en desarrollo del LIP en www.inap.es (información disponible en la página web de este portal https://www.inap.es/en/lip), así como los contactos con los centros directivos de la AGE.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo que, si bien no alcanza el 100 %, se sitúa entre el 75 % y el 99 % de lo programado (aproximándose más a este valor que al anterior).</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>Proyecto 4.2.1. Revisión de la política de publicaciones del INAP</p> | <p>En 2021, con la creación de la comisión editorial del instituto, se dio por concluido, en lo referido a ese ejercicio, el proyecto.</p> <p>Dado su carácter plurianual, continuó el proyecto en 2022, nuevamente bajo la supervisión y la ejecución del Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, con 3 actividades (revisión del plan editorial 2022, elaboración de propuesta de criterios de evaluación y publicación, y redacción del borrador del plan editorial 2023), que se ejecutaron según lo previsto y en los plazos estimados.</p> <p>Como resultado más destacado se tiene el único de incrementar el rigor en la selección de obras para su publicación, lo que se supervisa y garantiza con la actuación de la reciente comisión editorial del INAP, que en el año analizado ha redactado el proyecto de criterios de evaluación y publicación para garantizar la calidad de las publicaciones.</p> <p>Por lo expuesto, se concluye que el proyecto fue ejecutado al 100 % de lo previsto para 2022.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.2.2. Mejora del impacto científico de las revistas del INAP</p> | <p>Se alcanzó en 2021 el total cumplimiento del resultado buscado en ese ejercicio para este proyecto: la conversión de la revista «Documentación Administrativa» en una publicación periódica de referencia en la construcción doctrinal del Derecho</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>Administrativo mediante la recepción y evaluación de artículos para su publicación a través de la plataforma «Open Journal Systems» (OJS).</p> <p>En 2022, este proyecto, de naturaleza plurianual e impulsado por el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, tenía previsto el desarrollo de 4 actividades (la coordinación de los equipos editoriales de las revistas, el refuerzo de estos mismos equipos, el proyecto de auditoría de revistas, y la suscripción de un convenio con la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología [FECYT] relativa a las bases de datos de la «Web Of Science» [WOS] y Scopus). De ellas tan solo pudo realizarse la primera (concluyéndola con 7 meses de adelanto sobre lo previsto por la disponibilidad de los equipos editoriales); el resto, aunque impulsadas en lo posible, no pudieron concluirse (el refuerzo de los equipos editoriales quedó pendiente de un nombramiento; el proyecto de auditoría de revistas no pudo terminarse al depender de un contrato cuya ejecución se inició avanzado diciembre de 2022; y la suscripción del convenio con FECYT estaba pendiente de tramitación al finalizar el ejercicio).</p> <p>No obstante, de los 2 resultados buscados —y de los cuales se destaca el primero—: conocer y mejorar la situación de las revistas para su indexación y preparar las revistas para la indexación, uno de ellos sí se alcanzó. Así se logró conocer y mejorar la situación de las publicaciones mediante las primeras fases de ejecución del contrato adjudicado para el proyecto de auditoría de revistas.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, se puede entender comprendido en un tramo entre el 50 % y el 74 % de lo programado.</p> |
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.2.3. Definición y desarrollo de políticas de acceso abierto y buenas prácticas de publicación en las revistas del INAP</p> | <p>Este proyecto no se programó en el año 2021, por lo que, aunque su naturaleza es plurianual, su primer ejercicio de desarrollo se sitúa en 2022. Su ejecución corresponde al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.</p> <p>Fueron 2 las actividades que lo componen: la redacción de un código ético y de buenas prácticas de publicación y el traslado del documento a los equipos editoriales de las revistas y a la comisión editorial del INAP. Ambas actividades se desarrollaron en plazo, si bien, dada la incorporación de modificaciones a finales de año sobre el código ético redactado, se puede entender que esa primera actividad no concluyó de forma definitiva hasta diciembre de 2022, lo que supondría una demora en el cierre de la actividad. No obstante, es igualmente cierto que el traslado del documento (en su versión previa a las</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>modificaciones) se produjo en junio de 2022, adelantándose 6 meses sobre lo previsto.</p> <p>En cualquier caso, el único resultado pretendido y, por tanto, el que puede considerarse como principal, se alcanzó con éxito: disponer de un proyecto de código ético de conductas y de buenas prácticas de publicación común para la participación de artículos en revistas del INAP.</p> <p>Por todo ello, el proyecto puede entenderse ejecutado al 100 % de lo previsto para 2022.</p> |
|--|--|--|

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

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| <p>Subdirección de Aprendizaje</p> | <p>Proyecto 4.3.1.</p> <p>Creación de un banco de recursos en abierto, en el marco de la actualización del Banco de Conocimientos del INAP (BCI), según estándares de metadatos normalizados</p> <p>(Proyecto vinculado al PRTR)</p> | <p>Proyecto plurianual iniciado en 2021 que, a su vez, está vinculado a uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>La elaboración de los pliegos de contratación del concurso abierto para la construcción del repositorio, junto con la convocatoria y adjudicación del contrato, son las 2 actividades que componen su planificación durante 2022. Aunque la elaboración de los pliegos se inició después de la fecha estimada, su conclusión se ha podido realizar según lo previsto. No ocurrió lo mismo con la segunda actividad prevista, al celebrarse la última de las 3 mesas de contratación el 11 de enero de 2023. Esta circunstancia ha impedido que el contrato se adjudicase en 2022, siendo este uno de los dos resultados buscados con este proyecto. El otro resultado, consistente en presentar los pliegos y convocar la licitación, se pudo completar.</p> <p>Por lo anterior, la valoración global de este proyecto se sitúa entre el 50 % y el 74 % de cumplimiento.</p> |
|------------------------------------|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 4.3.2.</p> <p>Modernización y digitalización de la Biblioteca del INAP</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Este proyecto alcanzó en 2021 una ejecución inferior al 25 % de la prevista. El motivo fue la inviabilidad sobrevenida de la tramitación por parte de la Secretaría General de Administración Digital (SGAD) [pertenece al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital] del contrato necesario para el éxito del proyecto.</p> <p>En 2022, con un nuevo planteamiento de la planificación de este proyecto plurianual, el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento asumió su total impulso y ejecución en colaboración con la Unidad TIC del INAP.</p> <p>El proyecto se integró por 4 actividades (la adecuación de los pliegos de contratación para la licitación del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria [SIGB], la licitación del proyecto del SIGB, su adjudicación y la puesta en marcha</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>del nuevo SIGB) que se ejecutaron sin desviación alguna sobre lo previsto.</p> <p>Igualmente, los 2 resultados pretendidos (dotar a la Biblioteca del INAP de un SIGB y poner en marcha el proyecto de digitalización del fondo bibliotecario hasta 1920 para su incorporación en la Biblioteca Digital) se alcanzaron con total éxito. De ambos, se destaca el primero, la dotación del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria, dada su importancia para el mejor logro del segundo.</p> <p>Por todo lo indicado, este proyecto se ha de entender ejecutado en 2022 al 100 %.</p> |
|--|--|---|

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 5

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

| | | |
|--|--|--|
| <p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p> | <p>Proyecto 5.1.1. Modernización de la plataforma web del INAP <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>En lo relativo a su planificación para 2021, este proyecto tuvo una ejecución que se situó entre el 25 % y el 49 % de lo planificado dado el amplio ámbito de actuación que requería su consecución.</p> <p>En 2022, como ya sucediera en el primer año de ejecución de este proyecto plurianual, la responsabilidad de su ejecución se repartió entre el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento y la Unidad TIC del INAP.</p> <p>Para el año que ahora se analiza, se programaron un total de 4 actividades: la definición de las especificaciones técnicas del proyecto de modernización del portal web del INAP, la valoración de las distintas vías de contratación y posterior encargo a medio propio, la contratación menor para la evaluación de cinco gestores de contenidos y, finalmente, la licitación y la puesta en marcha del proyecto. En la segunda y la tercera actividad se dio un retraso en el cumplimiento de alguno de los plazos previstos, debido únicamente al mayor tiempo necesario para la valoración de las vías de contratación; sin embargo, la última de las actividades programadas no pudo ejecutarse en el ejercicio,</p> |
|--|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>debido a los plazos para la tramitación contractual, que se espera ejecutar a principios de 2023.</p> <p>En cuanto al resultado programado para 2022, se destaca el único pretendido: la renovación de la web www.inap.es, que no se pudo alcanzar al no haberse podido concluir las actividades programadas.</p> <p>No obstante lo dicho, el proyecto se puede entender ejecutado en un tramo entre el 50 % y el 74 % de lo programado, ya que las actividades desarrolladas aproximan considerablemente al éxito del resultado buscado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.2.</p> <p>Consolidación de las aplicaciones de soporte a la formación (SIAF y aplicaciones relacionadas)</p> <p><i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p> | <p>Este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, constó en 2021 de 4 actividades, 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 fue posible concluir las relativas a dos contratos (de desarrollo de aplicaciones de soporte a la formación [2020-2021] y para el soporte a esta plataforma de formación). No habiéndose podido avanzar en su implementación, el nivel de ejecución del proyecto se situó en aquel ejercicio en el tramo porcentual situado por debajo del 25 %.</p> <p>En 2022, continuó, por tanto, este proyecto de carácter plurianual, del que se ocupó, como ya hiciera en el ejercicio anterior, la Unidad TIC del INAP.</p> <p>Para este año el proyecto se dividió en 3 actividades: adjudicación de un contrato de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle), renovación del contrato de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) y renovación del contrato de desarrollo de aplicaciones .NET (2022-2023), incluyendo los requisitos del evolutivo de SIAF. La ejecución de ellas no fue total.</p> <p>La primera de las actividades no se ejecutó por falta de recursos desde la Unidad TIC para la redacción de los pliegos de contratación (previéndose que la tramitación se desarrollará en el ejercicio 2023). La segunda de las actividades tan solo tuvo una ligera desviación en su comienzo —no afectando a la fecha estimada para la conclusión— por la cantidad de contratos que hubo que iniciar en los primeros meses del año. La última de las actividades, aunque totalmente ejecutada, sufrió desviaciones temporales tanto en la fecha de inicio como de finalización estimadas; ello como consecuencia de la publicación</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>del nuevo sistema dinámico de adquisición (SDA) por la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación (DGRCC), lo que obligó a rehacer los pliegos inicialmente redactados.</p> <p>En cuanto a los 2 resultados buscados —disponer de un soporte ampliado para reducir el tiempo de resolución de incidencias y aumentar el tiempo de disponibilidad del servicio; y solventar las carencias que ofrece la aplicación SIAF, mejorando sus funcionalidades—, se podría destacar, por su mayor ámbito, el primero de ellos. Ambos obtuvieron éxito en su ejecución, pero mientras que el primer resultado se ejecutó por debajo de lo previsto —pues, aunque se produjo una notable mejoría general, quedan algunas aplicaciones que presentan deficiencias—, el segundo se desarrolló incluso por encima de lo inicialmente estimado.</p> <p>Por todo ello, se puede considerar que, en 2022, el proyecto alcanzó un porcentaje de cumplimiento sobre lo estimado entre el 75 % y el 99 %.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.3. Consolidación de las aplicaciones de soporte a la gestión interna (SEGPRES y aplicaciones relacionadas) que incluye un rediseño del interfaz y la integración con SOROLLA2</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Vinculado al Plan Impulso INAP, este proyecto constó de tres actividades en 2021, relacionadas con el contrato de desarrollo de aplicaciones .NET y con la creación del denominado grupo de trabajo SEGPRES. 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 (conocida como SEGPRES), no pudieron cumplirse, 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>Para 2022, la Unidad TIC del INAP, responsable de este proyecto plurianual, diseñó 8 actividades: adquisición de equipamiento para completar la dotación audiovisual de aulas y salas de tribunales; adquisición de ordenadores portátiles para la renovación de las aulas y las salas de tribunales; campaña de sensibilización en materia de ciberseguridad; contrato de desarrollo de aplicaciones .NET (2022-2023); desarrollo de la documentación para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y contratación; despliegue de agentes EDR («Endpoint Detection Response») en los equipos informáticos del INAP; integración de los sistemas del INAP con el Centro de Operaciones de Ciberseguridad (COC) para disfrutar de los servicios que ofrece este; y renovación de la wifi en las dos sedes del INAP.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Con carácter general se puede concluir que, aproximadamente la mitad de la actividades se han ejecutado en su totalidad o están próximas a hacerlo, si bien ha habido cierta desviación temporal o incluso falta de ejecución debida a la carencia de medios y, principalmente, a la intervención de factores externos al INAP, como el cambio de los criterios por el nuevo sistema dinámico de adquisición (SDA) de la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación (DGRCC), lo que obligó a rehacer los pliegos inicialmente redactados, o la gestión de alguna actividad por la Secretaría General de Administración Digital (SGAD).</p> <p>Los resultados perseguidos fueron 4 (dar cobertura wifi aceptable en toda la superficie del INAP; disminuir el riesgo de incidencias en materia de ciberseguridad y mejorar las respuestas en caso de que se produzcan; dotar todas las salas de tribunales con los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto y la correcta visualización de los ejercicios; y mejorar la fiabilidad de aplicaciones mediante la reducción de incidencias en la tramitación de expedientes de contratación y de tiempo de tramitación) y, a la vista del nivel registrado atendiendo a los indicadores de resultados establecidos, se puede concluir que se alcanzó la mitad de ellos, no lográndose el éxito en el segundo (que requiere una reordenación de prioridades en materia de seguridad tras la creación del COC) y el cuarto (por falta de reuniones que permitan a las partes involucradas determinar los requerimientos). En cualquier caso, de todos estos resultados se desea destacar como el más significativo la dotación a todas las salas de tribunales con los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto y la correcta visualización de los ejercicios, no solo por el éxito alcanzado, sino por la repercusión que tiene sobre una de las actividades principales del INAP: la selección de empleados públicos.</p> <p>Por último, queda apuntar que este proyecto, en su ejecución de 2022, se estima cumplido entre el 50 % y el 74 % de lo planificado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.4. Renovación de la sede electrónica del INAP</p> | <p>Para 2021, este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, tenía por fin, a través del desarrollo de 2 actividades relativas a la contratación de desarrollo JAVA, aumentar la integración de la sede electrónica con los sistemas y procedimientos del INAP y facilitar la utilización de esta sede por los usuarios del instituto. No obstante, para ese ejercicio no se llegó a poner en</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>producción la primera versión de la nueva sede, elemento clave para el cumplimiento del proyecto.</p> <p>En 2022, este proyecto plurianual, responsabilidad de la Unidad TIC del INAP, contó con 3 actividades: contrato de desarrollo JAVA 2022-2023, licitación de un contrato menor para determinar los requisitos necesarios en el proceso de migración del gestor documental (Alfresco), y licitación de un contrato para la migración de la versión de Alfresco 4.0.2 a una versión que cuente con soporte.</p> <p>Aunque no ha habido un cumplimiento exacto sobre lo planificado, se puede entender que las tres actividades se han desarrollado adecuadamente: la primera no se ejecutó, mas únicamente porque ha sido el personal propio del INAP el que ha asumido el mantenimiento de las aplicaciones JAVA —haciendo innecesaria la contratación y fomentando un ahorro presupuestario—; la segunda tuvo en su inicio y en su finalización una desviación —que tan solo afectó al tiempo— por el volumen de expedientes que hubo de tramitarse en el año; finalmente, la tercera actividad se cumplió hasta la entrega de los pliegos de contratación, estándose actualmente a la espera de su publicación para la licitación —no obstante, se trata de un trámite que, antes o después, se alcanzará sin exigir para ello nuevas acciones al INAP—.</p> <p>En cuanto a los resultados, se buscaban 2: sustituir la infraestructura que presta servicio a la sede electrónica del INAP por una con un gestor de documentos y de contenidos actualizados —que, por su impacto en el siguiente, se puede considerar como el más destacado—; y publicar en la sede electrónica todos los trámites (procedimientos y servicios) del INAP para crear canales de acceso a los servicios disponibles. Los indicadores de estos resultados se midieron básicamente en función de las incidencias producidas en los espacios y aplicaciones informáticos considerados y en la mejora de la tramitación documental (considerando especialmente la mejor firma electrónica de los documentos). Atendiendo a ellos, se puede concluir que los resultados se alcanzaron —especialmente en lo que a reducción de fallos técnicos se refiere—.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 se sitúa entre el 75 % y el 99 % de lo programado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y</p> | <p>Proyecto 5.1.5. Diseño e implantación de</p> | <p>Vinculado al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, este proyecto tiene por fin diseñar e implementar una nueva aplicación que ayude en la gestión de los distintos procesos selectivos del INAP,</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>las Comunicaciones</p> | <p>una nueva aplicación de gestión de los procesos selectivos</p> <p>(Proyecto vinculado al PRTR)</p> | <p>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. En su planificación para 2021, se formó por dos actividades, de las que únicamente se pudo llevar a cabo la dirigida a la elaboración y gestión del contrato de desarrollo para el nuevo sistema de información de selección, quedando pendiente su ejecución —la segunda actividad programada—.</p> <p>Así, en 2022 continuó la ejecución de este proyecto plurianual correspondiente a la Unidad TIC del INAP. En este ejercicio se compuso de 3 actividades (la constitución del equipo y redacción del plan de proyecto del desarrollo del nuevo sistema de Selección@; el desarrollo y la puesta en producción de funcionalidades de gestión de procesos de selección previstas para 2022; y la ejecución del contrato de gestión de la bolsa de candidatos).</p> <p>El desarrollo de las actividades se puede considerar un éxito, ya que todas se realizaron según lo previsto, si bien la primera con una desviación temporal que no se considera significativa y la tercera con una mayor como consecuencia de los cambios en la coordinación de la Unidad TIC con la Subdirección de Selección del INAP que retrasaron el inicio del proyecto.</p> <p>Por lo que respecta al resultado del proyecto, se destaca el único previsto: disponer de una nueva aplicación que ofrezca nuevas funcionalidades: gestión de convocatorias, gestión de aspirantes, gestión de colaboradores, etc., que fue ejecutado plenamente.</p> <p>Así, se puede concluir que, para el ejercicio 2022, este proyecto ha alcanzado el 100 % de lo planificado.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.6. Renovación del Portal FEDAP, que incluye el rediseño de la estructura de servicios a las comunidades autónomas, así como la organización de los datos e información</p> | <p>Asociado al Plan Impulso INAP, con este proyecto se busca la renovación del Portal FEDAP (Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas) con el fin de agilizar los procesos de gestión en dicho portal y de disponer de información con un nivel óptimo de agregación para la elaboración de informes y la obtención de conclusiones de mejora continua. En 2021 el proyecto se compuso de dos actividades (la elaboración y gestión del contrato de desarrollo para el Portal FEDAP y la propia ejecución contractual), de las que solo se alcanzó la primera.</p> <p>Para 2022, la Unidad TIC del INAP, responsable de la ejecución de este proyecto plurianual, planificó 2 actividades: el desarrollo de las funcionalidades solicitadas en el pliego adjudicado del proyecto FEDAP y la implantación de un nuevo procedimiento de despliegues automatizado (hasta preproducción) que</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>mejore el tiempo de puesta en producción de las aplicaciones. La primera actividad, iniciada con una desviación temporal sin impacto, aún se encuentra en ejecución —como consecuencia de que el completo desarrollo no concluirá hasta finales del ejercicio 2023—. La segunda actividad presentó igualmente una desviación temporal, si bien en este caso afectó a su finalización y se debió a la dificultad en la coordinación con los administradores de la Secretaría General de Administración Digital (SGAD).</p> <p>Por lo que respecta a los resultados, se alcanzaron los 2 buscados: la mejora en la resolución de incidencias hasta la publicación de la nueva aplicación de gestión de FEDAP y la nueva aplicación que evite los problemas de operativa de la actual y ofrezca nuevas funcionalidades; pudiéndose destacar este último como el más relevante. Es cierto que el primer resultado tuvo, atendiendo a sus indicadores, una desviación de un 30 %, pero también hay que decir que el proyecto correctivo sirvió para alcanzar una reducción del tiempo medio de las incidencias en el Portal FEDAP. En cuanto al segundo resultado, se alcanzó totalmente.</p> <p>Por lo dicho, se puede concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 se encuentra entre el 75 % y el 99 % de lo previsto.</p> |
| <p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> | <p>Proyecto 5.1.8. Implantación de Office 365 en el INAP</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p> | <p>Este proyecto, de carácter anual, no se inició en 2021, ejecutándose sus primeras acciones en 2022. La Unidad TIC del INAP, responsable del impulso del proyecto, planificó 6 actividades para su consecución: configuración de los perfiles y un entorno de trabajo adecuado para los usuarios de Office 365; contratación de las licencias de tipo E3 para que el personal del INAP pueda integrarse en el servicio de Office 365 prestado por la Secretaría General de Administración Digital (SGAD); ejecución de un piloto de pruebas para la migración de los usuarios del INAP a Microsoft 365, provisión de licencias de Office 365 a usuarios ajenos al INAP (personas colaboradoras, profesorado, alumnado, etc.); migración de los usuarios del INAP a Office 365; y renovación de las licencias A3 para usuarios ajenos al INAP.</p> <p>Las dos primeras actividades se realizaron con una demora poco significativa en su finalización consecuencia de, respectivamente, un retraso en el despliegue de usuarios de Office 365 del «tenant» (punto de entrada del administrador para la gestión de aplicaciones, servicios, datos, dispositivos y usuarios) de la SGAD y un error en la publicación de la documentación para la contratación. La tercera</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>actividad tuvo una desviación temporal más significativa, pero también con escasa repercusión, pues aquella vino motivada por la poca demanda de las licencias. Por lo que respecta a la provisión de licencias a usuarios ajenos al INAP, esta actividad no se ejecutó dado que este colectivo no las requirió y prefirió continuar solicitando licencias de Google Workspace, cuyo funcionamiento conoce. La quinta actividad, debido a que la realización del piloto de la migración presentó multitud de incidencias y a que finalmente no se pudo contar con el personal que inicialmente iba a ocuparse de su implementación, sufrió un retraso que implica que la finalización de la actividad no se alcance hasta previsiblemente finales de marzo de 2023. Por último, la sexta actividad se retrasó en su inicio, implicando la demora en su finalización, por una falta de coordinación con la empresa proveedora.</p> <p>En cuanto a los 2 resultados buscados (actualizar las aplicaciones ofimáticas a Office 365 y posibilitar la integración en un mismo equipo de trabajo de personal del INAP con usuarios ajenos al instituto), hay que apuntar que el primero —que se puede destacar como más significativo por su importancia dentro del proyecto— ha sufrido, atendiendo al indicador de seguimiento propuesto, una desviación de en torno al 55 % de lo previsto (la causa fue el impedimento del despliegue de Office 365 para todos los usuarios del INAP por los problemas que se detectaron en el piloto de la migración). Para el segundo resultado se alcanzó un cumplimiento del 100 %.</p> <p>Así, se puede concluir que, para el ejercicio 2022, este proyecto tuvo un éxito situado entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p> |
|--|--|--|

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

| | | |
|-----------------|--|--|
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.2.1. Elaboración de una propuesta de adecuación de la RPT a las necesidades del INAP</p> | <p>En 2021 se ejecutó parte de las actividades de este proyecto programadas para ese ejercicio, quedando pendiente su conclusión, entre otras razones, por depender de otro proyecto, la modificación del estatuto del INAP —cuya resolución aprobatoria se encontraba en fase de análisis por el Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública—.</p> <p>La duración de este proyecto, responsabilidad de la Gerencia, es plurianual, por haberse iniciado en 2021 y continuarse en 2022. Para este último ejercicio se pretendía aprobar dos modificaciones de la RPT (relación de puestos de trabajo) de INAP.</p> <p>Para la obtención de estos resultados se programaron 9 actividades, consistentes en el análisis de la RPT del</p> |
|-----------------|--|--|

| | | |
|-----------------|---|---|
| | | <p>INAP y las propuestas de su modificación; la remisión de la primera propuesta a la Dirección General de Función Pública para su consideración y revisión; la remisión a la Subdirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Función Pública para tramitación ante la CECIR (Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones); la remisión a la CECIR de la primera propuesta de modificación parcial; la aprobación por la CECIR de la primera modificación de la RPT; la remisión de la segunda propuesta de modificación de la RPT del INAP a la Dirección General de Función Pública para su consideración y revisión; la remisión a la Subdirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Función Pública para tramitación ante la CECIR; la remisión a la CECIR de la segunda propuesta de modificación parcial; y la aprobación por la CECIR de la segunda modificación de la RPT.</p> <p>Todo el proyecto se ejecutó satisfactoriamente en forma y tiempo (incluso adelantándose la finalización de algunas de las actividades por el impulso dado a la tramitación).</p> <p>Así, el principal resultado obtenido fue lograr la aprobación de las dos modificaciones de la RPT del INAP (si bien no se aprobaron todos los puestos solicitados). El porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 se puede considerar ejecutado al 100 % de lo previsto.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.2.2. Actualización constante de los planes de formación interna del INAP, en particular en lo que se refiere a las competencias vinculadas a la innovación y al cambio</p> | <p>Este proyecto tiene como objetivo la optimización de los recursos formativos del instituto a través de la aprobación de un plan de formación interna acordado entre sus distintas unidades y en el seno del grupo de trabajo de formación y acción social para así capacitar al personal para un mejor desarrollo de las funciones que desempeñan. En 2021 no existió desviación negativa alguna en su ejecución y sí alguna pequeña de tipo positivo. El proyecto se desarrolló al 100 %.</p> <p>Tal y como implica la terminología utilizada — «actualización constante»— en la denominación de este proyecto, su carácter es plurianual. La Gerencia, responsable de su implementación, lo dividió para 2022 en 8 actividades (recepción de propuestas de cursos por las unidades del INAP, redacción del borrador del plan de formación interna, aprobación del plan de formación por el grupo de trabajo de formación y acción social, aprobación del plan de formación por la Dirección del INAP y su posterior publicación en la intranet del instituto, inscripción de los cursos en la plataforma de gestión SIAF [Sistema de</p> |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | <p>Información de Actividades Formativas], inscripción de los alumnos en SIAF, asignación de profesores en SIAF, y expedición de certificados a alumnos y profesores), que, como ocurriera en el año anterior, se desarrollaron en 2022 dentro de los plazos establecidos o incluso con anterioridad debido a la agilización de trámites.</p> <p>Fueron 2 los resultados programados: contar con un plan de formación interna para el año y capacitar al personal para desarrollar las actividades del puesto de trabajo, y, dada la importancia del primero para alcanzar el segundo, se destaca aquel: disponer del plan anual.</p> <p>En cuanto al grado de cumplimiento sobre lo programado, se alcanzó el 100 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.2.3. Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario</p> | <p>Con este proyecto se busca aumentar el número de efectivos en el INAP disminuyendo los puestos de trabajo no cubiertos y aumentando las opciones de promoción profesional del personal funcionario. En el ejercicio 2021 se logró alcanzar el resultado en el 100 % de lo programado.</p> <p>Por su propia naturaleza, este proyecto tiene carácter plurianual, siendo responsable de su ejecución la Gerencia. Para 2022 se compuso de 11 actividades clasificadas en 3 grupos: concurso específico convocado en septiembre de 2021, concurso general de 2022 y concurso específico de 2022.</p> <p>En cuanto a su ejecución, se puede afirmar que las actividades relativas al concurso específico convocado en septiembre de 2021 se desarrollaron en plazo, adelantándose la finalización de la última de sus actividades dada la agilización que se le dio a los trámites. Las actividades relativas al concurso general de 2022 avanzaron según lo previsto, sin embargo, no han concluido, pues el concurso no ha sido resuelto por el Ministerio de Hacienda y Función Pública. Finalmente, el concurso específico de 2022 también avanzó según lo planificado, pero, igualmente y por la misma razón —falta de resolución por parte del Ministerio de Hacienda y Función Pública—, no concluyó en la última de sus actividades.</p> <p>Por lo que respecta a los resultados esperados del proyecto, también se dividen en tres grupos —los mismos que los utilizados para clasificar las actividades—, habiéndose alcanzado el primero (resolución y cobertura de los puestos convocados en septiembre de 2021), pero no así los referidos a los concursos de 2022 —por las apuntadas faltas de</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>resolución—. Por todo ello, el resultado destacable es la resolución del concurso específico de 2021.</p> <p>Finalmente, se puede clasificar este proyecto como ejecutado, en 2022, en un porcentaje entre el 75 % y el 99 % de lo programado, pues no hay que perder de vista que alcanzar el 100 % de lo previsto no depende del INAP, sino de las resoluciones del Ministerio de Hacienda y Función Pública.</p> |
|--|--|--|

ESTRATEGIA 5.3. Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente.

| | | |
|----------|---|--|
| Gerencia | <p>Proyecto 5.3.1. Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión</p> | <p>Este proyecto, inicialmente anual, buscaba en 2021 poner a disposición del personal del INAP protocolos de actuación en materia de convenios —en este caso, documento actualizado— y de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual —en este supuesto, documento novedoso— con el propósito de agilizar los trámites de los procedimientos vinculados a ellos y alcanzar una mayor transparencia y publicidad institucional. Concluyó el año con un porcentaje de cumplimiento elevado (entre el 75 % y el 99 % de lo programado) pues se alcanzó la distribución y publicación internas en el caso del protocolo de convenios y la solicitud de propuestas de mejora sobre el borrador elaborado en el supuesto del protocolo de contratos.</p> <p>Transformado en un proyecto de carácter plurianual al no poder finalizarse en el ejercicio anterior, la Gerencia, responsable de su impulso, programó en 2022 5 actividades: redacción del borrador del documento de protocolo de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual; análisis del documento con propuestas por las subdirecciones de Aprendizaje y Formación Local del INAP; solicitud a las mencionadas subdirecciones de nuevas propuestas sobre el borrador y análisis de estas; incorporación de nuevas propuestas y solicitud de informes preceptivos; y firma del protocolo de contratos por la Dirección del INAP.</p> <p>Las dos primeras actividades se desarrollaron según lo previsto, pero la tercera actividad no se pudo ejecutar —y, en consecuencia, tampoco las siguientes— por estar pendiente la recepción de la contestación de las subdirecciones de Aprendizaje y Formación Local del INAP a la solicitud de nuevas propuestas sobre el borrador del protocolo.</p> <p>Por todo ello, no se ha podido alcanzar el único resultado de este proyecto previsto para 2022: redactar un protocolo de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual.</p> |
|----------|---|--|

| | | |
|-----------------|---|---|
| | | No obstante, por el avance realizado en la ejecución del proyecto, se puede estimar cumplido entre un 50 % y un 74 % sobre lo previsto. |
| Gerencia | Proyecto 5.3.2. Aprobación de un nuevo estatuto del INAP | <p>Este proyecto —cuya ejecución se preveía anual— es desarrollado por la Gerencia del INAP con el objetivo de disponer de un nuevo estatuto del instituto. En 2021 se vio paralizado a la mitad de su avance tras la nueva reordenación ministerial y la consiguiente creación de una nueva Secretaría de Estado de adscripción (la Secretaría de Estado de Función Pública [SEFP]).</p> <p>En lo que respecta a 2022, este proyecto, que ya podemos considerar plurianual, se compone de 5 actividades, con el objetivo de adecuar la estructura, organización y funcionamiento de la institución a los retos estratégicos que tiene planteados, siendo la aprobación de un nuevo Estatuto del INAP documento básico para ello.</p> <p>Las actividades son las siguientes: envío del texto, su MAIN (memoria del análisis de impacto normativo) y sus memorias explicativas al Gabinete de la SEFP; obtención de la conformidad del gabinete, tramitación como proyecto de real decreto, tramitación para elevar el proyecto al Consejo de Ministros; y tramitación para publicación en el Boletín Oficial del Estado.</p> <p>De las actividades asociadas a la ejecución de este proyecto en 2022, solo se ha podido cumplir totalmente la relativa al envío del texto del nuevo estatuto al Gabinete de la SEFP.</p> <p>Las demás actividades identificadas, aunque han sido impulsadas desde la Gerencia del INAP, han quedado pendientes de completar por motivos relacionados con la demora en las respuestas del gabinete, así como porque dicho gabinete no ha recabado los informes preceptivos para su tramitación y posterior elevación al Consejo de Ministros y publicación en el BOE. Por ello, se trata de desviaciones motivadas por factores externos al INAP.</p> <p>Todo ello lleva a establecer la valoración global de ejecución del proyecto en la franja porcentual comprendida entre el 0 y el 24 %.</p> |
| Gerencia | Proyecto 5.3.3. Aprobación de una resolución de precios públicos | Este proyecto tenía carácter anual, pero la insuficiencia de medios humanos y, en especial, la falta de cobertura de la plaza de la Consejería Técnica de la Gerencia del INAP, necesaria para el impulso del proyecto, hicieron que en 2021 no pudiera avanzarse apenas en las actividades que integran el proyecto. |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | <p>Por esa razón, el proyecto, continuado en 2022, tiene ahora naturaleza plurianual, ocupándose de su desarrollo, como ya lo hiciera en el ejercicio anterior, la Gerencia del INAP.</p> <p>Para alcanzar el resultado pretendido, disponer de una orden de precios públicos, en 2022 se programaron 8 actividades: la redacción del primer borrador de orden; su análisis para la formulación de propuestas de mejora por las diferentes unidades, subdirecciones y departamentos del INAP; la remisión del texto consolidado al Comité de Dirección del instituto para su aprobación; el envío del documento aprobado a las unidades, subdirecciones y departamentos del organismo para la formulación de nuevas observaciones; la elaboración del borrador definitivo, su MAIN (memoria del análisis de impacto normativo) y la memoria económico-financiera; el envío de esta documentación a la Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP) para su tramitación ante los órganos externos competentes; el envío de la orden al Ministerio de Hacienda y Función Pública para su firma; y el envío al mismo departamento ministerial para la publicación de la orden en el Boletín Oficial del Estado.</p> <p>Las primeras cuatro actividades se desarrollaron en el plazo previsto; sin embargo, a partir de la quinta actividad se produjo un retraso en la tramitación que implicó que las dos últimas actividades programadas no se hayan podido iniciar. El motivo de esta desviación se debe a la complejidad, superior a la prevista, de la elaboración de la memoria económico-financiera y a la falta de una respuesta concreta por parte del Gabinete de la SEFP.</p> <p>Dado que este proyecto únicamente tenía un único resultado previsto —disponer de una orden de precios públicos— y que para su logro era necesario ejecutar todas las actividades programadas, no se puede destacar ninguno.</p> <p>No obstante, el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 no se puede entender como inexistente, ya que las actividades desarrolladas sitúan al INAP más cerca del logro del resultado pretendido. Así, puede estimarse que dicho porcentaje se sitúa entre un 50 % y un 74 %.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.4. Aprobación de un nuevo baremo retributivo para el INAP</p> | <p>Dada la insuficiencia de medios humanos y, en especial, la falta de cobertura de la plaza de la Consejería Técnica de la Gerencia del INAP, clave para el desarrollo del proyecto, en 2021 no fue posible más</p> |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | | <p>que iniciar algunas de las actividades previstas, proponiendo su conclusión para 2022.</p> <p>Así, con la continuación del proyecto en 2022, se ha de entender que tiene ahora naturaleza plurianual. En cuanto al responsable de su ejecución, no ha habido variación, por lo que sigue correspondiendo a la Gerencia del INAP.</p> <p>Con este proyecto se busca obtener dos resultados: la aprobación de una nueva resolución retributiva y la actualización de los módulos retributivos de las actividades contempladas en la resolución; programándose para ello un total de 5 actividades: la recepción de las propuestas formuladas por las diferentes unidades, subdirecciones y departamentos del INAP; la elaboración del borrador de resolución; su presentación, para su aprobación, al Comité de Dirección del INAP; la elaboración de la propuesta definitiva de resolución para su envío a la Dirección General de Costes de Personal (DGCP); y la aprobación de la resolución retributiva.</p> <p>Todas las actividades se desarrollaron según lo previsto en forma y en tiempo, quedando únicamente pendiente la ejecución de la última: la aprobación de la resolución retributiva. Los motivos de esta desviación son ajenos al INAP, dado que responden a retrasos en la tramitación por parte del Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública.</p> <p>Puesto que los dos resultados previstos en el proyecto necesitan de la aprobación de la resolución retributiva para su materialización, no puede destacarse ninguno como alcanzado.</p> <p>Esto, sin embargo, no impide situar el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 entre el 75 % y el 99 % de lo programado, dado que la única actividad pendiente de ejecución es simplemente un acto aprobatorio y, además, ajeno al INAP.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.3.5. Implantación de la contabilidad analítica en el INAP</p> | <p>El éxito en la ejecución de este proyecto en su planificación para 2021 fue total, desarrollándose el conjunto de sus 16 acciones y alcanzándose el único resultado buscado en ese ejercicio: iniciar los trámites para la próxima implantación de la contabilidad analítica en el INAP.</p> <p>En 2022, continuó la ejecución de este proyecto plurianual correspondiente a la Gerencia. En este ejercicio se compuso de 12 actividades (comienzo de la implantación en prueba del modelo CANOA [para la contabilidad analítica] con datos suministrados desde la aplicación informática SOROLLA2; designación de la estructura y los responsables de centros de costes y</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>actividades por unidades del INAP; aporte de datos iniciales de costes en SOROLLA2; carga manual de datos de contabilidad analítica para primera elaboración de los modelos F.25 y F.26 de contabilidad analítica en las cuentas anuales 2021; verificación de los recursos de salida de información sobre costes; elaboración y presentación de cuentas anuales provisionales con los modelos F.25 y F.26 cumplimentados; acomodación de las funciones de las personas tramitadoras de facturas para la actualización de la aplicación informática SOROLLA2; formación personalizada en SOROLLA2 y contabilidad analítica; impulso de las modificaciones necesarias en la aplicación informática SEGPRES; análisis de los datos aportados y de la agilización de su captura por cada unidad tramitadora; verificación de los recursos de salida de información aportada por la aplicación en producción; y finalización de la implantación con el módulo CANOA en producción).</p> <p>El desarrollo de las actividades se puede considerar un éxito, ya que las únicas 3 desviaciones en los tiempos programados fueron en positivo, al adelantarse la ejecución de esos plazos al aprovechar las posibilidades de medios y tiempos existentes. Adicionalmente hay que comentar que 2 de las actividades no se ejecutaron, pero únicamente por descubrirse, llegado el momento de su desarrollo, como innecesarias —procediéndose, por tanto, al no acometerlas, a un ahorro de tiempo y costes—; se trata de la formación personalizada en SOROLLA2 y contabilidad analítica y del impulso de las modificaciones necesarias en la aplicación informática SEGPRES.</p> <p>Por lo que respecta al resultado del proyecto, se destaca el único previsto: acometer la implantación de la contabilidad analítica en el INAP, cuyo éxito se refleja no solo en la implantación en producción de la aplicación CANOA (que era lo esperado), sino también en el inicio del seguimiento de su implementación.</p> <p>Así, se puede concluir que, para el ejercicio 2022, este proyecto ha alcanzado el 100 % de lo planificado.</p> |
|--|--|---|

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

| | | |
|-----------------|---|---|
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.1. Definición de una estrategia de planificación en materia de</p> | <p>En 2021 no se inició este proyecto, de carácter plurianual; sus primeras acciones se ejecutaron en 2022.</p> <p>Su objetivo es la adecuación de la contratación a las necesidades estratégicas del INAP y la mejora de su sistema de seguimiento y evaluación. Para ello, la</p> |
|-----------------|---|---|

| | | |
|------------------------|---|---|
| | <p>contratación administrativa</p> | <p>Gerencia del INAP planificó en 2022 un total de 10 actividades: análisis de los datos existentes en las aplicaciones informáticas SEGPRES y SOROLLA2; análisis de las herramientas de desarrollo y entorno actual de mantenimiento y producción; reunión interna para determinar funcionalidades y aspectos técnicos necesarios; estudio del mercado potencial y ofertas existentes en el sector; elaboración de pliegos para la contratación por procedimiento abierto de un servicio técnico de creación de un sistema de información de gestión integral de expedientes de contratación; solicitud de informe favorable de los pliegos a la Abogacía del Estado; solicitud de fiscalización de la autorización del gasto del contrato; apertura de la licitación de expediente para un servicio técnico de creación de un sistema de información de gestión integral de expedientes de contratación; adjudicación del contrato; e inicio de la ejecución del contrato.</p> <p>Las 4 primeras actividades se desarrollaron en tiempo y forma y la quinta incluso se inició con una minúscula alteración temporal favorable de 3 días; no obstante, no pudo concluirse, afectando a la ejecución de las siguientes, que ha quedado paralizada. La desviación se generó porque se continúa valorando las necesidades del organismo y las opciones del mercado para su incorporación en el pliego de prescripciones técnicas del contrato pretendido.</p> <p>Así, el único resultado previsto para el proyecto —y, por tanto, el único que podría destacarse—: la mejora del sistema de seguimiento de la contratación en el INAP para adecuarla a las necesidades estratégicas del organismo, no ha podido alcanzarse.</p> <p>No obstante, dado que, si bien no ha podido ejecutarse el contrato buscado, sí se avanzó con el análisis de los datos existentes, las herramientas de desarrollo disponibles y el estudio del mercado potencial, se estima que el proyecto fue ejecutado entre el 25 % y el 49 % de lo programado para 2022.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.2. Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible</p> | <p>En 2021 este proyecto se centró en las labores preparatorias para la sustitución de las calderas de la sede principal del INAP, en la mejora tecnológica y acondicionamiento de sus aulas y en el desarrollo de su llamada «ciberaula». Todos estos resultados se alcanzaron al 100 %.</p> <p>En 2022, este proyecto plurianual de la Gerencia volvió a dividirse en varios objetivos y, para su logro, se proyectaron los siguientes 4 grupos de actividades: la sustitución de las calderas del INAP (actividad que integra 2: gestión de licencias urbanísticas, y licitación y adjudicación del contrato de obra necesario); el</p> |

| | | |
|-----------------|------------------------|---|
| | | <p>arrendamiento de una nave industrial en Móstoles [Madrid] para el archivo único del fondo bibliográfico del INAP (actividad dividida en 6: acuerdo con el arrendador; solicitud y recepción de informes preceptivos; autorización por Consejo de Ministros de la modificación y límites presupuestarios; redacción de la versión final del contrato; fiscalización previa; y firma contrato y producción de efectos); la elaboración del proyecto de rehabilitación de la fachada de la sede principal del INAP (para lo que se planificaron 2 actividades: consultas previas, y licitación y adjudicación del proyecto de obra); y la elaboración del proyecto de obras de la sede de Alcalá de Henares (Madrid) del INAP (igualmente, son 2 las actividades planificadas: consultas previas, y licitación y adjudicación del proyecto de obra).</p> <p>Únicamente uno de los grupos de actividades —el tercero: arrendamiento para el archivo único del fondo bibliográfico— se ha podido concluir, haciéndolo en tiempo y forma prevista. De los restantes, el primer grupo no ha podido avanzar por el informe desfavorable del Ayuntamiento de Madrid, lo que hace necesario la solicitud de un nuevo proyecto que se ajuste a la normativa municipal. El segundo grupo de actividades no ha podido iniciarse por simples cuestiones de gestión de las tareas ordinarias. Por lo que respecta al tercero, se encuentra en trámite de consultas previas a la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura, organismo autónomo del Ministerio de Cultura y Deporte. Finalmente, el cuarto grupo de actividades requiere una previa aprobación por parte de la Universidad de Alcalá y la supervisión de sus arquitectos para iniciarse, ya que el edificio se comparte con dicha institución.</p> <p>Por lo que respecta a los 4 resultados perseguidos: calderas nuevas, archivo único del fondo bibliográfico del INAP, proyecto de rehabilitación de la fachada de la sede principal y proyecto de obras para la de Alcalá de Henares; se destaca el segundo, por ser el único que se ha logrado alcanzar en el ejercicio 2022.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede concluir que, para 2022, el porcentaje de cumplimiento del proyecto se encuentra entre el 25 % y el 49 % de lo programado, pues no hay que olvidar que, si bien tan solo se ha obtenido un resultado, no por ello los restantes dejan de tener avanzadas las actividades que los buscan alcanzar.</p> |
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.4.3.</p> | <p>Este proyecto, que tiene como objetivo disponer de un conocimiento real del patrimonio del INAP, se ejecutó en el 100 % de lo planificado para 2021: el desarrollo y</p> |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | <p>Actualización del inventario del INAP</p> | <p>la adjudicación de un contrato para la actualización de los datos de inventario del instituto.</p> <p>En 2022 la Gerencia volvió a asumir el impulso de este proyecto de carácter plurianual.</p> <p>Para alcanzar el objetivo pretendido, se programaron 3 actividades: análisis previo del inventario por la empresa adjudicataria del servicio; gestión de altas y bajas de inventario en la aplicación informática SOROLLA y volcado de información en el programa informático SIC2; y gestión del inventario.</p> <p>Tan solo se pudo desarrollar según lo previsto la primera de las actividades. La segunda se retrasó 1 mes en su inicio y unos 3 meses en su conclusión como consecuencia del elevado número de bienes que inventariar y gestionar. La tercera de las actividades se inició con una demora de 6 meses y, aunque sigue pendiente de una conciliación de datos a nivel de inventario con contabilidad, debe entenderse alcanzada.</p> <p>En cuanto al único resultado pretendido con el proyecto, inventariar los bienes del INAP, y pese a esa necesaria conciliación de datos apuntada, se puede considerar logrado.</p> <p>Así, se puede concluir que este proyecto alcanzó en 2022 una ejecución de entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 5.4.4. Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales</p> | <p>En lo relativo a su planificación para 2021, este proyecto tuvo un amplio ámbito de actuación, dentro del que se podían distinguir la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP y del Plan Operativo Anual 2021. Si bien la mayoría de las actividades conducentes a esos resultados se llevaron a cabo de conformidad con el calendario previsto, la publicación del Plan estratégico plurianual no se pudo acometer dentro de la anualidad —debido a la conveniencia de disponer de una versión adecuadamente maquetada—.</p> <p>En 2022, como ya sucediera en el primer año de ejecución del proyecto y sucederá en los siguientes — pues tiene naturaleza plurianual—, la responsabilidad de su ejecución descansó sobre la Unidad de Apoyo.</p> <p>Para el año que ahora se analiza, se programaron un total de 13 actividades, divididas en cinco grupos: Plan Operativo Anual 2022 (coordinación entre unidades y aprobación del plan), informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2021 (análisis de informes de otras entidades, diseño de un modelo para el INAP, aprobación de dicho modelo, recopilación de datos</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>para la elaboración del informe, redacción de este, aprobación del documento y, finalmente, publicación de él), aplicación informática para el seguimiento de los planes operativos anuales (consistente, en 2022, en la coordinación con el Área de Informática para el desarrollo de esta aplicación), informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2022 (con la recopilación de datos para su elaboración y redacción de este) y Plan Operativo Anual 2023 (coordinación entre unidades para iniciar su elaboración).</p> <p>Las 12 primeras actividades se completaron sin desviación sobre la fecha prevista, con dos pequeñas excepciones: en el inicio de la primera actividad, correspondiente a la coordinación con las unidades para la elaboración del Plan Operativo Anual 2022, y en la finalización de la recopilación de datos para la redacción del informe de seguimiento para 2022. En ambos casos, el motivo fue la acumulación de tareas en los periodos en los que se habían programado dichas actividades. La última actividad, relativa a la elaboración de Plan Operativo Anual 2023, no pudo ejecutarse por las mismas razones de acumulación de tareas.</p> <p>Dados los numerosos resultados pretendidos con este proyecto, no se puede destacar uno único como más significativo y se nombran los dos siguientes: disponer del Plan Operativo Anual 2022 y disponer del seguimiento del Plan Operativo Anual 2021.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022, aunque no se pudieron alcanzar dos de los resultados pretendidos: la aplicación informática para el seguimiento operativo desarrollada y el inicio de los trabajos preparatorios del Plan Operativo Anual 2023, aquella se encuentra lo bastante avanzada como para estimar que podría estar en funcionamiento en enero-febrero de 2023 y estos se ejecutarán en fechas similares, por lo que el proyecto puede entender cumplido en 2022 en un tramo que, aun no alcanzando el 100 %, se sitúa entre el 75 % y el 99 % de lo programado.</p> |
|--|--|---|

ESTRATEGIA 5.5. Revisar los recursos de comunicación interna y externa de la organización, mejorando su visibilidad, transparencia y rendición de cuentas.

| | | |
|-----------------|--|---|
| <p>Gerencia</p> | <p>Proyecto 5.5.1. Actualización del manual de acogida del INAP</p> | <p>El propósito de este proyecto de 2021, inicialmente de carácter anual, fue facilitar la incorporación del nuevo personal al INAP mediante la redacción de un nuevo manual de acogida del instituto que ofreciera información útil en la llegada al organismo, lo que ya se logró en aquel ejercicio.</p> |
|-----------------|--|---|

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | <p>No obstante, en 2022, se dio una nueva naturaleza plurianual a este proyecto al apreciar que el documento ya redactado en 2021 requería de modificaciones. Con independencia de este cambio, la unidad responsable del proyecto siguió siendo la Gerencia.</p> <p>Las actividades para 2022 fueron un total de 6: la confección del borrador de un nuevo manual de acogida del INAP; su envío al Servicio de Prevención, al Servicio de Asuntos Generales y a la Unidad TIC del INAP; la recepción de las observaciones formuladas por esos destinatarios; su incorporación, en su caso, en el borrador; la revisión final del documento y su aprobación; y, por último, su publicación en la intranet del instituto. Tan solo la primera de las actividades pudo iniciarse, no llegando, no obstante, a concluirse, por lo que las siguientes, dependientes de ella, no pudieron comenzarse. El motivo de esta desviación en el cumplimiento fue el volumen de trabajo del equipo responsable, que le imposibilitó la realización de la tarea.</p> <p>En cuanto al resultado previsto, se destaca el único programado: facilitar la incorporación de los nuevos empleados al INAP, que, no obstante, no pudo alcanzarse al no lograrse la actualización del manual de acogida.</p> <p>Por todo lo expuesto, hay que concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2022 se encuentra comprendido en un tramo que va del 0 % al 24 % de lo programado.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 5.5.2. Diseño e implantación de un plan de comunicación del INAP</p> | <p>Este proyecto se inició en 2021 y ha tenido su continuación con la planificación operativa de 2022, integrada por 4 actividades. De ellas, únicamente la relativa a la aprobación del plan de comunicación por parte del Comité de Dirección, no pudo llevarse a término, debido a la profunda revisión de las propuestas de comunicación que ha realizado el grupo de trabajo configurado al efecto, con representación de todas las unidades directivas del INAP.</p> <p>Los resultados buscados con la planificación de este proyecto son los siguientes: disponer del Plan de Comunicación, poner en marcha todas las actividades en él previstas para 2022, e identificar posibles mejoras. Pese a haberse iniciado la implementación de la práctica totalidad de las propuestas de comunicación interna y externa, cuyo inicio estaba previsto para 2022, el primero de los resultados no puede darse por cumplido, al tener la aprobación del Plan como indicador.</p> |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | | <p>Ello lleva a valorar la ejecución de este proyecto entre el 75 % y el 99 %, dado el elevado grado de avance de los trabajos contemplados en el plan, a falta exclusivamente de la aprobación definitiva por el Comité de Dirección del INAP.</p> |
| <p>Unidad de Apoyo</p> | <p>Proyecto 5.5.3. Elaboración de la Carta de Servicios del INAP</p> | <p>Este proyecto debía haberse concluido en 2021, pero a finales de ese ejercicio restaban dos actividades por ejecutar, relativas a la impresión y publicación de la carta de servicios y su remisión a la Subsecretaría del Ministerio de Hacienda y Función Pública para su archivo y difusión, actividades que no se podían llevar a cabo hasta disponer de la aprobación del documento y de su publicación en el Boletín Oficial del Estado.</p> <p>En 2022 se concluyó este proyecto de naturaleza anual (correspondiente al ejercicio anterior) y de responsabilidad de la Unidad de Apoyo.</p> <p>Las 2 únicas actividades previstas fueron las que quedaron pendientes y se ejecutaron en su totalidad y en el nuevo plazo previsto (febrero de 2022).</p> <p>El resultado del proyecto fue la propia carta de servicios y el proyecto se ha de entender ejecutado al 100 %.</p> |

2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, el índice de cumplimiento de los resultados fijados para la ejecución de los proyectos en curso durante 2022, resulta bastante dispar, si bien en todos los casos se ubica por encima del 50 %, en cuanto a la consecución de resultados sobre el volumen inicialmente previsto para cada proyecto.

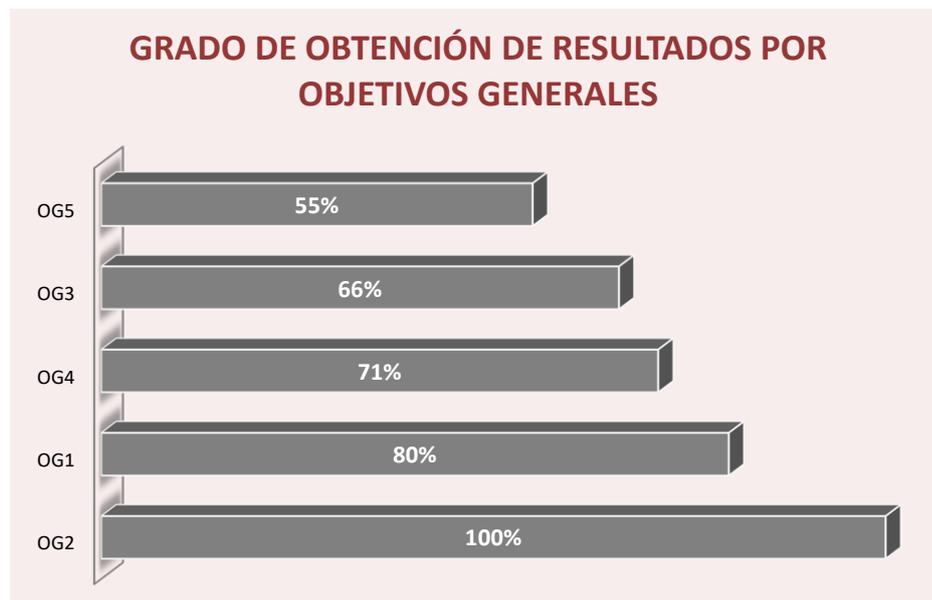


Figura 10. Grado de obtención de resultados de cada objetivo general

En términos de logro de resultados, es el objetivo general 2, relativo a procesos selectivos, el que ha experimentado un mayor avance durante 2022, al completar la totalidad de resultados previstos.

En el extremo opuesto se sitúa el objetivo general 5, siendo el que mayor volumen de proyectos en curso ha englobado en esta anualidad. Al igual que ocurriera en 2021, se observa una tasa de consecución de resultados inferior a la media en aquellos proyectos vinculados con la estrategia 5.3 de diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida. Dado que buena parte de los resultados planteados estaban asociados a la finalización de diversas tramitaciones administrativas por instancias ministeriales diferentes al INAP, se puede concluir que el principal factor de desviación presenta un carácter externo, al implicar la participación de terceras partes cuya actuación escapa al control del instituto.

En el caso del objetivo general 3, el factor predominante que ha hecho disminuir la media de cumplimiento de los resultados planificados, reside en la gran dificultad técnica vinculada a proyectos que llevan aparejados procedimientos de contratación administrativa, como es el caso de aquel asociado a la plataforma AGEdigit@I, cuyo presupuesto ha tenido que ser replanteado.

Por otro lado, aunque más de la mitad de los proyectos en curso que componen el objetivo general 4 han logrado la totalidad de resultados planificados, la imposibilidad de cumplir aquellos vinculados al proyecto 4.1.2 (*Rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, así como de las ayudas para el fomento de la actividad investigadora*), ha reducido considerablemente la media asociada a este objetivo. De nuevo el motivo que subyace a la falta de logro de resultados es la lentitud de la tramitación en instancias ministeriales externas al INAP.

De forma análoga, la media asociada al objetivo general 1 ha disminuido notablemente como consecuencia del proyecto 1.2.5 y la imposibilidad de iniciar el máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano, de resultados de retrasos en la tramitación de un convenio con la Universidad de Alcalá, por causas ajenas al INAP.

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) del personal empleado público, en el acceso a la información y el conocimiento que genera el instituto, así como en la mejora de la gestión tecnológica de los procesos selectivos de que es responsable el INAP.

En lo que respecta al avance en la implementación de los proyectos vinculados al PRTR durante 2022, destaca la continuidad con respecto a la anualidad anterior. La Subdirección de Aprendizaje ha proseguido con la tramitación de los cuatro proyectos de su responsabilidad asociados al PRTR, presentando una valoración media del cumplimiento de la planificación para 2022 del 71,5 %.

Por su parte, la unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha continuado con la implementación del proyecto 5.1.5 que ya iniciara en 2021, en esta ocasión con un cumplimiento de la planificación del 100 %.

El avance medio en la obtención de resultados asociados a estos cinco proyectos conjuntamente considerados, se sitúa en un 50 %. Ello es consecuencia de la falta de obtención de los resultados pretendidos en los proyectos 3.2.2 (*Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público*) y 3.2.3 (*Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo*), asociado en ambos casos al inicio de la licitación del oportuno procedimiento de contratación. Ambos proyectos han reducido la media porcentual, respecto de los restantes, cuyos resultados fueron culminados sin desviación alguna.

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

- La firma y publicación del *Convenio entre la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos y el Instituto Nacional de Administración Pública, O.A., para el desarrollo de actuaciones formativas*

en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.

- Desarrollo y puesta en producción de funcionalidades del nuevo sistema Seleccion@ para la gestión de procesos de selección.

La autoevaluación de los cinco proyectos asociados al PRTR arroja un porcentaje medio de ejecución del 60 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable de implementarlo, tomando en consideración conjuntamente el grado de realización de las actividades previstas y los resultados obtenidos.

PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN IMPULSO INAP

De los 55 proyectos en curso durante 2022, 12 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.

La mitad de los proyectos asociados a este plan que se implementaron durante 2022, se concentraron en la estrategia 5.1, dirigida a *consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP.*

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

El avance en el logro de los resultados asociados a estos proyectos se cifra en un 71 %. Esta tasa hubiera resultado notablemente mayor de no ser por el proyecto 5.1.1, que no pudo ver finalizado el ambicioso resultado de renovar la web www.inap.es, por lo que al igual que los restantes proyectos no concluidos, habrá de ser dotado presupuestariamente en la siguiente anualidad para culminar su realización.

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

- Incremento de la oferta formativa relativa a competencias lingüísticas en idiomas extranjeros.
- Implementación de los programas formativos para el desarrollo del personal directivo y la preparación para la Presidencia española del Consejo de la UE.

- Realización de la segunda edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.
- Incorporación de información sobre el Laboratorio de Innovación Pública a la web del INAP.
- Mejora de las funcionalidades de la aplicación SIAF (Sistemas de Información de Actividades Formativas).
- Dotación a todas las salas de tribunales del INAP con los medios audiovisuales necesarios para el desarrollo de pruebas selectivas en remoto.

La autoevaluación de los 12 proyectos asociados al Plan Impulso INAP, considerados conjuntamente, proporciona un notable porcentaje medio de ejecución del 84 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable.

En el caso de los proyectos que no han podido finalizarse en su totalidad, el INAP culminará su ejecución en el ejercicio siguiente, para el que se dispondrá de la dotación presupuestaria requerida, ya al margen de este plan, al estar asociado presupuestariamente a la anualidad de 2022.

PRINCIPALES RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL POA 2022

En el siguiente cuadro se recogen los principales resultados y productos obtenidos por los proyectos que se han implementado durante 2022, identificando aquellos vinculados al PRTR, así como los relacionados con el Plan Impulso INAP (PII):

| PROYECTO | RESULTADOS Y PRODUCTOS ³ DESTACADOS |
|---------------------------|---|
| OBJETIVO GENERAL 1 | |
| 1.1.3 (PRTR) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma y publicación del <u><i>Convenio entre la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos y el Instituto Nacional de Administración Pública, O.A., para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.</i></u> ▪ Realización de 7 actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR (desempeño general y cursos selectivos, así como en el ámbito local), que han contado con un total de 927 participantes. |
| 1.1.4 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación del <u><i>Convenio entre el INAP, 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></u> ▪ Realización del taller <i>Lenguaje Claro para unas administraciones sociales, inclusivas y accesibles</i>, así como de talleres relacionados con la Agenda 2030: |

³ Esta tabla incluye los hipervínculos correspondientes a los productos consistentes en documentos publicados.

| | |
|---------------------------|--|
| | <p><i>Presupuestar con miras al desarrollo sostenible y Transformando la actividad normativa: la memoria de impacto normativo en los ODS.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Realización de 59 actividades formativas descentralizadas para personal de entidades locales. |
| 1.2.2 | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones y encuentros con organismos internacionales: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), DISPA (Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública), EIPA (Instituto Europeo de Administración Pública), IIAS (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas), EPSO (Oficina Europea de Selección de Personal), INSP (Instituto Nacional de Servicio Público) de Francia, IASIA (Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración), etc. Tramitación y seguimiento de Memorandos de entendimiento con: <ul style="list-style-type: none"> Instituto Nacional de Administración (INA) de Portugal Escuela Superior de Innovación en la Administración Pública (ESIAP) de El Salvador Corporación Andina de Fomento Participación en el I Simposio de Innovación del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). |
| 1.2.3 | Desarrollo del Módulo I del Diplomado en Gestión Pública Aplicada en colaboración con el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF. |
| 1.2.4 | <p>Realización de la programación para mejorar las competencias y conocimiento en la promoción de alianzas multi-actor, en el diseño de procesos de aprendizaje en línea de calidad, así como en la aplicación e impulso de metodologías para un desarrollo efectivo y saludable de la modalidad de teletrabajo.</p> <p>Programación llevada a cabo 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», programa «INTERCOONECTA», promovido por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).</p> |
| 1.2.6 | Celebración del XVII Seminario de la FIAAIINAPE (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del Instituto Nacional de Administración Pública de España). |
| OBJETIVO GENERAL 2 | |
| 2.1.1 | <ul style="list-style-type: none"> Actualización del documento de preguntas frecuentes (FAQ) Mejora del acceso al Servicio IPS (inscripción en pruebas selectivas). Reforzar la colaboración con el Servicio 060 y cau-IPS para el mejor funcionamiento de los servicios. 135.363 solicitudes de participación en procesos selectivos tramitadas. Mejora de la atención y resolución de las solicitudes, quejas y consultas recibidas (8.082 a lo largo de 2022). |
| 2.1.2 | Publicación en la sede del INAP de la aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección. |
| 2.1.3 | <ul style="list-style-type: none"> Estudio de conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de FHN (funcionarios con habilitación de carácter nacional). Publicación de 5 convocatorias de procesos selectivos de FHN, que incorporan las modificaciones como consecuencia del estudio anterior. |

| | |
|---------------------------|---|
| 2.1.4 | Modificación de 4 procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección, adaptando el contenido de los ejercicios a los requerimientos necesarios para cada cuerpo (naturaleza y definición de los ejercicios, actualización de programas, etc.). |
| 2.1.5 | Modificación del proceso selectivo para el acceso a la Escala de Técnicos de Gestión del Organismos Autónomos. |
| 2.2.1 | Consolidación de la celebración descentralizada de pruebas selectivas. |
| 2.2.2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar la inscripción de personas con discapacidad en procesos selectivos. ▪ Tramitar las solicitudes de adaptación de tiempos y medios para la realización de las pruebas selectivas. |
| 2.2.4 | Presentación de dos ofertas en el año para el desarrollo de prácticas académicas no retribuidas por estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid. |
| OBJETIVO GENERAL 3 | |
| 3.2.2 (PRTR) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de una encuesta para conocer la situación del personal de la AGE respecto del Marco de competencias digitales publicado por el INAP. ▪ Inicio de los trabajos para la contratación de la plataforma AGEdigit@l. |
| 3.2.4 (PII) | Duplicación de la oferta formativa prevista en competencias lingüísticas en idiomas extranjeros (inglés, alemán, portugués y francés). |
| 3.2.5 | Curso piloto de especialización de Haciendas Locales diseñado con base en competencias. |
| 3.3.2 (PII) | Elaboración de los pliegos para la contratación de una oficina técnico-pedagógica. |
| 3.4.1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto del curso selectivo de la Escala de Técnicos de Gestión del Organismos Autónomos, con carácter eliminatorio. ▪ Rediseño del curso selectivo de FHN. |
| 3.4.2 (PII) | Implementación de los programas formativos para el desarrollo del personal directivo y la preparación para la Presidencia española del Consejo de la UE. |
| 3.4.3 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantación del servicio de impartición de actividades de apoyo al aprendizaje en la modalidad en línea tutorizada, para la preparación de los procesos de promoción interna y estabilización de empleo. ▪ Convocatoria de acción formativa con recursos y servicios de apoyo a la preparación de las pruebas selectivas para acceso, por promoción interna y estabilización de empleo, a los cuerpos de los subgrupos C2, C1 y A2. ▪ Incremento del 9,79 % en la tasa de inscripción a estas acciones formativas. |
| 3.4.4 (PII) | Realización de la segunda edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos. |
| OBJETIVO GENERAL 4 | |
| 4.1.1 | <u>Resolución del Instituto Nacional de Administración Pública por la que se conceden las becas de formación e investigación para titulados superiores universitarios.</u> |

| | |
|---------------------------|--|
| 4.1.3 | Impulso y mejora de INAP Social, con la implantación de dinamizadores en 13 comunidades. |
| 4.1.6 (PII) | Disponibilidad de información sobre el Laboratorio de Innovación Pública en la página web del INAP: https://www.inap.es/en/lip . |
| 4.2.1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Proyecto de criterios de evaluación y publicación</i>, aplicable a las publicaciones del INAP. ▪ Elaboración del borrador del plan editorial 2023 del INAP. |
| 4.2.2 | Incremento del rigor en la selección de obras para su publicación en las revistas del INAP. |
| 4.2.3 | Código ético para publicaciones periódicas del INAP. |
| 4.3.1 (PRTR) | Licitación del contrato para la creación de un banco de recursos en abierto. |
| 4.3.2 (PII) | Inicio de la implantación del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria. |
| OBJETIVO GENERAL 5 | |
| 5.1.2 (PII) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de las funcionalidades de la aplicación SIAF. ▪ Renovación del contrato de soporte de plataformas de formación para e-learning (Moodle). |
| 5.1.3 (PII) | Dotación a todas las salas de tribunales del INAP con los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto y la correcta visualización de los ejercicios. |
| 5.1.4 (PII) | Sustitución de la infraestructura que presta servicio a la sede electrónica del INAP por una con un gestor de documentos y de contenidos actualizados. |
| 5.1.5 | Desarrollo y puesta en producción de funcionalidades del nuevo sistema de Seleccion@ para la gestión de convocatorias, aspirantes y personal colaborador en procesos de selección. |
| 5.1.6 (PII) | Nueva aplicación del portal FEDAP que evite los problemas de operativa de la actual y ofrezca nuevas funcionalidades. |
| 5.1.8 (PII) | Integración en un mismo equipo de trabajo de personal del INAP con usuarios ajenos al instituto. |
| 5.2.1 | Aprobación por la CECIR (Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones) de las dos modificaciones de la RPT (relación de puestos de trabajo) del INAP. |
| 5.2.2 | Aprobación del plan de formación interna del INAP para 2022. |
| 5.2.3 | <u>Resolución de 27 de abril de 2022, de la Subsecretaría, por la que se resuelve el concurso específico, convocado por Resolución de 28 de diciembre de 2021, en el Instituto Nacional de Administración Pública.</u> |
| 5.3.4 | Propuesta de resolución para la aprobación de un nuevo baremo retributivo. |
| 5.3.5 | Implantación de la contabilidad analítica en el INAP, a través de la aplicación CANOA, e inicio del seguimiento de su implementación. |
| 5.4.1 | Mejora del sistema de seguimiento de la contratación en el INAP. |

| | |
|-------|--|
| 5.4.2 | Archivo único del fondo bibliográfico del INAP. |
| 5.4.3 | Actualización del inventario del INAP. |
| 5.4.4 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Operativo Anual 2022. ▪ <u>Informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2021.</u> |
| 5.5.2 | Plan de comunicación estratégica 2023-2024 del INAP. |
| 5.5.3 | <u>Carta de servicios del INAP para el periodo 2022-2025.</u> |

Figura 11. 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 2022, 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, con base en un porcentaje de ejecución dividido en los siguientes rangos:

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

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



Figura 12. Media de valoración sobre la ejecución global de cada objetivo general

El alto grado de autoevaluación realizada de los proyectos englobados en el objetivo general 2 resulta coherente con el elevado nivel de consecución de actividades y de resultados, siendo mínimas las desviaciones producidas que han tenido impacto sobre el cumplimiento de la planificación inicialmente prevista.

Al igual que sucediera en el POA 2021, aquel que obtiene una menor valoración 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.

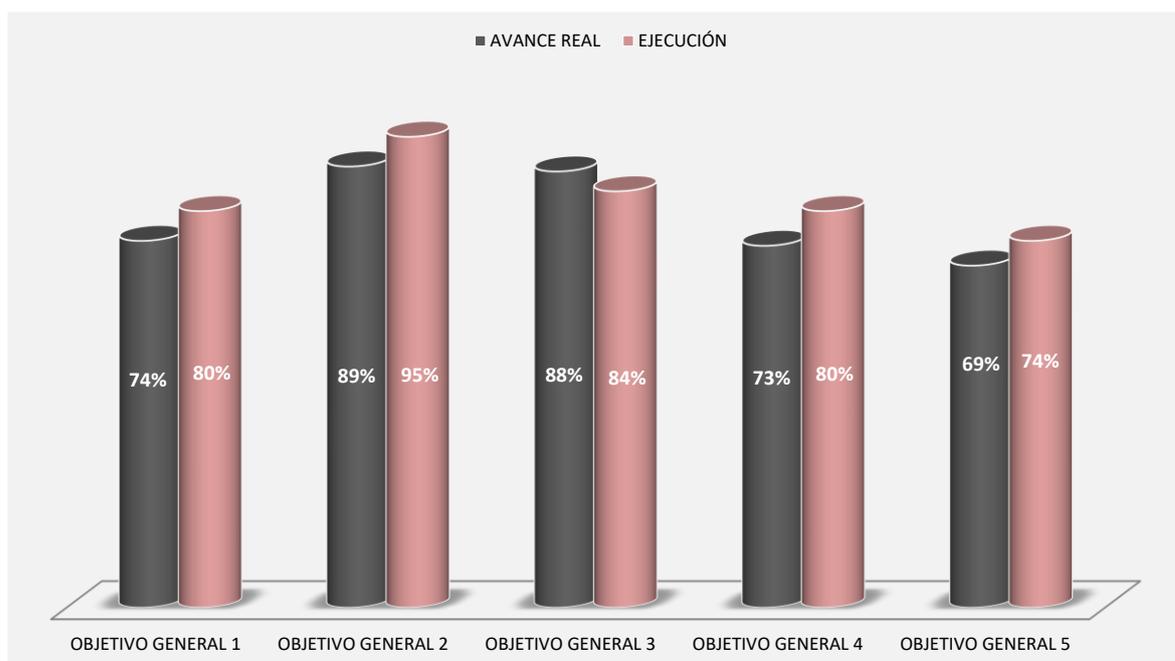


Figura 13. Comparativa del grado de avance real y la valoración de ejecución global por objetivo general

Resulta destacable el hecho de que, a excepción del objetivo general 3, la valoración de ejecución global realizada por cada unidad sea mayor que el grado de avance en las actividades. Ello se debe a las múltiples situaciones ya mencionadas en el apartado 2.3 de este informe, en las que se produce un cambio sobrevenido en la planificación que afecta a algunas de las actividades inicialmente previstas, deviniendo de imposible cumplimiento (como el caso del proyecto 1.1.4, que incluía la colaboración con un evento previsto por terceros que no llegaron a realizar), o bien innecesarias (proyecto 5.3.5), con un impacto muy reducido sobre el logro de los resultados previstos. Se trata, por tanto, de situaciones en las que más allá de la métrica porcentual, la valoración de cada unidad responsable de implementar los proyectos se ve influida por la perspectiva global, la ponderación cualitativa del camino recorrido en cada caso y el grado de relevancia de la desviación para concluir satisfactoriamente cada proyecto.

El objetivo general 2 es el que presenta los mayores valores porcentuales en las dos variables incluidas en el gráfico anterior, reflejando el mayor avance realizado durante 2022 en las dos estrategias dirigidas a la mejora de la gestión de los procesos selectivos y la contribución a la atracción de talento al sector público.

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

La valoración global que las unidades han realizado de los proyectos correspondientes al **objetivo general 1** de que son responsables se sitúa en el 80 %, un porcentaje bastante elevado, considerando que solo dos proyectos se ejecutaron íntegramente, tanto en lo relativo a la realización de actividades, como a la obtención de los resultados previstos. No obstante, tal y como evidencia el siguiente gráfico, el predominio corresponde a los proyectos cuya valoración se ha ubicado en la franja porcentual del 75 % al 99 %, presentando desviaciones mínimas sobre la planificación inicial de actividades y resultados, y

contribuyendo así al importante avance en la ejecución de estos proyectos. Únicamente el proyecto 1.2.5 presenta una valoración notablemente menor, debido al retraso en la firma del convenio con la Universidad de Alcalá para realizar el máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano. Una demora que afectó a la mayoría de actividades planificadas, de las que la entrada en vigor de este documento dependía, e impidió conseguir el resultado buscado.



Figura 14. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 1

Respecto de los proyectos englobados en el **objetivo general 2**, en cuya implementación tiene especial protagonismo la Subdirección de Selección, más de la mitad se valoran como realizados al 100 % sobre la planificación inicial, al igual que ya sucediera con el POA 2021. Los tres proyectos excluidos de esa calificación no pudieron alcanzar la totalidad de los resultados previstos debido mayoritariamente a factores externos que escapan a la gestión directa del instituto.



Figura 15. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 2

El 44 % de los proyectos referidos al **objetivo general 3** han sido valorados con un 100 % de ejecución. En este caso, la elevada media de valoración queda disminuida por los proyectos 3.4.2 y 3.2.3, que por motivos achacables a terceras partes colaboradoras, y de alargamiento de los plazos planificados debido a una mayor complejidad técnica de las actividades a realizar, respectivamente, se han alejado en mayor medida de la planificación inicial. No obstante, es tal el grado de ejecución observado en los restantes proyectos, que la media obtenida se sitúa en un sobresaliente 88 %.



Figura 16. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 3

En cuanto a los proyectos implementados durante 2022 que se engloban en el **objetivo general 4**, y que están mayoritariamente asociados al Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, son mayoría los proyectos que han cumplido íntegramente con la planificación prevista. De los proyectos que escapan a esta tendencia, destaca el 4.1.2, cuyo avance se ha visto ralentizado por motivos de tramitación administrativa en instancias ministeriales.



Figura 17. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 4

Aunque con un mayor grado de valoración, los proyectos 4.2.2 y 4.3.1 también se encuentran por debajo de la media de este objetivo general, debido a una combinación de factores externos de desviación y de plazos asociados a los procedimientos de contratación pública.

La ejecución de los proyectos integrados en el **objetivo general 5**, mayoritariamente asociados a la Gerencia y a la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 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 de falta de personal para acometerlos (en el caso del proyecto 5.5.1), o bien desviaciones relacionadas con demoras y dificultades en la tramitación con participación de otros órganos administrativos (este último es el caso de los proyectos 5.3.2 y 5.4.2), que han impedido su avance e imposibilitado el logro de los resultados previstos.

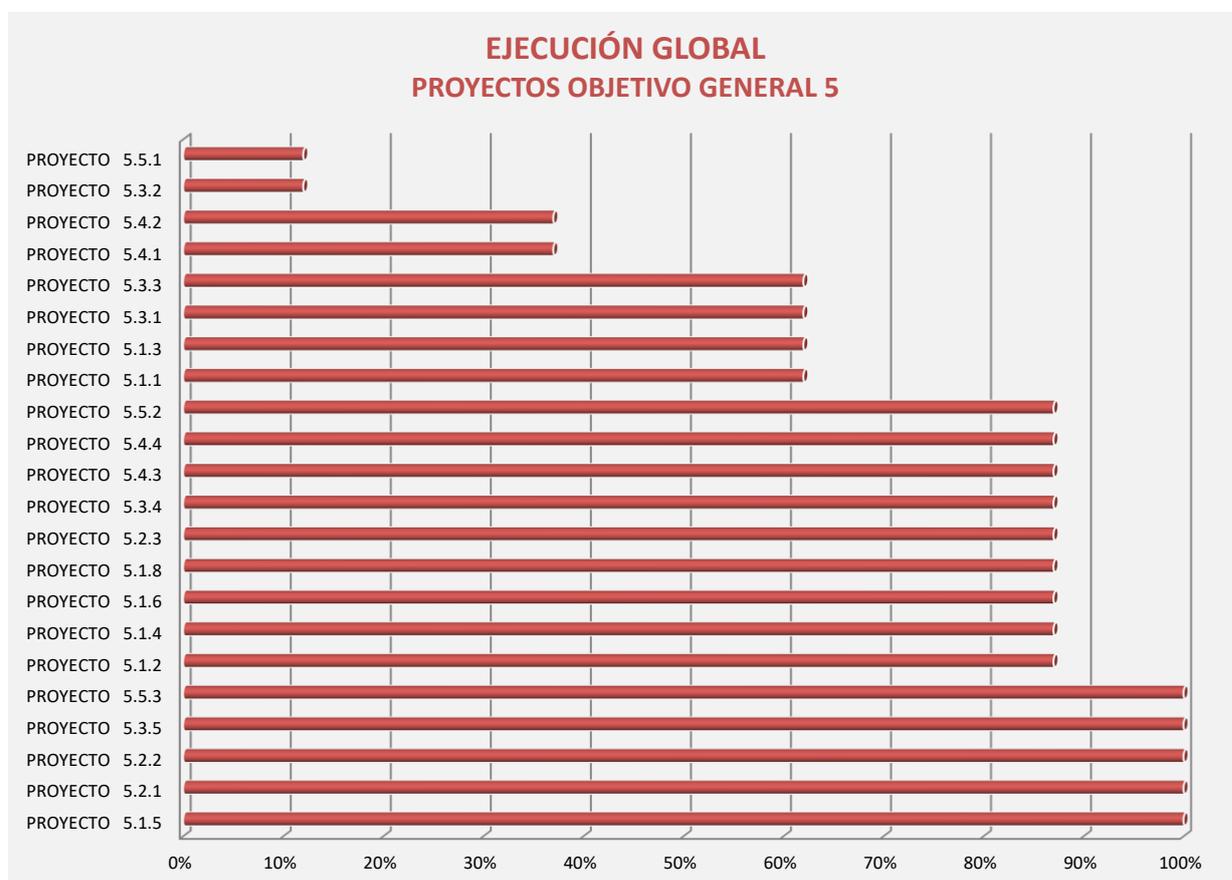


Figura 18. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 5

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

Los dos primeros años de vigencia del Plan Estratégico Plurianual (PEP) 2121-2024 del INAP han supuesto la **activación del 89,7 % del total de proyectos** contemplados.

El siguiente gráfico muestra el amplio grado de actividad llevado a cabo durante el periodo 2021-2022, que ha permitido también **finalizar el 14,7 % del total de proyectos** englobados en el PEP.



Figura 19. Avance bienal de ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP por proyectos

El volumen de proyectos no iniciados en la primera mitad del periodo asignado para la completa ejecución de la planificación estratégica, resulta bastante reducido, restando únicamente por comenzar el 10,3 % del total de proyectos, cuya implementación se acometerá en el bienio 2023-2024.

3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

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

A estos efectos, se distinguirán tres categorías de proyectos:

- Aquellos que han finalizado su ejecución en diciembre de 2022.

- Los proyectos plurianuales que, habiendo sido iniciados en 2021 o en 2022, se encuentran en curso, continuando necesariamente su implementación en años sucesivos.
- Y, por último, los proyectos que no han sido iniciados en el periodo 2021-2022.

Por lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos generales (OG), el siguiente gráfico evidencia que el reforzamiento del papel del INAP como actor nacional e internacional (OG 1), y la digitalización y restructuración organizacional (OG 5), son los ámbitos en los que se ha producido un mayor avance. El primero de ellos es el que presenta un mayor porcentaje de proyectos concluidos (30 %), seguido del objetivo general 4 - centrado en la investigación e innovación públicas -, que ha visto finalizar el 15,5 % de los proyectos en él englobados.

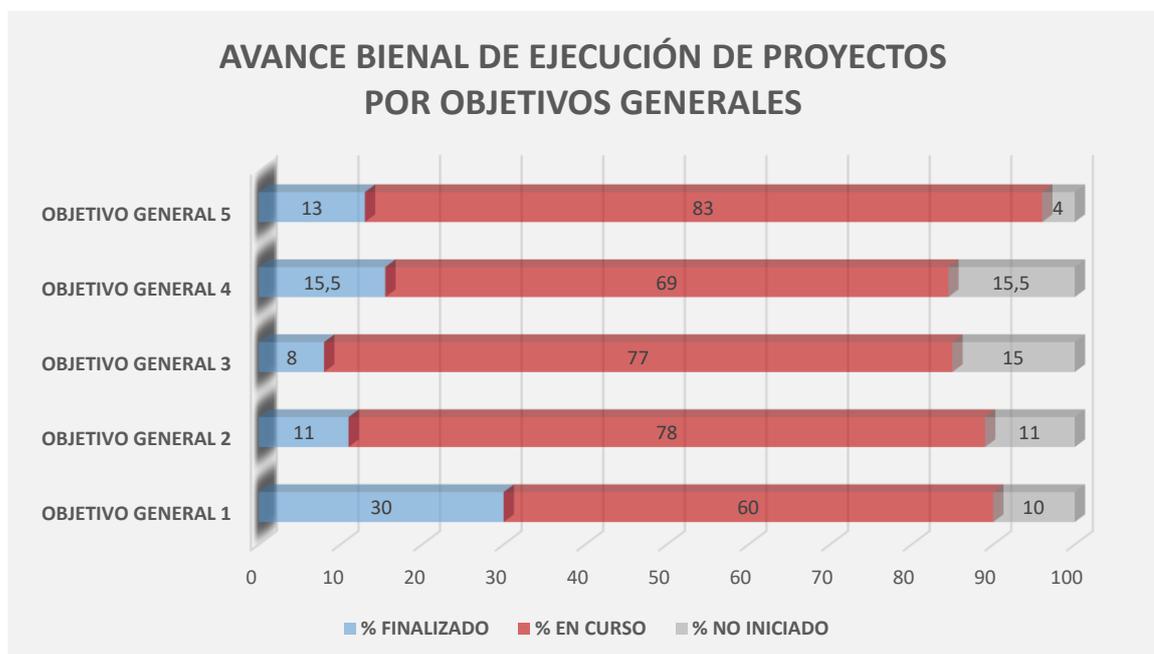


Figura 20. Tasa de avance bial de cada objetivo general con base en los proyectos que lo componen

Centrando la atención en el volumen de proyectos no iniciados, es el objetivo general 5 el que presenta un porcentaje más reducido, estando pendiente de abordar únicamente el 4 % del total de proyectos en él incluidos. Conviene destacar que, por el propio carácter de buena parte de los proyectos incluidos en este objetivo, tiene especial incidencia el factor externo de desviación asociado a la participación de otros órganos ministeriales en la tramitación que llevan aparejados, ralentizando el avance en diversos proyectos (la mayoría de los englobados en la estrategia 5.3 – *Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente* - son buena muestra de ello), que de otro modo se podrían dar por concluidos, disminuyendo así el 83 % de proyectos en curso, a favor del porcentaje de los mismos ya finalizado.

En el extremo opuesto se situaría el objetivo general 4, con el 15,5 % de sus proyectos pendientes de ser comenzados.

No obstante, la principal característica que muestra el gráfico anterior es el elevado nivel de ejecución en curso, al cumplirse el ecuador temporal de esta planificación estratégica. Al margen del factor externo de desviación que se acaba de reseñar, existe un doble motivo de carácter transversal, que explicaría el hecho de que **el 75 % del total de proyectos del PEP se encuentre en proceso de implementación:**

- El primero de ellos es el carácter plurianual de estos proyectos, derivado a su vez, del amplio ámbito que cubren muchos de ellos. Este es el caso del proyecto 5.1.1, cuyo resultado a obtener es la renovación de la web www.inap.es, así como del 5.4.2. (*Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible*), que engloba un amplio conjunto de aspectos (el desarrollo de la «ciberaula», la sustitución de las calderas del INAP, el proyecto de rehabilitación de la fachada de la sede de la calle Atocha, o la elaboración del proyecto de obras de la sede de Alcalá de Henares, entre otros).
- El segundo factor explicativo sería el carácter recurrente de su realización, tal y como ocurre con los proyectos 5.4.4. (*Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales*), 5.5.2. (*Diseño e implantación de un plan de comunicación del INAP*), y 5.2.3. (*Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario*), entre otros. Esta circunstancia hace que, por la propia naturaleza de su contenido, la plurianualidad de estos proyectos se extienda durante todo el periodo de vigencia del PEP, esto es, desde 2021 a 2024, imposibilitando así su conclusión anticipada.

A nivel de estrategias, se pueden destacar los siguientes aspectos, respecto de su avance bienal:

- Las estrategias 1.1 (impulso de la cooperación nacional) y 4.1 (promover el conocimiento y debate sobre Administración y políticas públicas) son las que mayor avance han experimentado durante los dos primeros años de vigencia del PEP 2021-2024. La primera de ellas dispone del 50 % de los proyectos ya concluidos, mientras que en el segundo caso, este porcentaje se sitúa en el 33,3 %. Los restantes proyectos englobados en ambas se encuentran íntegramente en ejecución.
- En el polo opuesto se encuentran las estrategias 3.1 (*Fortalecer el ecosistema de aprendizaje del INAP*) y 4.4 (*Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto*), que no han sido iniciadas en el bienio de referencia.

3.2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

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

El siguiente gráfico⁴ muestra el grado de avance de cada unidad organizativa durante este periodo, señalando la distribución transversal, tanto de los 7 proyectos pendientes de ser iniciados, como de los 10 proyectos finalizados.

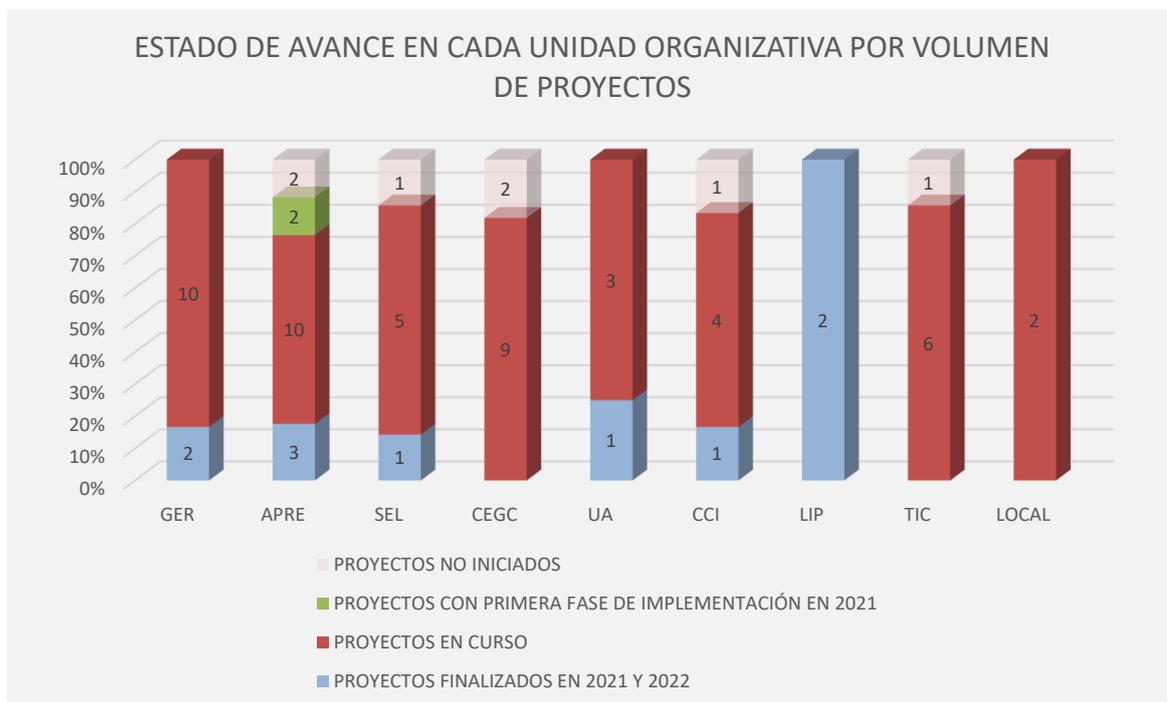


Figura 20. Avance de ejecución de cada unidad organizativa por volumen de proyectos a 31 de diciembre de 2022

En el ecuador de ejecución del PEP 2021-2024, ha sido completado el 13,2 % de los proyectos en él incluidos, dato que ha de observarse en el contexto del alto nivel de plurianualidad que caracteriza a esta planificación, y que se ha visto incrementado durante 2022, con la ampliación del ámbito a cubrir por varios de ellos. Tras estas modificaciones, el volumen de proyectos plurianuales sobre el total iniciado en el bienio 2021-2022 asciende al 83,6 %.

⁴ El gráfico refleja como proyectos asignados al LIP, únicamente aquellos que fueron implementados en 2021, ya que por motivos de reestructuración interna, la ejecución del tercer proyecto inicialmente asociado al LIP, ha sido asumido por el CEGC y, en consecuencia, el gráfico lo incorpora como parte del compromiso de ejecución de esta última unidad.

Los proyectos con una primera fase de implementación en 2021, hacen referencia a aquellos cuya ejecución se ha pausado en distintas fases en el tiempo, no observando una continuidad de ejecución durante 2022.

4. CONCLUSIONES

El POA 2022 ha consolidado el decidido comienzo en el desarrollo de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, que se observó durante su primer año de vigencia. Con una caracterización ampliamente plurianual de los mismos, **durante 2022 se ha encontrado en ejecución el 80,8 % del total de proyectos** a realizar durante los cuatro años de vigencia del citado plan. Ello implica que **únicamente el 10,3 % de los proyectos no han sido iniciados en la primera mitad de este ámbito temporal**. Si a ello se añade el carácter transversal de este porcentaje, en lo que a distribución entre unidades competentes para implementarlos se refiere, el balance obtenido resulta bastante positivo, por cuanto las nuevas cargas de trabajo derivadas de su comienzo en las siguientes anualidades quedarán homogéneamente repartidas, sin que de su inicio pendiente se derive imposibilidad alguna de conclusión total de los mismos al finalizar 2024.

La ejecución del POA 2022 muestra, de nuevo, el alto grado de compromiso de la organización por lograr los objetivos generales en los que se fundamenta la planificación estratégica del INAP. Un elevado esfuerzo por parte de todas las unidades impulsoras de los proyectos que han estado en desarrollo durante 2022, y que se ha traducido en la integración de 55 proyectos en el desempeño cotidiano de sus competencias. Ello resulta especialmente destacable, considerando que dicho desempeño se ha visto notablemente incrementado en lo que a cargas de trabajo se refiere, tal y como se ha observado en relación con la gestión de los procesos selectivos encomendados al INAP, que han crecido en número y volumen de plazas, por citar un ejemplo bastante notorio.

El cierre del POA 2022 al finalizar el año, junto al balance de la ejecución operativa realizada en el periodo 2021-2022, permiten obtener valiosas conclusiones con vistas a la apertura de la planificación operativa para 2023, 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 2022, se sitúa en un 78,6 % de media. El mayor nivel de avance en los proyectos correspondientes a los objetivos generales 2 y 3, próximos al 90 %, contrasta con el menor nivel de consecución de las actividades planificadas en el POA 2022 para el logro de los objetivos 1, 4 y 5, que se sitúan entre el 69 % y el 74 %, porcentajes ya de por sí importantes que denotan el amplio avance experimentado en los cinco objetivos de la planificación estratégica. Ello, no obstante, indica un mayor acercamiento a la meta del INAP de convertirse en referente de los procesos selectivos, así como de situarse a la vanguardia del aprendizaje en el sector público.

Los factores externos de desviación han tenido un especial impacto sobre la realización de las actividades planificadas para 2022, especialmente en los proyectos englobados en la estrategia 5.3, aspecto que explicaría en parte el mayor grado de desviación presentado por los proyectos del objetivo general 5, y que se sitúa en el 31 %.

El 43,6 % del total de proyectos implementados durante el segundo año de vigencia del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 completaron la totalidad de las actividades planificadas para 2022.

- **RESULTADOS OBTENIDOS:** desde el punto de vista de los resultados alcanzados, en la ejecución correspondiente a 2022, el porcentaje medio de su consecución se sitúa en un 74,4 %. Esta media se encuentra 4,2 puntos porcentuales por debajo de la obtenida por la realización de actividades, aspecto que resulta más notable para los proyectos vinculados a los objetivos generales 3 y 5, donde la diferencia entre ambas tasas alcanza los 22 y 14 puntos porcentuales de distancia, respectivamente, a favor de las actividades ejecutadas durante el año. Ello es debido a proyectos que, como el 3.2.2 o el 3.2.3, contemplan un resultado de carácter general que, pese a haber finalizado buena parte de las actividades planificadas, no se ha podido lograr. Por su parte, la mayor incidencia de factores externos de desviación sobre los proyectos de la estrategia 5.3, es otro factor explicativo de esta circunstancia, ya que ha tenido gran incidencia en la consecución de los resultados (en ocasiones centrados en la culminación de la tramitación administrativa y supeditados a aprobaciones de otros órganos ministeriales), pese a haber acometido la práctica totalidad de las actividades planificadas, por parte de las unidades responsables de los proyectos englobados en esta estrategia.

Los proyectos de los objetivos generales 1 y 2, sin embargo, presentan la tendencia opuesta, especialmente llamativa en el segundo caso, donde los proyectos han logrado la totalidad de los resultados buscados, conforme a los indicadores de seguimiento asociados a cada uno de ellos para su medición, pese a no haber completado todas las actividades previstas, al no tener estas un peso crítico para su consecución.

- **VALORACIÓN GLOBAL POR PROYECTO:** fruto del proceso de autoevaluación de cada unidad directiva, que toma en consideración tanto las actividades ejecutadas como los resultados conseguidos, se ha obtenido una valoración global de cada proyecto. Según su adscripción a un objetivo general, la media de valoración global resultante refleja un predominio de proyectos cuya ejecución se autoevalúa en el 100 % de cumplimiento, siendo este el tramo más frecuente - al observarse en el 38,2 % de los proyectos implementados durante 2022 -, aunque por escaso margen. El segundo tramo de mayor frecuencia (36,4 %) es aquel que sitúa la autoevaluación entre el 85 % y el 99 %, siendo la principal conclusión el absoluto predominio de proyectos que se sitúan próximos a su total cumplimiento. Del sumatorio de ambos tramos, se obtiene que el 74,6 % de los proyectos en ejecución durante 2022 son valorados por las unidades responsables como realizados entre el 75 % y el 100 %, respecto de su planificación operativa inicial.

- **DESVIACIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN INICIAL:** si bien el limitado grado de desviación negativa observado durante 2021 no ha supuesto un lastre para la planificación operativa de 2022, durante esta anualidad se ha incrementado ese nivel de desviación, tanto **de carácter positivo** como negativo. Ejemplos de la primera tipología son los proyectos 3.4.1 (reducción del plazo para presentar a la dirección del INAP un proyecto piloto de curso selectivo de promoción interna con carácter eliminatorio), 5.3.5 (superación del resultado previsto consistente en la implantación de la contabilidad analítica en el INAP, con el inicio del seguimiento de la implementación de la aplicación CANOA que la permitió) y 2.2.2 (superación del valor asignado al indicador de seguimiento concretado en el número de solicitudes de adaptaciones de tiempos y medios tramitadas en pruebas selectivas), que muestran las distintas tipologías de desviaciones positivas observadas en la implementación del POA 2022:

- Reducción de los plazos previstos para la realización de las actividades planificadas.

- Superación del resultado inicialmente previsto y continuación de la implementación del proyecto.
- Incremento del valor final de los indicadores de seguimiento sobre la previsión inicial.

Aunque con carácter puntual, la ejecución del POA 2022 también permite constatar desviaciones **de carácter neutro**, siendo este el caso de aquellas actividades inicialmente planificadas que, en el transcurso del año han devenido de imposible realización - al estar vinculadas al liderazgo de un tercero que no las acomete (proyecto 1.1.4) -, o bien innecesarias para el logro de los resultados perseguidos (proyectos 5.1.4 y 5.3.5), renunciando así a llevarlas a cabo en pro de la eficiencia en la asignación de recursos humanos y materiales que ha de guiar la actuación administrativa.

Entre las causas de desviación que han impedido cumplir con la planificación de los proyectos establecida en el POA 2022, además de aquellos asociados a las demoras derivadas de los procedimientos de contratación administrativa, se observa un claro **predominio de las causas de tipo externo**. De este modo, entre estos motivos de desviación ha proliferado la demora en la tramitación ocasionada por otros organismos ministeriales, aspecto que ha impactado en la menor tasa de consecución de resultados asociada al objetivo general 5 (55 %), y que ha afectado particularmente a la estrategia 5.3, pudiendo lograr únicamente el 20 % del total de resultados buscados con los 5 proyectos en curso durante 2022. Esta característica de las desviaciones observadas, se enmarca en la propia naturaleza del INAP, al tratarse de un organismo que en el ejercicio de sus competencias presenta un elevado nivel de interacción con muy diversos interlocutores de las distintas administraciones públicas, e incluso del entorno académico. Su intervención en el discurrir de la planificación operativa, conlleva no solo valiosas aportaciones, sino también incidencias en algunas ocasiones que repercuten sobre la previsión inicial realizada por las unidades impulsoras de los proyectos.

- **BALANCE BIENAL DE EJECUCIÓN:** por lo que respecta al balance bienal que refleja este informe de seguimiento, el temprano inicio del 79,4 % del total de proyectos englobados en el Plan Estratégico Plurianual durante 2021, sentó una base de gran solidez para proseguir en 2022 con la ejecución de aquellos que no pudieron ser concluidos en dicho año, bien por desviaciones en su planificación, bien por su naturaleza plurianual, siendo este último supuesto el predominante. A ello se ha añadido el comienzo del 50 % de los proyectos que quedaron sin iniciar durante el primer año, lo cual sitúa a las unidades responsables de implementarlos con un amplio margen de dos anualidades para emprender los 7 proyectos restantes, sin que ello suponga una sobrecarga llamativa sobre ninguna unidad, dado el reparto horizontal de los mismos entre las diversas unidades gestoras, tal y como se ha señalado con anterioridad.

Los aspectos destacados en el presente informe permiten afirmar que la ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP ha tenido un notable avance durante sus dos primeros años de vigencia, periodo en el que se han iniciado la mayoría de proyectos que, como consecuencia de su carácter mayoritariamente plurianual y su amplio alcance en cuanto a los resultados perseguidos, requieren de un amplio periodo de tiempo para ser culminados. Este aspecto enfatiza la coherencia de la actuación de las unidades responsables del INAP para con la completa consecución de todos los objetivos generales perseguidos por la planificación estratégica, al finalizar 2024.

Este balance positivo de los primeros años de implementación del mencionado plan estratégico, sitúa al INAP ante una oportunidad única de culminar su reforzamiento como actor clave de la cooperación nacional e internacional en materia administrativa, y también como referente en la reforma de los procesos selectivos y en la vanguardia de la innovación en aprendizaje dentro de sector público. Ello sin olvidar el impulso a la transformación organizativa del INAP a través de su digitalización y reestructuración interna. Todos ellos objetivos de gran calado perseguidos por el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 que, al finalizar su periodo de vigencia, situarán al INAP en una posición de notable fortaleza institucional para seguir afrontando los retos de innovación y mejora permanente en la prestación de su amplio catálogo servicios, y continuar contribuyendo a la excelencia en la selección, capacitación y desarrollo del colectivo profesional que integra la Administración General del Estado, conforme a los principios y valores que legitiman su actuación ante la ciudadanía de nuestro país.