

PLAN ESTRATÉGICO

2021-2024



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL PEP 2021-24

Índice

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	2
Tres grandes tractores de la mejora y la innovación.	2
Ámbitos de acción y líneas estratégicas.	5
Contribución de la planificación a los ODS de la Agenda 2030.	11
Vínculo de la planificación con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Plan España Puede)	13
Vínculo de la planificación con OTROS PLANES.	15
DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN DEL INAP.	17
Antecedentes de la planificación en el INAP.	17
Referentes normativos para el diseño de la planificación.	18
Estructura de la planificación del INAP.	19
Proceso de diseño de la planificación del INAP.	22
Proceso de reflexión para las líneas estratégicas.	22
PROGRAMAS PLURIANUALES DE ACTIVIDADES/PROYECTOS.	24
SISTEMA DE SEGUIMIENTO.	30
Especificaciones del sistema de seguimiento.	30
Definición de los indicadores.	31
ESTRUCTURA, PERSONAL, RECURSOS Y SERVICIOS RENDIDOS.	32
Estructura y personal.	32
Recursos económicos y materiales.	34
Recursos tecnológicos.	36
Servicios rendidos.	39

1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La estrategia es la acción racional proyectada al futuro. Si acción racional es la que ordena los medios en relación a unos fines (Weber), acción estratégica es la que ordena los medios presentes y futuros en función de unos objetivos a medio y largo plazo y línea estratégica es la sucesión de acciones, planificadas, proactivas o adaptativas, que conducen a ellos. Un plan estratégico debe comprender el conjunto de actuaciones (actividades ordinarias, mejora continua, proyectos de innovación o planes de transformación) conducentes a una o unas metas, si bien, en un entorno dinámico, como inevitablemente lo es el entorno social y político de la gestión pública, deberá ser sometido una y otra vez a evaluación y, tantas veces como sea preciso, a reajustes y cambios. Este Plan Plurianual se articula en doce líneas estratégicas que vertebrarán las actuaciones del INAP en los próximos cuatro años. Se agrupan en bloques que corresponden a sus tres grandes funciones: selección, formación y reflexión, más un cuarto dedicado a la propia organización. Su orden de exposición, por consiguiente, no implica prioridad ni sucesión temporal alguna y sólo pretende hacer más fácil su ubicación funcional a quienes ya están familiarizados con el organismo por su trabajo, por una colaboración continuada, por el uso de sus servicios o por cualquier otro motivo.

Una estrategia de futuro ha de estar asentada en el presente, en el conocimiento y reconocimiento de sus necesidades y posibilidades, riesgos y oportunidades, debilidades y fortalezas, por supuesto; pero también y sobre todo en la identificación de las tendencias de fondo y de los grandes desafíos manifiestos y latentes. Por norma, los planes estratégicos de las administraciones, incluidos los organismos autónomos, deben tener un horizonte operativo cuatrienal, un medio plazo que homogeneiza y facilita su elaboración, coordinación, control y evaluación; pero sus actuaciones, y en particular las de este Instituto, tienen siempre consecuencias colectivas e incluso generan expectativas y decisiones individuales a más largo plazo, desde el ciclo de decisión, preparación y realización de hasta el recorrido completo de una vida profesional en la función pública. Por eso es preciso elevar la mirada y tener en cuenta las grandes corrientes del cambio social.

1.1. Tres grandes tractores de la mejora y la innovación.

La definición más sencilla de una organización es esta: la coordinación (duradera) de un conjunto de actividades y recursos para el logro de un fin (común). Contiene cuatro elementos sustantivos: coordinación, actividades, recursos y fines –lo demás es poco más que sintaxis. Los fines básicos, que no por casualidad se mencionan al final, pueden desplegarse con distinto grado de detalle, desde los tres que establece para el INAP su estatuto fundacional –organizar la selección y formación de los

hombres y mujeres que trabajan en la función pública y promover la reflexión sobre ambas— hasta los cerca de dos centenares de actividades y proyectos recogidos en el Plan de Actuación Anual del organismo para 2021, pasando por el nivel intermedio que aquí nos ocupa, que son las doce líneas estratégicas detalladas en este Plan Plurianual. Para ser más precisos, cuatro grandes bloques, correspondientes a los tres fines básicos del Instituto ya mencionados más un cuarto atinente a la organización del mismo, cada uno de los cuales se descompone en tres grandes líneas estratégicas, hasta doce en total.

Pero los elementos realmente propios de la organización, los que la constituyen como tal, no son los fines –cualquier actor individual o colectivo los tiene o, al menos, produce efectos–, sino los medios de que se sirve para conseguirlos; coordinación, actividades y recursos. Las actividades son, claro está, las de las personas que trabajan en la función pública; los recursos son, en el sentido más amplio, la tecnología con la que trabajan; y la coordinación es el modo preciso en que colaboran entre sí con el apoyo de esa tecnología. Estos tres elementos, las personas, la tecnología y la coordinación, son los motores del funcionamiento ordinario de la organización y en ellos se basan los tres grandes tractores de nuestros planes de mejora e innovación, que reaparecerán en diversas líneas estratégicas y numerosas actividades y proyectos.



1. **Transformación digital** (la tecnología). La administración ha mudado siempre con las grandes transformaciones de la información y la comunicación: nació y creció con la escritura, alcanzó su madurez clásica con la imprenta y empieza a verse revolucionada con y por el avance digital. Esta transformación no sólo entraña grandes saltos en la eficacia y la eficiencia de los procesos preexistentes, sino que permite, promete y exige profundos

cambios dentro y fuera de las administraciones, en los procesos de trabajo y en los servicios que resultan de ellos, en la colaboración entre las unidades administrativas y en la interacción con la ciudadanía. Afecta ya, y lo hará cada vez más, a la selección de personal, a su formación inicial y continua y a la gestión de la información y el conocimiento, es decir, a todo el ámbito de actuación del INAP, para el cual supone una sucesión de retos y oportunidades a los que responder de forma adaptativa y proactiva a la vez.

2. **Apertura organizativa** (la coordinación). La sociedad digital, el boom educativo y las expectativas crecientes de la ciudadanía han dejado obsoleta la vieja asimetría Administración-administrados. Para el INAP, cuyos “administrados” son opositores y empleados, se añaden la evolución general de la educación y la formación hacia el aprendizaje activo, colaborativo y participativo y la relación entre iguales que requiere el trato con instituciones homólogas y con la comunidad académica e investigadora. La apertura de la organización entraña hacer transparente su actuación, compartir los datos, la información y el conocimiento ya disponibles o generados, aceptar y promover espacios de intercambio, debate, evaluación, coproducción y cocreación. Entraña, asimismo, asumir que, cualesquiera que sean la dimensión y la calidad de nuestro trabajo, gran parte del conocimiento y la creatividad que buscamos estará siempre fuera, por lo que llegar a ellos requiere apertura, aprendizaje y colaboración.
3. **Capital profesional** (las personas). La digitalización está en trance de absorber muchos de los procedimientos que nutrían los empleos públicos administrativos y auxiliares, a la vez que requiere competencias más avanzadas para su gestión, contratación y diseño y, en general, en las funciones directivas de cualquier nivel. La aceleración de los procesos de cambio, o la inmersión en lo que se ha llamado un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), exige en la función pública un personal cada vez más cualificado y creativo. Esto implica potenciar el capital profesional de las administraciones tanto en la selección del personal (captación y retención del talento, mejora y adaptación de las pruebas) y en su desarrollo ulterior (formación continua, evaluación del desempeño, incentivos y promoción), como en la configuración de las plantillas (prospectiva, composición, movilidad, relevo). El capital profesional reúne aspectos del capital económico (coste) y humano (formación), pero también de capital social (colaboración) y decisonal (buen juicio).

1.2. Ámbitos de acción y líneas estratégicas.

Se presentan las doce líneas estratégicas que vertebrarán las actuaciones del INAP para los próximos cuatro años, que como se ha comentado se agrupan en ámbitos que corresponden a sus tres fines: selección, formación y reflexión, más un cuarto dedicado a la propia organización.

ÁMBITOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
SELECCIÓN	I. Captación, desarrollo y retención del talento.
	II. Mejora continua de los procesos selectivos.
	III. Pensar a fondo el empleo público.
FORMACIÓN	IV. Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.
	V. Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.
	VI. Alinear infraestructura material y potencial humano.
PROMOVER LA REFLEXIÓN	VII. Un nodo central, hacedor de redes.
	VIII. Una nueva etapa en la política de publicaciones.
	IX. Un debate abierto y a fondo sobre lo público.
ORGANIZACIÓN INTERNA	X. Transición y transformación digitales.
	XI. Potenciar el capital profesional.
	XII. Una estructura funcional coherente.

Selección. La selección para el empleo público ha venido tradicionalmente marcada por las ideas de estabilidad y selección por mérito. La estabilidad individual de la “plaza”, frente a la arbitrariedad de las “cesantías”, y del servicio público profesional, por encima de los vaivenes de la política y del Estado a través del tiempo. Mérito medido por el conocimiento que se requiere y se plasma en los temarios y pruebas de corte memorístico todavía dominantes. Y, por supuesto, igualdad de oportunidades, siempre teórica y nunca completa si miramos más allá de la objetividad formal de los procesos. La tríada “igualdad, capacidad y mérito”, omnipresente en la norma, podría incluso alejarse en la práctica en la sociedad del conocimiento, como sucede por doquier en los sistemas educativos; el atractivo del empleo público decae frente al privado para los jóvenes más calificados, la estabilidad tiene ya tanto de problema como de solución, el conocimiento no es lo mismo que la competencia y el aprendizaje inicial no asegura por sí mismo la idoneidad para toda la vida. Todo esto obliga a repensar tanto como a mejorar la selección.

- I. **Captación, desarrollo y retención del talento.** El INAP asume como propia y colabora plenamente en la campaña de captación de talento del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Es un hecho que la función pública ha perdido atractivo, o ha perdido la capacidad de mostrarlo, para los jóvenes con mayor preparación, compitiendo así en peores condiciones que antes por el talento disponible con la empresa privada y con las oportunidades de trabajo y emprendimiento autónomos. Otra cara del mismo problema es el sesgo en la atracción, la selección o ambas, que, en todo caso, lleva a la configuración de una plantilla global que ni refleja de manera adecuada y suficiente la diversidad social (en particular la diversidad territorial, étnica y socioeconómica) ni está fuera de duda que incorporen las disposiciones y actitudes que requiere hoy la gestión pública, en una sociedad plural y cambiante como la nuestra.
- II. **Mejora continua de los procesos selectivos.** En el ámbito del reclutamiento y selección del personal, el INAP prosigue en el empeño de la mejora continua de los procesos selectivos y de su gestión administrativa, aprendiendo de la experiencia y aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece la innovación tecnológica y social, en particular la transformación digital. Esto incluye actuaciones ya asumidas o en proceso de estudio o experimentación, como la sustitución de pruebas *ad hoc* por acreditaciones de aceptación general (por ejemplo para las competencias lingüísticas o digitales), la descentralización externalizada de los exámenes escritos o la realización por videoconferencia de ejercicios orales. Se precisa, asimismo, actualizar permanentemente el contenido y la forma de las pruebas para pasar de evaluar contenidos a competencias y ajustar la selección a la evolución de las necesidades de las administraciones, así como abreviar los excesivamente largos procesos actuales.
- III. **Pensar a fondo el empleo público.** Pero es precisa una reflexión más amplia y ambiciosa, en particular analizar y entender la composición y evolución de la función pública realmente existente y debatir el significado y la plasmación de los principios de igualdad, capacidad y mérito en el acceso, el estatuto y la trayectoria de servicio. Esto implica, en primer lugar, identificar, conectar y poner en condiciones de ser explotados los datos sobre el personal y su recorrido, *de la cuna a la tumba*, que el INAP y otras instituciones poseen, hoy por hoy desaprovechados, que deben pasar a ser abiertos y reutilizables; en segundo y no menos importante, incorporar a este análisis y a este debate a la comunidad académica e investigadora, a los grupos de interés y a las instituciones concurrentes u homólogas.

Formación. En el ámbito de la *formación* continua y el desarrollo profesional hay que señalar que el INAP ya tiene un apreciable trecho recorrido en línea con el cambio

que requieren esta sociedad líquida y digital y unas administraciones enfrentadas constantemente a nuevos problemas, retos y oportunidades. Para decirlo en breve y con un criterio de referencia fácilmente comprensible, el conjunto de la formación impartida u organizada por el Instituto se encuentra, globalmente, más avanzada en la adecuación de sus contenidos y la virtualización de sus métodos que el conjunto de las enseñanzas regladas, como pudo verse en la rápida y eficaz respuesta de emergencia a la pandemia. Sin embargo, es mucho lo que queda por hacer, más aún en un momento en el que toda la educación y la formación se ven obligadas a reinventarse.

- IV. **Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.** La idea de “formación” plasmada de forma solemne en la denominación del primer antecesor del INAP (el CFCF), y todavía hoy en la de una de sus subdirecciones, obedecía a un modelo de enseñanza transmisiva que implicaba un diseño de aprendizaje receptivo, pasivo. Aunque la lección, la demostración, etc. siempre podrán tener un papel en el aprendizaje, hoy éste evoluciona hacia diseños que otorgan importancia creciente a la relevancia visible de los objetivos (proyectos, problemas, casos...), el aprendizaje colaborativo (entre iguales, mentorización...) y los recursos interactivos (aplicaciones, simulaciones, hiperrealidad...). La pandemia ha obligado a una respuesta de emergencia, provisional, que ha tensado fuerzas y ha mostrado posibilidades, pero que todavía es insuficiente y no exime de una reflexión más de fondo sobre el diseño y acompañamiento del aprendizaje, desde la formación continua hasta los cursos selectivos y másteres.
- V. **Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.** Una línea de trabajo de largo asumida pero con logros todavía modestos es el paso de un enfoque del aprendizaje y la formación centrado en los conocimientos y las habilidades a un enfoque centrado en las competencias. Es bien sabido que éstas son más fáciles de invocar que de definir, lo que requiere encontrar un camino que evite tanto la mera reformulación de lo mismo (conocimientos redecorados como competencias) como la huida al terreno de las buenas intenciones (disposiciones y actitudes disfrazadas de competencias). Y el INAP cuenta en este aspecto con un legado de trabajo propio y ajeno que es preciso actualizar, culminar y aplicar al diseño de la formación y el aprendizaje, así como al servicio de la perspectiva de las necesidades de recursos humanos, de la gestión de equipos y del desarrollo profesional de quienes sirven en la función pública.
- VI. **Alinear infraestructura material y potencial humano.** Estos cambios requieren una mejor vertebración personal y material de todo el aparato formativo del Instituto. La infraestructura física, arquitectónica, debe evolucionar hacia un aumento de los espacios para el trabajo autónomo y

colaborativo. La infraestructura tecnológica debe facilitar el trabajo de aprendizaje ubicuo, distal, síncrono y asíncrono, individual y colaborativo. La virtualización requiere infraestructuras y servicios propios y ajenos que permitan, cuando sea preciso o conveniente, ir más allá de los formatos y prestaciones estándar. La estructura de personal debe asegurar la consistencia y la articulación de las unidades de aprendizaje y formación (cursos, asignaturas y materias, ciclos) por encima de la dificultad que supone el numeroso y variado elenco de expertos, no especializados como docentes, que entraña la oferta existente y previsible.

Reflexión. El tercero de los fines del INAP era y es promover la información y el conocimiento sobre la función pública y la gestión de las políticas públicas. El objetivo resulta más vigente que nunca, dada la necesidad de una *reflexión* permanente, creciente, sobre un entorno y unos cometidos que se vuelven cada día más complejos. Pero las circunstancias han cambiado en otro sentido: en la sociedad de la información y el conocimiento, la red y las redes, la capacidad de reflexión y la disposición a hacerlo están distribuidas, aunque en forma desigual. Cabe pues pensar, más que en protagonizar la reflexión (propia, aunque nos esforcemos también en ella), en potenciar la reflexividad del conjunto de la sociedad y, particularmente, en fomentar y servir de nexo a la colaboración de distintos actores públicos y privados, individuales y colectivos, académicos y profesionales, oferentes y demandantes de los servicios públicos, y asociados a distintos territorios y colectivos.

VII. **Un nodo central, hacedor de redes.** La construcción del Estado autonómico, el refuerzo de las entidades locales, la agencialización y las iniciativas de otros ministerios han tenido como efecto la desagregación del sistema de la función pública; o, si se prefiere, su transición de sistema a ecosistema. La digitalización, por su parte, propulsa la comunicación horizontal y diagonal, además de la vertical, entre todos los actores de la selección y la formación para la función pública, y en el debate sobre la administración y los servicios públicos, lo mismo que en cualquier otro ámbito público o privado. Por su centralidad, su tradición, su entidad y su trabajo el INAP tiene, no obstante, un papel de referencia en el entramado que forman los organismos homólogos autonómicos, locales, departamentales y no gubernamentales, lo que le empuja y le obliga a animar, facilitar y articular el diálogo y la colaboración para el aprendizaje recíproco y el logro de economías de escala. Esta acción debe no sólo alcanzar a las instituciones públicas de otros ámbitos territoriales, sectoriales o nacionales, sino también a foros, redes, fundaciones y otras iniciativas sociales consagradas en todo o en parte a la innovación pública.

- VIII. **Una nueva etapa en la política de publicaciones.** Aunque el INAP siempre ha sabido alimentar una corriente de publicaciones periódicas y monográficas que han sido y son de referencia en el sector, no es menos cierto que las revistas necesitan un impulso innovador que las sitúe más cerca de los centros de interés del público, de la cabeza en los índices de impacto y de las preocupaciones de sus lectores. Es necesario, asimismo, dar nuevos pasos en la digitalización de productos y servicios (publicaciones y biblioteca) y en sus estándares de calidad, así como dotarse de una estrategia de presencia y de actividad en la internet en general y en las redes sociales en particular.
- IX. **Un debate abierto y a fondo sobre lo público.** España se sitúa en el grupo de cabeza del Índice de Democracia, “democracias plenas” (en el que no entran, por ejemplo, los Estados Unidos o Francia), pero al final del mismo, lo que resulta de combinar una elevada valoración del sistema electoral y los derechos civiles y otra no tanto del funcionamiento, la participación y la cultura política. Vivimos una caída a largo plazo de la confianza en las instituciones común a todas las democracias, pero más pronunciada aquí que en la Europa en que queremos vernos reflejados. Tienta atribuirlo a particularidades como la cuestión territorial, el elevado desempleo o la desigualdad económica, a las que ahora podría añadirse la tensión sobre los sistemas sanitario y escolar.

El INAP asume el objetivo de contribuir a un debate abierto y ambicioso sobre todo lo relativo a la función, la gestión y la gobernanza públicas a través de publicaciones, encuentros, investigación y apoyo a iniciativas diversas. El INAP está sometido a la misma tensión que cualquier otra organización en un entorno cambiante, complejo e incierto. Las organizaciones nacen en la teoría como diseños racionales, pero lo hacen con fecha, de acuerdo a ideas y modelos a los que no sólo sobreviven sino que a menudo olvidan, y lo hacen sobre legados preexistentes, sujetas a conjunciones de intereses y equilibrios de fuerzas; si han de crear valor para su participantes, para su entorno y para la sociedad en general, deben ser sistemas flexibles y abiertos, capaces de aprender y de transformarse, y eso vale también, cómo no, para este Instituto y atañe a sus tres facetas como organización: la tecnología, la coordinación (la estructura) y las personas.

- X. **Transición y transformación digitales.** El avance de la tecnología digital permite hoy estandarizar, automatizar y acelerar prácticamente cualquier tratamiento de la información, que es el núcleo de la actividad administrativa. Entraña nuevos retos sobre protección de datos, garantías de objetividad, transparencia de las actuaciones y atención a las desigualdades digitales, pero promete simplificar procedimientos, reducir cargas y una mejor rendición de cuentas, elevando la eficacia y la eficiencia y entregando así más, y mejor, por menos. Esto requiere analizar los procesos de gestión y sus fricciones,

solapamientos y redundancias, amén de inadecuaciones; aconseja adoptar plataformas y aplicaciones que favorezcan el trabajo colaborativo; y demanda asegurar la capacitación digital de los empleados públicos en todos los niveles. Implica, asimismo, explorar, experimentar e implementar nuevas prestaciones y formas de colaboración del INAP con sus stakeholders, individuales o colectivos, desde quienes opositan, pasando por el personal público en su formación a lo largo de la vida, hasta la comunidad académica e investigadora.

- XI. **Potenciar el capital profesional.** Justo cuando la digitalización ofrece liberar de las tareas más rutinarias, su lento ritmo de avance, la congelación de la oferta de empleo público de años pasados, la cobertura insuficiente y lenta de las vacantes en el organismo y la escasez de algunas cualificaciones avanzadas entre el personal de gestión, junto con la urgencia impuesta por actividades inaplazables, han generado cierto subempleo del personal más cualificado, es decir, la dedicación parcial de su tiempo a rutinas por debajo de su cualificación en detrimento de las creadoras de mayor valor que le son propias, lo que genera un círculo vicioso en detrimento de la eficiencia. Combinar la digitalización de los procesos rutinarios, la incentivación de los puestos de difícil cobertura y el refuerzo comparativo del personal de mayor cualificación, invirtiendo la pirámide de las cualificaciones, ha de ser el círculo virtuoso –aunque arranque con el condicionante del coste cero.
- XII. **Una estructura más coherente.** Desde la fusión del IEAL (Instituto de Estudios de Administración Local) con el antiguo INAP, en 1987, se ha mantenido una estructura divisional de doble rasero, según producto y según público. De un lado, dos subdirecciones, Selección y Aprendizaje (antes Formación), definida cada una por el servicio que ofrece pero que se dirige, en ambos casos, a un público objetivo notablemente variado, cuerpos y escalas diversos por su categoría y por su especialidad; del otro, una subdirección, Formación Local, que en realidad se ocupa también de la selección, pero en ambos casos para un único público, los cuerpos de administración local con habilitación nacional (FHN). Esta inconsistencia impide sinergias, tanto en formación como en selección; aumenta riesgos debido al pequeño tamaño de la unidad; y obstaculiza el aprendizaje organizativo del INAP como un todo. Por el contrario, el encuadramiento de todos los procesos de selección y formación en subdirecciones únicas asegurará mejor ambas, traerá economías de escala, posibilitará un funcionamiento más fluido y aumentará nuestra capacidad de innovación.

1.3. Contribución de la planificación a los ODS de la Agenda 2030.

La vertebración de la planificación con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, se ha realizado a dos niveles. En el primer nivel del plan plurianual se han preseleccionado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por su relación con los fines y competencias del Instituto. En el segundo nivel, el de los planes anuales que desarrollan el PEP, el vínculo se establecerá con mayor detalle a través de la relación entre las Metas de los ODS seleccionados y las actividades/proyectos concretos que desarrollan las líneas estratégicas para cada anualidad.

De los 17 ODS se han preseleccionado 9 de ellos (y dentro de los mismos 29 de sus metas), como se ha dicho por su relación con los fines normativamente otorgados al Instituto, y son los siguientes:

- ODS 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- ODS 8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
- ODS 10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
- ODS 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ODS 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- ODS 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

La vinculación de las 12 líneas estratégicas con estos 9 ODS se establece a continuación, diferenciando entre ODS con mayor impacto o centrales para el Instituto y otros ODS:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ODS > IMPACTO			OTROS ODS					
I. Captación, desarrollo y retención del talento.									
II. Mejora continua de los procesos selectivos.									
III. Pensar a fondo el empleo público									
IV. Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.									
V. Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.									
VI. Alinear infraestructura material y potencial humano.									
VII. Un nodo central, hacedor de redes.									
VIII. Una nueva etapa en la política de publicaciones.									
IX. Un debate abierto y a fondo sobre lo público.									
X. Transición y transformación digitales.									
XI. Potenciar el capital profesional.									
XII. Una estructura funcional coherente.									

1.4. Vínculo de la planificación con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Plan España Puede)

El impacto de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha condicionado el escenario a nivel mundial, tanto en el aspecto económico como social, sin precedentes en los últimos 80 años. Ello ha impulsado una respuesta común a escala europea al desafío generado, con la creación del Fondo de Recuperación *Next Generation UE* y la respuesta por parte de España con el consiguiente *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Plan España Puede)*, que constituye en sí mismo la hoja de ruta para la modernización del país.

El Plan no parte de cero. Se inspira y elabora sobre la *Agenda 2030* y los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de la ONU, construye sobre el diagnóstico y trabajo previos, sobre las numerosas medidas normativas y económicas aprobadas en estos meses con el fin de mitigar el impacto de la emergencia sanitaria, y representa la continuación natural del Plan de Choque y del Plan de Reactivación ya puestos en marcha.

El Plan se vertebra en torno a CUATRO EJES TRANSVERSALES que guían la transformación del conjunto de la economía: *la transición ecológica, la transformación digital, la igualdad de género y la cohesión social y territorial*. Estos ejes guiarán todo el proceso de recuperación, inspirando las reformas estructurales y las inversiones que se pongan en marcha, con el objetivo último de recuperar el crecimiento, fomentar la creación de empresas y acelerar la generación de empleo.

Igualmente, el Plan se estructura en torno a diez políticas palanca por su alta capacidad de arrastre sobre la actividad y el empleo para la modernización de nuestra economía y sociedad: (i) agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación; (ii) infraestructuras y ecosistemas resilientes; (iii) transición energética justa e inclusiva; **(iv) Administración para el siglo XXI**; (v) modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España Nación Emprendedora; (vi) pacto por la ciencia y la innovación; refuerzo de la capacidad del Sistema Nacional de Salud; (vii) educación y conocimiento, **formación continua y desarrollo de capacidades**; (viii) nueva economía de los cuidados y políticas de empleo; (ix) impulso de la industria de la cultura y el deporte; (x) modernización del sistema fiscal para un crecimiento sostenible e inclusivo.

Es, sin duda, la **Administración para el siglo XXI** la principal política en la que se enmarcan las actividades y proyectos del INAP, teniendo por la naturaleza de sus funciones también posibles vinculaciones con la política vii en cuanto a la formación continua y el desarrollo de capacidades.

Se plantea una modernización de la Administración para responder a las necesidades de la ciudadanía y la economía, basada en la digitalización de los

servicios y del funcionamiento de la administración, y en la mejora de la eficiencia y los servicios. Como se indica en la documentación de estos planes, para obtener la máxima productividad, esta modernización debe ir acompañada de un refuerzo del capital humano, con programas de captación y de selección de talento, y de formación y capacitación.

Aunque la participación directa del INAP es en tres proyectos dentro del *Plan de modernización de las Administraciones Públicas* (línea de acción 11.3) , el conjunto de las líneas estratégicas del PEP 2021-24 están claramente alineadas con el objetivo 13: “Una España que promueve la calidad y eficiencia de las administraciones públicas y de los servicios públicos que presta, favoreciendo la confiabilidad de la ciudadanía mediante la accesibilidad y una rápida capacidad de respuesta. Y que se preocupa por la calidad de los servicios, en los pequeños núcleos de población y municipios de la España rural en riesgo demográfico”, así como con los ejes transversales del *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Plan España Puede)*. Igualmente, otro objetivo al que puede contribuir es el 2: “Una España que acelera su transformación tecnológica y digital, reforzando la productividad, las competencias y la conectividad de toda la población”.

Habida cuenta de los fines que los Estatutos fijan para la actividad del Instituto al respecto de la selección y la formación para el empleo público, la investigación y generación de conocimiento sobre la propia Administración y la cooperación con entidades nacionales e internacionales con funciones similares, la aportación del organismo se convierte en pertinente para la consecución de los objetivos de modernización de las administraciones públicas.

Respecto de los cuatro ejes señalados, la principal aportación de la planificación del Instituto es con respecto a la *transición digital*. Con ella se pretende posibilitar y fomentar el uso de las tecnologías de la información para la digitalización de los procesos formativos y selectivos, en resumen el desarrollo de la administración digital con las consiguientes ventajas tanto para las empleadas y empleados públicos, como para la administración y la sociedad en general.

Igualmente, en la medida en que el Instituto colabora y coopera con las entidades nacionales, tanto autonómicas como del ámbito local, con funciones en la formación de los empleados públicos, su actuación contribuye a fomentar la *cohesión territorial y social* aportando productos y servicios desde la Administración General del Estado accesibles al conjunto de administraciones. Igualmente el recién iniciado proyecto para la descentralización de los procesos selectivos que debe consolidarse en los próximos años, apoyándose en su digitalización, contribuye a dicha cohesión.

Respecto de la dimensión relacionada con *la igualdad de género*, además de la participación directa del organismo en los planes de formación sobre esta materia,

etc., constituye un referente transversal a todas las actividades y proyectos de la planificación de la entidad.

En cuanto a la dimensión relacionada con la transición ecológica, la digitalización de la oferta formativa y la posibilitación del trabajo no presencial o teletrabajo, contribuye a la reducción de tiempos en desplazamiento y la sostenibilidad ambiental al reducir con ello la emisión de gases con efecto invernadero.

Como también se mencionó en el apartado sobre la vertebración de la planificación con la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, será en los planes anuales que desarrollan el PEP, donde se establezca el vínculo directo con las actividades/proyectos concretos que desarrollan las líneas estratégicas para cada anualidad, recogiendo así los resultados de la evaluación por parte de la UE de los proyectos presentados.

1.5. Vínculo de la planificación con OTROS PLANES.

El alcance transversal de las actuaciones del INAP y su ubicación en la intersección entre la Administración Pública y la ciudadanía hacen que la participación o contribución de sus actividades y proyectos en otros planes del Estado o internos de la Administración General del Estado, sea destacada.

En los dos apartados precedentes ya se han señalado dos de ellos, Agenda 2030 y España Puede, por su singular relevancia, pero la lista es amplia y permanece abierta a nuevas iniciativas que puedan surgir durante la vigencia del PEP 2021-24. Cabe destacar varios compromisos de Estado o planes, cuyas conexiones más importantes con las líneas estratégicas del Instituto se recogen en el cuadro siguiente.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	AGENDA DIGITAL 2025	PLAN DE CAPTACIÓN DEL TALENTO	IV PLAN DE ACCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO.	III PLAN IGUALDAD GÉNERO AGE - PEIO 2020-2022	PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA
I. Captación, desarrollo y retención del talento.					
II. Mejora continua de los procesos selectivos.					
III. Pensar a fondo el empleo público.					
IV. Desplazar el eje de la enseñanza al aprendizaje.					

	AGENDA DIGITAL 2025	PLAN DE CAPTACIÓN DEL TALENTO	IV PLAN DE ACCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO.	III PLAN IGUALDAD GÉNERO AGE - PEIO 2020-2022	PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA
LÍNEAS ESTRATÉGICAS					
V. Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias.					
VI. Alinear infraestructura material y potencial humano.					
VII. Un nodo central, hacedor de redes.					
VIII. Una nueva etapa en la política de publicaciones.					
IX. Un debate abierto y a fondo sobre lo público.					
X. Transición y transformación digitales.					
XI. Potenciar el capital profesional.					
XII. Una estructura funcional coherente.					

Por último, no debemos dejar de mencionar otros planes o compromisos con los que las actividades y proyectos pormenorizados en los planes operativos anuales que desarrollan esta planificación pueden estar vinculados de manera singular:

- España Nación Emprendedora.
- Plan integral de cultura de seguridad nacional.
- Plan de adaptación al cambio climático.
- Plan de contratación pública ecológica de la AGE 2018-2025.
- Responsabilidad social corporativa de la AGE.
- Compromisos programáticos de legislatura y pactos legislativos.
- Otros compromisos públicos declarados en nombre de la AGE o del INAP.

2. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN DEL INAP.

2.1. Antecedentes de la planificación en el INAP.

Hay que destacar que el INAP ha dispuesto en esta década de dos planes estratégicos: el Plan Estratégico General 2012-2015 y el Plan Estratégico General 2017-2020, un hito no solo para esta institución sino también para la Administración del Estado.

El primer plan estratégico fue un claro intento de sistematizar las actividades del instituto para el logro de sus objetivos durante el periodo señalado y con el fin de informar de manera detallada de su avance se publicaron durante su vigencia once informes de seguimiento (de octubre de 2013 a mayo de 2015) y dos informes sobre el estado de situación y balance del plan (en diciembre de 2013 y febrero de 2015), disponibles en <https://www.inap.es/plan-estrategico-general-2012-2015>.

Concluido el período de ejecución de este primer plan estratégico, el INAP redactó su Plan Estratégico General 2017-2020, partiendo de los principales resultados obtenidos en la ejecución del anterior y de las nuevas necesidades que los cambios sociales y tecnológicos del momento implicaban. Como novedad, además, en este segundo plan se abrió un periodo de participación pública y difusión institucional para la recepción de sugerencias sobre el proyecto del plan.

Elaborado el Plan Estratégico General 2017-2020 se desarrollaron los planes operativos anuales (POA) que, en cada ejercicio, describieron los proyectos concretos que se ejecutarían, las actividades que los compondrían y los resultados esperados. Además, cada año se elaboró un informe anual de seguimiento. Toda esta documentación puede consultarse en <https://www.inap.es/plan-estrategico-general-2017-2020>.

Hay que mencionar, en cualquier caso, que 2019 fue un ejercicio especial en la ejecución del plan, ya que, tras varios meses con la Dirección del INAP vacante, en febrero de ese año se produjo el nombramiento de la directora del Instituto, iniciándose entonces una etapa de profunda revisión de los procedimientos de gestión interna del organismo, en particular los relacionados con la contratación, los recursos humanos y los proyectos tecnológicos, de gran impacto en la actividad ordinaria del INAP y, por tanto, también en los proyectos de este plan estratégico que en 2020 debía de iniciar su último año de ejecución. A esto hay que añadir que a finales de 2019 comenzó una nueva legislatura, que marcada por diferentes prioridades estratégicas, hizo conveniente iniciar una reflexión para la redacción de un nuevo plan estratégico del INAP, adelantando el «cierre» del Plan Estratégico General 2017-2020.

Así, desde abril y hasta junio del 2020 se evaluó el citado plan estratégico general como una de las fuentes de diagnóstico para la elaboración del PEP 2021-24. Entre

las conclusiones alcanzadas con este análisis se tiene el hecho de que el plan estratégico elaborado para el periodo de 2017 a 2020 no se adaptaba a la nueva planificación exigida por la *Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público* ya que fue aprobada con posterioridad a su redacción.

2.2. Referentes normativos para el diseño de la planificación.

El marco normativo para el diseño de la planificación del INAP es el “control de eficacia” y la “supervisión continua” de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (Ley 40/2015), que los establece en su “Art. 85. Control de eficacia y supervisión continua”.

Dicho artículo, en los apartados 1 y 2, establece la obligación, para las entidades del Sector Público Institucional Estatal (SPIE) entre las que se encuentran los organismos autónomos (OA), de disponer de un plan de actuación plurianual que marque las líneas estratégicas de la entidad (en adelante plan estratégico plurianual -PEP-) y de tantos planes anuales (en adelante plan de actuación anual -PAA -) como ejercicios abarque el desarrollo del PEP.

La competencia del control de eficacia se otorgó a las Inspecciones de Servicio (IS) departamentales, las cuales elaboraron la *Guía Metodológica de las Inspecciones Generales de Servicios de los Departamentos Ministeriales para el Control de Eficacia al que se refieren los artículos 85 y 86 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público*, que la Comisión Coordinadora de Inspecciones de Servicios de la AGE aprobó en su reunión de fecha 11 de diciembre de 2018, donde se establecen con mayor detalle los requisitos que la planificación de las entidades del SPIE deben tener en consideración para su diseño, al recoger las indicaciones que al respecto se hacen a lo largo del “TÍTULO II: Organización y funcionamiento del sector público institucional” de la Ley 40/2015, estando en concreto las relativas a los OA entre los artículos 88 al 102.

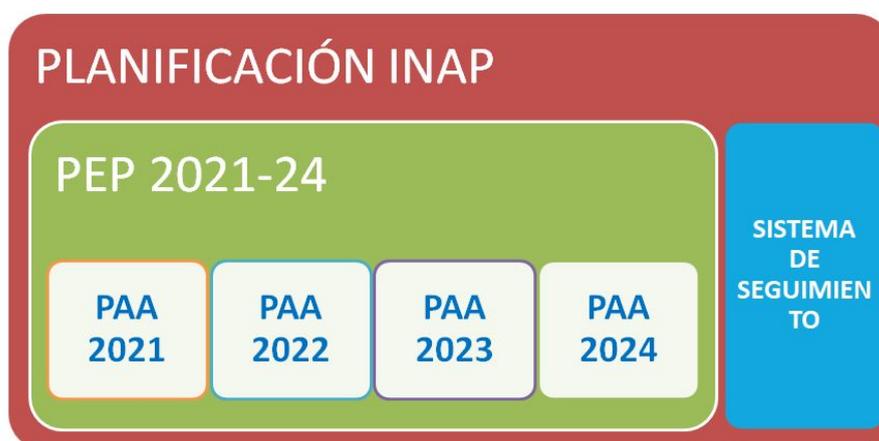
Y por otra parte, también en 2018, el Ministerio de Hacienda publicó la “Orden HFP/371/2018, de 9 de abril, por la que se regulan las actuaciones de planificación, ejecución y evaluación correspondientes a la supervisión continua de las entidades integrantes del Sector Público Institucional Estatal” (OHFP/371/2018), que corresponde realizar a la IGAE, y cuyos criterios de evaluación se integraron durante la redacción de la GUÍA de las IS departamentales.

Por todo ello, el referente operativo para el diseño de la planificación del INAP será dicha GUÍA, de la que se ha extraído la información necesaria, desde el punto de vista de un OA, para diseñar de una herramienta propia del INAP que le guíe durante la redacción de su planificación.

2.3. Estructura de la planificación del INAP.

La planificación del INAP está constituida por un Plan Estratégico Plurianual entre los años 2021 y 2024, PEP 2021-24, que se desarrollará para cada uno de los cuatro ejercicios de vigencia del mismo mediante planes de actuación anuales (PAA), siendo el primero de ellos el PAA 2021.

Dada la relevancia de su evaluación en el marco del control de eficacia de la Ley 40/2015, se ha querido desarrollar en un bloque separado (pero formando parte de la planificación) el *Sistema de seguimiento*, cuyos objetivos y requisitos a tener en cuenta en su diseño y desarrollo están definidos dentro del apartado correspondiente a dicho Sistema en este documento. Será en este bloque donde se incluirán los indicadores diseñados para el seguimiento y la evaluación de la planificación.



Por su parte, el PEP 2021-24 se compone de las doce líneas estratégicas ya señaladas, enmarcadas dentro de las competencias y funciones que su Estatuto (RD 464/2011) establecen para el Instituto.

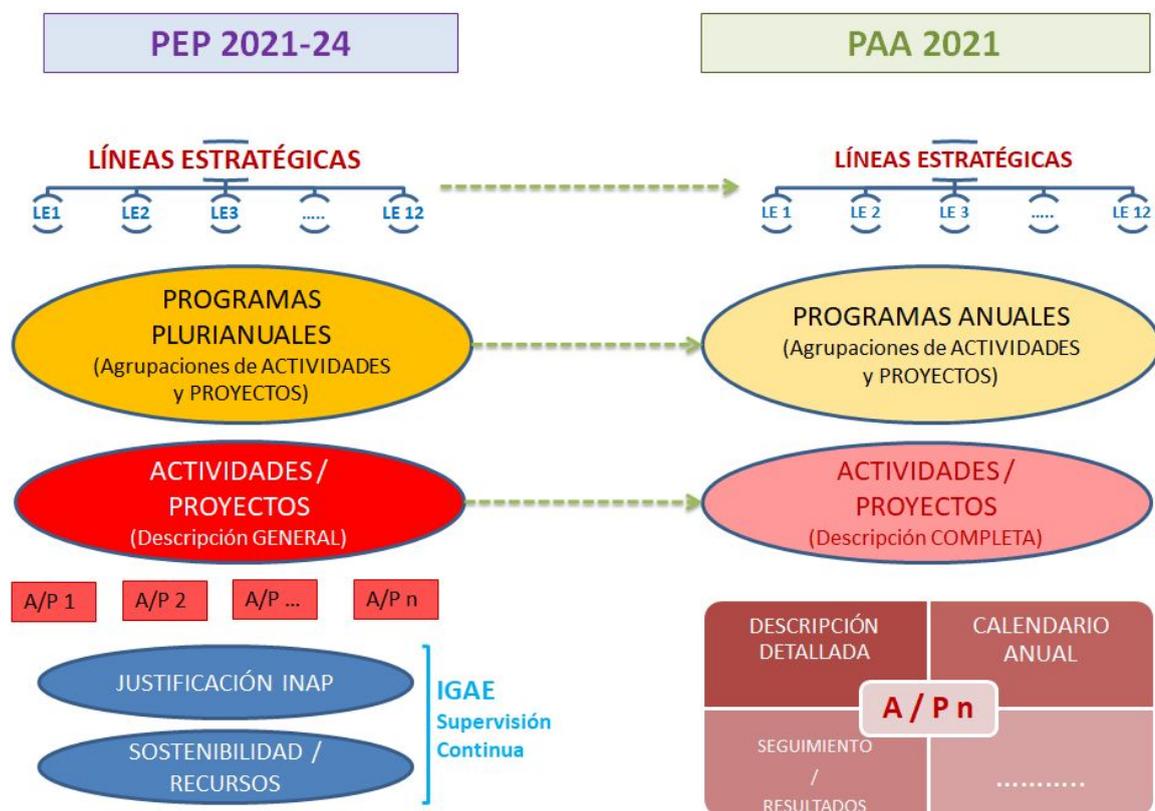
En el nivel inmediatamente inferior al de las líneas estratégicas se sitúan los *programas de actuación plurianuales* que agrupan las actividades y proyectos por su afinidad de acción. La descripción de cada uno de ellos se encuentra en el apartado PROGRAMAS PLURIANUALES DE ACTIVIDADES/PROYECTOS de este documento.

Cada programa se compone de diversas actividades y proyectos que son los elementos básicos de actuación dentro de la planificación, definiéndose cada uno de ellos de la siguiente forma:

- Actividad: Conjunto de tareas a realizar ordinaria y/o periódicamente de manera organizada e interrelacionadas entre sí, con el fin de obtener un resultado, un producto o servicio.
- Proyecto: Conjunto de tareas a realizar de manera organizada e interrelacionadas entre sí, con el fin de obtener un resultado nuevo, producto o servicio, o que innova alguna actividad ordinaria (procesos y/o resultados).

Como elementos básicos de la actuación del Instituto, ciertos aspectos de su descripción (recursos disponibles, calendario de ejecución, datos de partida o base, objetivos de consecución, etc.) solo podrán ser concretados con la precisión necesaria para su seguimiento preciso en el momento de diseñar cada uno de los planes anuales para el ejercicio siguiente (PAA). Por otra parte, sobre todo en el caso de los proyectos (por su naturaleza de extraordinarios o puntuales, aunque no es de descartar que pueda pasar también a algunas actividades) pueden surgir necesidades no previsibles en el momento de aprobación del PEP, que lleven a introducir nuevos proyectos y, con ello, al reajuste del conjunto de actividades y proyectos predefinidos en función de los recursos globales disponibles. Por dichas razones, ambos elementos tendrán una descripción detallada en cada uno de los PAA, cuando su ejecución sea más inmediata.

Completará el PEP 2021-24, además del apartado ya mencionado que define los objetivos y especificaciones del *Sistema de Seguimiento* de la planificación, un apartado de *“Estructura y personal. Recursos económicos y materiales”* que analice con el objetivo de buscar el funcionamiento más eficiente de la institución, la previsión de recursos y la estimación de necesidades para el desarrollo de su planificación, señalándose en el mismo posibles carencias o mejoras necesarias para mejor alcanzar los objetivos del PEP.



Por su parte, cada uno de los PAA 20__ incluirá la traslación de los objetivos de las líneas estratégicas del PEP 2021-24 al año de aplicación, la anualización de los programas de actuación y, las actividades y proyectos, a desarrollar para el año señalado, que serán descritos detalladamente mediante un formulario que se ha estructurado en los siguientes bloques:

- Identificación de la actividad/proyecto. Indicando su vinculación con la o las líneas estratégicas a las que contribuye, así como su participación en las prioridades para el INAP dentro de la Agenda Ministerial para la Legislatura y/o actuaciones responsabilidad del INAP en planes estatales (por ejemplo, Plan de reconstrucción de España, Plan de Captación del Talento, etc.) .
- ODS y Metas 2030 a los que podría contribuir.
- Descripción (qué se hace, cómo se hace, en qué tiempo y qué resultados se esperan obtener). Responsables e implicados, internos y/o externos.
- Recursos estimados para su desarrollo.
- Seguimiento e indicadores.

Además, aunque el PEP se establece para un periodo de cuatro años, su seguimiento anual, así como el despliegue y la evaluación final de los PAA, pueden dar lugar a ajustes, rectificaciones y otras modificaciones sobre su formulación inicial. En previsión de esta situación, la revisión de esta planificación se realizará a

través de los planes anuales que la desarrollan, mediante la traslación de las líneas estratégicas a los objetivos de dicha anualidad y de las actividades y proyectos desplegadas en el mismo.

Los indicadores de seguimiento, por lo demás, han de ser una fuente permanente de retroalimentación, más allá de su condición de entregables o su uso para fines de rendición de cuentas o de evaluación externa. Si bien esta planificación contiene su propio calendario intrínseco de verificación y evaluación, su contenido y su sistema de seguimiento han de servir, eventualmente, para el control de su eficacia por el Ministerio de adscripción y la supervisión continua por el Ministerio de Hacienda.

2.4. Proceso de diseño de la planificación del INAP.

El proceso de diseño de la planificación del INAP requiere de dos acciones convergentes, paralelas y en varios procesos de contraste:

- Una acción de “arriba hacia abajo”, que partiendo de las competencias y funciones otorgadas en la normativa que regula la actividad del INAP (norma de creación y otra legislación que le otorgue competencias y funciones), de los ODS y metas de la Agenda 2030, de las prioridades para el INAP dentro de la Agenda Ministerial para la Legislatura y/o actuaciones responsabilidad del INAP en planes estatales (por ejemplo, Plan de reconstrucción de España, Plan de Captación del Talento, Agenda digital, etc.), así como del aprendizaje de la evaluación de los resultados de la planificación precedente y del diagnóstico de la situación de partida junto con la previsión de evolución futura del entorno (la actual situación provocada por la pandemia del COVID-19), ha empezado definiendo las líneas estratégicas del PEP y que serán desarrollarlas a través de los PAA.
- Y otra acción de “abajo hacia arriba”, que permita hacer un contraste de alineamiento del desempeño del organismo, actividades y proyectos, con dichas líneas estratégicas de la planificación, teniendo en consideración las previsiones realistas de los posibles recursos disponibles.

A ambas acciones ha acompañado otra de “comunicación externa” dirigida a autoridades del Ministerio de adscripción y sometiendo el borrador a un proceso de audiencia pública tanto de expertos como de la sociedad en general.

2.5. Proceso de reflexión para las líneas estratégicas.

Para cumplir los fines que con el mencionado plan estratégico se impone el INAP, se ha partido de una situación de contexto de significativo desafío provocado esencialmente por la pandemia de la COVID-19 que está imponiendo o acelerando cambios organizativos en el tradicional funcionamiento de la Administración pública,

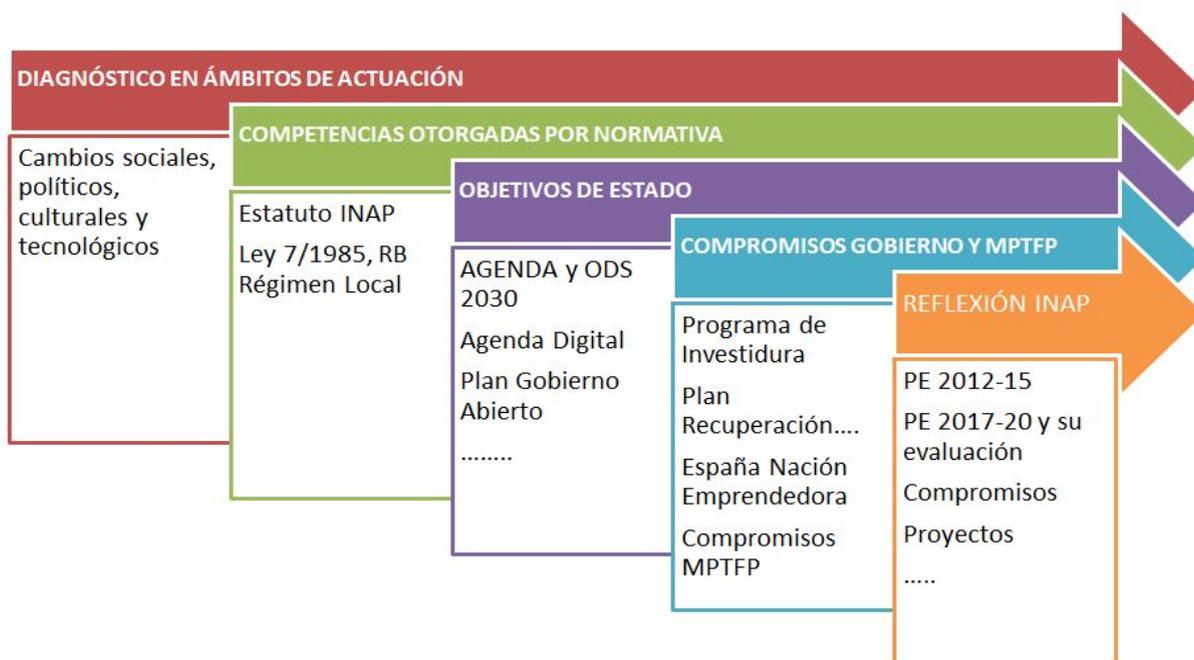
impulsando la implantación del teletrabajo y requiriendo el apoyo más que significativo en las tecnologías de la información para superar la barrera que la distancia física ha impuesto entre los empleados que operan en la función pública y con la ciudadanía, y específicamente para el Instituto en el desarrollo de los procesos selectivos y la oferta formativa.

La primera redacción de las líneas estratégicas, que posteriormente han pasado procesos de consulta en el ámbito del Ministerio de adscripción, surgen de un proceso de reflexión con una secuencia que parte, como no puede ser menos, de las competencias que la normativa le atribuye (principalmente su Estatuto actual y la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local). Las fuentes que han alimentado dicho proceso, son de naturaleza distinta y desempeñan por tanto, un papel diferente:

- Un diagnóstico de la situación en los ámbitos de actuación del organismo, así como de la forma en que se ha desarrollado esta actuación y sus resultados. En particular, los cambios sociales, políticos, culturales y tecnológicos que afectan a las relaciones de las administraciones con la ciudadanía, al valor aportado por la función pública y la imagen de las organizaciones y los empleados públicos.
- Los principios generales que inspiran los fines y las prácticas del organismo desde su creación: selección de los empleados públicos sujeta a criterios de igualdad, capacidad y mérito, para las necesidades de las administraciones; desarrollo profesional a lo largo de la vida y al servicio de las políticas públicas; fomento del pensamiento, la investigación y el diálogo creativos sobre todo lo relativo a las políticas, las administraciones y los empleados públicos.
- Los objetivos de Estado que, aun pudiendo verse afectados por cambios de legislatura o de gobierno, tienen vocación de continuidad más allá de la duración de éstos, tales como la Agenda 2030¹ y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan de Igualdad, el Plan de Gobierno Abierto, la Agenda España Digital 2025 y, eventualmente, otros.
- Los compromisos de gobierno adquiridos a través de programas o pactos de legislatura, de investidura, o asumidos de otro modo para la legislatura (como el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia o el Plan España Nación Emprendedora), o en declaraciones solemnes de la Presidencia de la nación o del Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Los compromisos propios y específicos del INAP, el balance de los planes estratégicos anteriores (Plan Estratégico 2012-15 y Plan Estratégico

¹ La vertebración de la planificación del INAP con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es objeto de un apartado específico en este documento.

2017-20), documentos de reflexión interna² y los proyectos todavía con recorrido o, en su caso, pendientes.



3. PROGRAMAS PLURIANUALES DE ACTIVIDADES/PROYECTOS.

Se han definido veintiún programas plurianuales que agrupan el conjunto de actividades y proyectos que para cada año se detallarán en cada uno de los PAA, cuando se conozca con una mejor precisión el balance de cierre del ejercicio precedente y la previsión de recursos para el año a planificar. Como dato adicional se puede mencionar que la previsión del número de actividades y proyectos para el PAA 2021 es de 183 en todos los ámbitos de actividad del Instituto (que van, por ejemplo, desde cursos de formación, procesos selectivos, las actividades del Plan de Captación del Talento en las que se participa, hasta las del pago de las nóminas o los contratos para el mantenimiento de las instalaciones).

Aunque jerárquicamente los programas están en el nivel inmediatamente inferior de las líneas estratégicas, la relación entre la actuación del Instituto y estas, se realizará al definir las actividades y proyectos ya que podrán estar vinculados a una o más líneas estratégicas. Y después, a través de las actividades o proyectos que

² Como ejemplo de herramienta para el proceso de reflexión interna se puede ver con detalle el contenido de las "ideas fuerza" de las fuentes señaladas y su secuenciación horizontal que intenta señalar el enlace entre dichas ideas (ver en [TABLA BASE LÍNEAS ESTRATÉGICAS B03 20200925.xlsx](#)).

componen un programa, se podrá establecer su relación con dichas líneas estratégicas, en cada uno de los PAA.

Estos veintiún programas pueden presentarse agrupados en cuatro bloques según su naturaleza:

- Un bloque relacionado con los procesos selectivos.
- Otro relacionado con la formación y el desarrollo profesional.
- El que contendría los programas cuyas actividades y proyectos están relacionados con la promoción del conocimiento sobre la administración pública.
- Y el bloque de programas transversales, que abarcan desde las relaciones internacionales, la comunicación, etc., hasta los relacionados con la organización del Instituto y sus procesos internos.

La descripción para cada programa, siguiendo esta agrupación, es la que a continuación se presenta.

Bloque de programas sobre procesos selectivos:

Programa de los procesos selectivos del Subgrupo A1. Este programa contiene las actividades para el desarrollo de los procesos selectivos del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (CSACE), del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (CSSTIAE) y de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (ETGOA), así como proyectos de innovación de dichos procesos para potenciar su digitalización y gestión descentralizada.

Programa de los procesos selectivos de la Comisión Permanente de Selección. Este programa incluirá las actividades de apoyo a la Comisión Permanente de Selección, que es el órgano colegiado encargado de la realización de los procesos selectivos para ingreso en los Cuerpos de Gestión de la Administración Civil del Estado, de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado, Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, General Administrativo de la Administración del Estado, Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado, Técnicos Auxiliares de la Administración del Estado y General Auxiliar de la Administración del Estado, entre otros posibles que se le puedan encomendar. Además de los proyectos de innovación de dichos procesos.

Programa de los procesos selectivos de funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional. Este programa contiene las actividades para el desarrollo de los procesos selectivos de la Escala de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (EFALHCN), que se subdivide a su vez en procesos para cada una de las Subescalas de Secretaría, Intervención-Tesorería y Secretaría-Intervención,

incluyendo además proyectos de innovación de dichos procesos cuyo objetivo es potenciar su digitalización y gestión descentralizada.

Bloque de programas sobre formación y el desarrollo profesional:

Plan anual de formación. Es una herramienta de planificación operativa que estructura toda la oferta de actividades formativas del INAP en cada ejercicio. Para su elaboración se tienen en cuenta los resultados de encuestas sobre necesidades de formación, la evaluación de la oferta formativa del INAP en el periodo anterior, el trabajo de la Red de Escuelas de Institutos de Administración Pública (REI) sobre perfiles competenciales en las Administraciones públicas españolas, ejercicios de prospectiva sobre las capacidades que requieren los empleados públicos para afrontar retos de futuro (entre otras fuentes, se ha tomado en cuenta las reflexiones y recomendaciones del Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas -CEPA- y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-) y un proceso de consulta pública a través de la página web del INAP. Este programa incluye las actividades necesarias para su diseño, ejecución y seguimiento del Plan.

Programa de cursos selectivos y habilitantes. Este programa incluye las actividades para el diseño, organización, ejecución y seguimiento de los cursos selectivos de los cuerpos de los subgrupos A1 y A2 cuyos procesos selectivos tiene encomendado el INAP, incluyendo los de la Escala de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional, así como los diseñados en colaboración con otros centros directivos, como son por ejemplo, el curso selectivo de Técnicos de Tráfico y el habilitante de la Función Inspectora. Igualmente se incluyen en este programa aquellos proyectos de innovación para continuar su adaptación a la metodología virtual y potenciar el enfoque competencial del proceso de aprendizaje.

Programa de másteres universitarios. Se incluyen las actividades para el desarrollo de los másteres universitarios que se ofertan en colaboración con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, tanto los correspondientes a los cursos selectivos de CSACE, CSSTIAE y EFALHCN, como el de *Dirección y Liderazgo Públicos* y el de *Urbanismo y Estudios Territoriales*, y muy especialmente las actividades del sistema de gestión de la calidad que incluyen los procesos de verificación y acreditación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA). Este programa incluye además varios proyectos para potenciar la adaptación de la metodología de aprendizaje a la modalidad virtual.

Programa de formación continua. Se trata de un programa que engloba la gestión de las actividades que forman parte de la oferta formativa orientada al desarrollo y actualización de las competencias profesionales del conjunto de empleados públicos, a través de tres líneas de trabajo destinadas al desempeño general (para todos los empleados públicos), al desempeño directivo (destinado a niveles directivos y predirectivos) y al desempeño en el ámbito local (destinado a empleados del ámbito local a partir de sus especificidades como gestores en dicho ámbito). Esta oferta formativa incluye desde experiencias de carácter independiente de entre 15 a 60 horas (por ejemplo, “a tu ritmo”), al diseño de itinerarios formativos que desarrollan un determinado ámbito de la actividad administrativa, o la celebración de seminarios sobre una temática concreta dirigidos a un perfil específico. Este programa requiere de una ágil detección y prospectiva de necesidades para dar respuesta a, por ejemplo, las necesidades formativas sobre teletrabajo o el desarrollo de competencias digitales agudizadas como consecuencia de la pandemia. Asimismo se incluyen en este programa proyectos para la innovación y el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizaje o la renovación del modelo de aprendizaje de lenguas extranjeras o cooficiales.

Programa de formación en ámbitos específicos. Este programa incluye la planificación y el desarrollo de actividades formativas específicas que responden a mandatos establecidos en normas o planes o a los compromisos adquiridos por el INAP con otros agentes. Se trata de actuaciones que se llevan a cabo en coordinación y colaboración con otras unidades y organizaciones externas al INAP y que, por lo general, cuentan también con mecanismos específicos de seguimiento y evaluación.

Programa de coordinación y homologación de formación. Este programa incluye las actividades para la coordinación y homologación de formación impartida por otros promotores de formación. Destacan las actividades derivadas del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP) y la gestión de sus subvenciones, así como la homologación del diseño y validación de las propuestas de entidades locales para el desarrollo de la carrera profesional de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional.

Programa de innovación docente. En este programa se incluyen las actividades y proyectos relacionados con el desarrollo docente de los colaboradores de las actividades formativas, abarcando desde actividades de formación metodológica, la creación de repositorios de recursos para el aprendizaje, etc., hasta la coordinación y gestión de dichos colaboradores, así como el fomento de sus redes de colaboración.

Bloque de programas sobre la promoción del conocimiento.

Programa editorial. Se incluyen las actividades para el desarrollo del programa editorial del Instituto, tanto para revistas como monografías, y proyectos cuyos objetivos son detectar aspectos de mejora en dicho programa incluyendo, por ejemplo, el análisis de las opiniones de los usuarios de revistas, la creación del comité científico editorial, mejoras en la indexación de las revistas e indexación de las monografías, así como la revisión de normas editoriales del INAP.

Programa documentación. Este programa incluye actividades y proyectos para el desarrollo del funcionamiento de la Biblioteca del Instituto (atención a usuarios, visitas, compra de fondos, catalogación, etc.) y la revisión del sistema de gestión bibliotecaria, el desarrollo de biblioteca digital y la integración con otros repositorios de conocimiento.

Programa investigación y estudios. Se incluyen las actividades relacionadas con todo el ciclo de vida de la convocatoria de proyectos (convocatoria, evaluación, adjudicación, seguimiento y productos finales), así como proyectos nuevos para promover la explotación de datos residentes en diversas bases de datos personal funcionario, la apertura en formato reutilizable de los datos de formación y selección del INAP a la comunidad investigadora y el público en general, además de la elaboración de informes o estudios requeridos desde distintos órganos del Ministerio o desde otros Departamentos u Organismos.

Programa de reflexión sobre la Administración Pública. Este programa incluye actividades y proyectos cuyo objetivo es coordinar y generar reflexión sobre aspectos prioritarios en la Agenda Ministerial relacionados con la función pública. Especialmente destacables es la reflexión sobre posibles replanteamientos para los procesos de acceso a la misma y sobre los encargos responsabilidad o en los que colabora el Instituto dentro el Plan de Captación del Talento, y aquellos otros que puedan surgir a lo largo de los años de desarrollo del PEP.

Bloque de programas transversales.

Programa de relaciones internacionales y colaboración. Incluye la coordinación de las actividades y mecanismos de relación y cooperación internacionales del Instituto, especialmente en la UE e Iberoamérica, y las de ámbito nacional, especialmente con escuelas e institutos de formación de empleados públicos autonómicos, así como las entidades de formación del ámbito local.

Programa de comunicación y transparencia. Este programa contiene actividades y proyectos cuyo objetivo es la comunicación externa del Instituto

y la transparencia, tanto la de cuyo origen puede ser la sociedad mediante sugerencias, quejas, recursos, consultas, o tramitaciones a través de sede electrónica, como aquella en que la iniciativa es del propio INAP a través de su web, redes sociales, bancos de conocimiento, memorias o memorias de gestión, etc.

Programa de organización interna. Contiene las actividades y los proyectos cuyo objetivo es la mejora de la eficiencia de la gestión del Instituto, mediante el análisis de su funcionamiento, el estudio de propuestas de mejora y de desarrollo de mecanismos de coordinación intra unidades -por ejemplo, la coordinación de la tramitación de convenios- y el seguimiento de su actividad. Pueden destacarse las actividades de impulso de la aplicación de la Agenda 2030 y el seguimiento del propio PEP 2021-24, así como la potenciación de la intranet del INAP como plataforma de coordinación, entre otras posibles cuya necesidad surja durante los años de ejecución de esta planificación.

Programa de desarrollo del personal. Este programa incluye las actividades destinadas al personal que desarrolla su desempeño en el Instituto, incluyendo tanto al personal funcionario y laboral, como a los becarios o estudiantes en prácticas. Las mismas abarcan desde aspectos más tradicionales como el pago de los haberes, la tramitación de la distinta documentación administrativa relacionada con la materia, el plan de acción social, etc., hasta proyectos para potenciar el plan de formación interna de los empleados, de estudios para la mejora de las condiciones laborales o mejoras en la gestión de becas o prácticas.

Programa de transformación digital. Este programa incluye las actividades y proyectos necesarios para dar soporte a los servicios tecnológicos que precisa la actividad del Instituto y su evolución, además de proyectos innovadores como pueden ser la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial y *big data* para el desarrollo de funciones de soporte a los procesos internos y externos, y de mejora de la información.

Programa de gestión económica y contratación. Se incluyen las actividades relacionadas con la gestión de los ingresos, gastos y pagos del organismo, la gestión de los fondos para el empleo, la elaboración de las cuentas anuales y la coordinación interna en la tramitación de los contratos que precisan las distintas unidades, así como los proyectos para la mejora de dichas tramitaciones o la implantación de una contabilidad de costes, entre otros.

Programa de gestión del patrimonio. Se incluyen las actividades para la gestión y el mantenimiento de patrimonio propio del organismo, destacando como proyectos la implantación de un nuevo plan de eficiencia energética y el estudio de la situación jurídica del patrimonio.

4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO.

Una vez que están definidos los objetivos estratégicos a conseguir con la planificación, es necesario determinar cómo se va a medir la consecución de dichos objetivos, proceso que se abordará con el establecimiento de un sistema de seguimiento de la planificación y con el apoyo de indicadores.

Como se comentó en la presentación de la planificación, dada la relevancia de la evaluación de la misma en el marco del control de eficacia de la Ley 40/2015, el sistema de seguimiento se ha desarrollado en un bloque separado, cuyos objetivos y especificaciones para su definición se van a establecer a continuación.

4.1. Especificaciones del sistema de seguimiento.

El artículo 6.4 de los Estatutos del INAP (Real Decreto 464/2011) establece que corresponde a la Unidad de Apoyo “la coordinación en el desarrollo de los planes y programas”. Es por lo tanto esta unidad, con dependencia directa de la Dirección, la responsable del seguimiento y control interno de la planificación.

El seguimiento está unido al concepto de evaluación y ambos constituyen un instrumento que aporta información, al equipo directivo y a otras posibles instancias de decisión, con la finalidad de favorecer ciclos de mejora continua y mecanismos de rendición de cuentas.

El sistema de seguimiento de la planificación debe diseñarse teniendo en cuenta una serie de especificaciones, algunas de las cuales la propia Ley 40/2015 establece para los organismos públicos :

- La revisión al menos cada 3 años de la planificación estratégica (Art 92.2).
- La publicación en la página web del organismo público de los planes estratégicos y los anuales (Art 92.3).
- La existencia de indicadores para medir los objetivos (Art 92.1.e).
- Las consecuencias asociadas al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y su vinculación con la evaluación de la gestión del personal directivo en el caso de incumplimiento (Art 92.1.e).

A estas especificaciones “legales” se deben añadir las siguientes³. Debe ser:

- Participativo, contando con todo el personal implicado a los distintos niveles incluido el participante en cada una de las actividades y proyectos.
- Continuo a lo largo del año, con independencia de informes o evaluaciones de carácter global. Con independencia de la implantación del seguimiento “en

³ Información elaborada a partir de RAMOS, Benito y SANCHEZ-NARANJO, Consuelo. “La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias de la administración española”. INAP 2013.

tiempo real”, se elaborará un informe de seguimiento parcial que abarque el primer semestre de cada año y otro anual que abarque cada uno de los cuatro ejercicios que componen la planificación.

- Eficiente, para proporcionar la información precisa para conocer la situación precisa y las causas de las actividades y proyectos.
- Objetivo, para proporcionar información fiable.
- Integral, para detectar las repercusiones de cada desviación en el conjunto de las actividades y proyectos.
- Definido, regulado mediante un procedimiento aprobado (que incluya la incorporación de los resultados a la revisión de la planificación) y la asignación de responsabilidades y recursos específicos para hacerlo viable.

El sistema comprenderá tanto el seguimiento de la ejecución de las actividades y proyectos, como el seguimiento de los resultados obtenidos, haciendo especial hincapié en los motivos o causas de las desviaciones y sus consecuencias.

4.2. Definición de los indicadores.

Un indicador es aquella expresión cualitativa (argumento) o cuantitativa (índice o estándar) que ayuda a evaluar y medir el nivel de consecución de los objetivos o resultados propuestos, y además, nos permite examinar la evolución de los mismos en el tiempo para conseguir un correcto seguimiento.

Una vez que están definidos las actividades y proyectos del PAA, es necesario determinar cómo se va a medir la consecución o impacto del mismo, proceso que se abordará con el establecimiento de indicadores.

Si se han definido productos o resultados esperados o metas, estándares o umbrales, el indicador de consecución puede ser disponer del producto (o resultado) en su totalidad o de una parte significativa del mismo.

Una vez que se han decidido los indicadores que se utilizarán, se deberán definir, para lo que es necesario cumplimentar una ficha con la siguiente información para cada uno de ellos, donde se ha subrayado los elementos claves que se exigirán en el proceso de control de eficacia:

1. Denominación del indicador.
2. Definición del indicador.
3. Fórmula o método de cálculo.
4. Forma de representación (diagramas, tablas...).
5. Interpretación del resultado del indicador. Indicar posibles limitaciones.
6. Nivel o niveles de agregación o desagregación (UE, España, CCAA,...)
7. Fuentes de información y posibles responsables para la recogida de la misma.
8. Periodicidad del cálculo.

9. Establecer en el momento del inicio del plan un umbral al que se debe llegar para dar por conseguido el objetivo.
10. Establecer su posible ponderación dentro del objetivo, si procede.
11. Calcular el valor base de partida en el momento de inicio del plan.
12. Describir un ejemplo, explicarlo e interpretarlo.

5. ESTRUCTURA, PERSONAL, RECURSOS Y SERVICIOS RENDIDOS.

5.1. Estructura y personal.

Desde el año 2011, de la Dirección del INAP dependen cuatro órganos con nivel orgánico de subdirección general, a saber, la Gerencia, la Subdirección de Aprendizaje, la Subdirección de Selección y la Subdirección de Formación Local, y dos unidades denominadas Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento y Departamento de Innovación Pública, además de la Unidad de Apoyo de asistencia a la misma, estando las funciones asignadas a cada una de ellas en el RD 464/2011, que aprueba el Estatuto del Instituto actualmente vigente.

Además, de estas unidades hay que añadir una pequeña unidad TIC de la Secretaría General de Administración Digital (SGAD) compuesta por 9 personas, ya que desde 2017 hasta enero de este año 2020, era la competente para prestar los servicios tecnológicos. Esta situación, que se ha prolongado a lo largo del año, está pendiente su reversión ya que la SGAD desde el inicio del 2020 depende del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Respecto a esta misma materia, tanto como consecuencia de la natural evolución del entorno en los últimos años como incrementada exponencialmente desde el inicio de la pandemia, se detecta un cierto desajuste entre las necesidades tecnológicas del INAP para atender sus servicios y las que se pueden atender con los medios actualmente disponibles. La abrupta irrupción del trabajo a distancia, la oferta de formación online total o el desarrollo de procesos selectivos descentralizados, con la consiguiente necesidad de adaptación de muchos procedimientos y procesos, han acelerado las necesidades de servicios digitales, que podían ser vistas antes de la pandemia como demandas de corto-medio plazo, convirtiéndose hoy en día en imprescindibles e inmediatas, con el riesgo real de poder convertirse en el “cuello de botella” de cara a poder prestar los servicios más básicos demandados.

A esta situación puntual del personal TIC, se debe añadir la progresiva reducción de personal en general que se viene produciendo durante los últimos años, motivada principalmente por el natural envejecimiento de las plantillas (el 28% de la plantilla actual tiene 60 o más años) y la escasa o nula oferta de empleo público durante varios años.

Se puede ver la evolución de los efectivos del Organismo durante los últimos diez años con la tabla siguiente:

	2010	2012	2015	2018	2020
Funcionarios	172	169	144	131	114
Laborales	43	37	34	30	23

El decremento sufrido es notable, un 33% o 46% en personal funcionario y laboral, respectivamente. La situación durante este año 2020, con los lógicos altibajos y variaciones, es que el número de efectivos oscila alrededor de los 140. En el mes de septiembre se han convocado un concurso general y otro específico para personal funcionario; asimismo, se han solicitado plazas de OEP tanto para personal funcionario como laboral. No obstante, estas medidas no son suficientes, por lo que el Instituto ya ha iniciado un proceso de análisis de su estructura interna y sus RPT, que se integrará en un proyecto del PEP 2021-24, para intentar justificar y conseguir una dotación de puestos suficiente y adecuada, que muy seguramente pase por la creación de nuevos puestos y potenciar aquellos perfiles que satisfagan las necesidades reales de la organización y que se adapten a los nuevos requerimientos que se le hacen a este Organismo, que se han señalado anteriormente.

En cuanto a la gestión compartida de servicios comunes, posibilidad contemplada en el artículo 95.2 de la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público, el INAP viene asumiendo la gestión por sus propios medios, excepto en el caso de los sistemas de información transferidos a la SGAD tal y como anteriormente se ha indicado. La única faceta compartida es la de la Unidad de Igualdad, competencia que lleva a cabo la Subsecretaría del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, que ha creado una red con miembros de todos los centros, en la que colabora el INAP.

El INAP ejerce, asimismo, el papel de “unidad tramitadora” para la aplicación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, bajo la coordinación de la Unidad de Transparencia de Información (UIT) del departamento.

Hasta el momento, para el resto de posibles servicios a compartir de los mencionados en dicho artículo, existe la correspondiente y necesaria coordinación con las instancias correspondientes del Ministerio de adscripción, pero no se aprecia la necesidad de acudir a la compartición ya que su gestión por el INAP dentro de su autonomía de gestión está justificada en términos de eficiencia y calidad, sin dejar por ello de aplicar políticas de racionalización del gasto y de mejora de la gestión.

Puede mencionarse, como un ejemplo de estas políticas, la incorporación del INAP en 2020 al Plan de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas con unos ahorros estimados para los ciudadanos y para la propia administración de unos 100 millones de euros y 144 miles de euros, respectivamente.

5.2. Recursos económicos y materiales.

El INAP dispone de presupuesto propio, integrado en de los Presupuestos Generales del Estado dentro de la Sección del Ministerio de adscripción. El proyecto de presupuesto de gastos para el ejercicio 2021 es de 95.826.360 euros de los cuales 2.400.000 euros corresponden al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR). Con respecto al presupuesto de 2020 ha supuesto un incremento global del 12,95% , o del 10,12% si excluimos la aportación del MRR.

Del mismo el 17,92% está dedicado a gastos de personal, el 27,42% a gastos corrientes en bienes y servicios (siendo aproximadamente el 67% estos gastos están destinados a formación para el empleo en las Administraciones Públicas a través del subconcepto 226.04), el 54,04% a transferencias corrientes (principalmente subvenciones para formación para el empleo dirigidas a las Comunidades Autónomas y Entidades Locales), quedando el resto de capítulos presupuestarios del estado de gastos por debajo del 1% (incluidas las inversiones reales).

Las principales variaciones, sin considerar el MRR, han sido incrementos de aproximadamente el 21% y 42% en los gastos de personal y transferencias corrientes, respectivamente, y por contra se ha reducido un 30% los gastos corrientes y se mantienen las inversiones. Por su parte, el MRR aporta 2.196.000 euros en gastos corrientes, lo que permite reducir el recorte de este capítulo del 30% señalado a un 24%, y otros 204.000 euros a inversiones, lo que incrementa este capítulo en un 60%, aunque estas sólo representan el 0,56% del presupuesto total.

El primer dato sobre el incremento del gasto de personal, está motivado porque el INAP ha de asumir los gastos de personal de los funcionarios en prácticas y como las últimas Ofertas de Empleo Público (OEP) están siendo más numerosas, se hace necesario aumentar significativamente dichas partidas presupuestarias.

Por otra parte, para atender estos gastos, el INAP dispone de su presupuesto de ingresos, equilibrado respecto al de gastos. Las principales fuentes de financiación son las transferencias procedentes del Departamento (del total del presupuesto de ingresos, las transferencias corrientes representan el 18,35% y las de capital el 0,35%), del MRR (del total del presupuesto de ingresos, las transferencias de capital representan el 2,29% y las de capital el 0,21%), el remanente de tesorería que supone un 10,17% y, sobre todo, las transferencias corrientes destinadas exclusivamente a formación para el empleo procedentes del Servicio Estatal Público

de Empleo (SEPE) que significan un 68,34% del total del presupuesto de ingresos. El resto de capítulos del presupuesto de ingresos, tasas, precios públicos y otros ingresos, ingresos patrimoniales y reintegro de préstamos concedidos fuera del sector público, no llegan en total ni al 1% del presupuesto de ingresos.

Con respecto a los datos de programación plurianual hasta el ejercicio 2023, lo actualmente previsto solo implica el mantenimiento de idénticas cantidades para inversiones del programa 921O (de 340 mil euros/año) y respecto al MRR, 2.400 y 1.200 miles de euros para 2022 y 2023, respectivamente.

Para afrontar su significativo ámbito competencial, el Instituto dispone de los recursos necesarios, hecho que viene siendo demostrado con el cumplimiento de sus funciones, si bien, la prestación de servicios que realiza podría ser mejorada con una mayor dotación en alguno de sus capítulos, como los que se explican a continuación.

El INAP dispone de dos sedes, la principal en la calle Atocha de Madrid y la de Alcalá de Henares, situada en el edificio histórico de la Universidad de Alcalá de Henares. Ambos edificios son centenarios e históricos, por lo que precisan para su mantenimiento en buen uso observar una serie de criterios y normas que conllevan inversiones superiores a otros edificios sin dichas características, lo cual obliga a considerar que el capítulo destinado a inversiones reales debería aumentarse.

Así mismo, los recursos materiales (mobiliario, material de oficina, equipamiento informático,...) en general se consideran adecuados para un correcto desempeño del trabajo, y aunque se van reponiendo a medida que se necesita, en algunos casos se debería acelerar su recambio, lo que presupuestariamente supondría un porcentaje muy pequeño en relación con el presupuesto total.

Igualmente hay tres posibles riesgos para los años futuros que habrá que tener en previsión.

El primero es el ya señalado del incremento de los gastos de personal para las nóminas de los funcionarios en prácticas en función del número de plazas de las OEP en marcha en cada ejercicio.

El segundo está relacionado con el uso del remanente de tesorería para la financiación del Instituto, el cual se considera una magnitud fluctuante y falta de solidez suficiente para afrontar con garantías de futuro las necesidades de este Organismo (más teniendo en cuenta que el mismo va decreciendo ejercicio tras ejercicio), por lo que en la medida de que dicho decremento se vaya produciendo, se precisará de compensación incremental desde las transferencias del Departamento.

Y el tercero deriva del retorno de los servicios tecnológicos que actualmente se prestan desde la SGAD al Instituto. Actualmente se gestionan un total de 44 contratos de carácter tecnológico para el INAP, con un importe en 2020 de

843.645,29 euros y con una previsión de 1.195.602,60 euros para 2021. Aún así, la previsión para los próximos años es un importante incremento de necesidades tecnológicas en un entorno cada vez más digitalizado, como se pretende justificar en el siguiente apartado específico sobre la materia.

5.3. Recursos tecnológicos.

De forma muy simplificada, la estructura de servicios TIC del INAP es actualmente la siguiente:



Este esquema de servicios se compone de:

- Servicios a los usuarios del INAP. Actualmente unos 200, incluido personal interno y externo, con una dotación de 340 ordenadores, tanto para usuarios del INAP como para Aulas de informática y Tribunales de los procesos selectivos, además de 79 portátiles y 11 tabletas.
- Servicios a los ciudadanos, desglosados así:
 - Usuarios de procesos selectivos. En 2019 se celebraron 15 procesos selectivos, con 128.852 solicitantes.
 - Usuarios de cursos de formación del INAP. En 2019 se llevaron a cabo un total de 453 actividades formativas, con 63.964 participantes, que fueron solicitados por más de 124.000 personas.
 - Usuarios de otros servicios del INAP: Transparencia e información pública (En 2019 se recibieron 126 solicitudes), Publicaciones (en 2019 se realizaron 417.165 descargas de revistas del INAP y 29.174

ventas de publicaciones del INAP), Portal de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (FEDAP), y Biblioteca (en 2019 se realizaron 5.333 servicios a los usuarios).

- Servicios a entidades externas, principalmente de carácter formativo, e instrumentados a través del Portal de Formación de Entidades Externas y el Portal FEDAP.
- Servicios de soporte, tanto a usuarios internos, para los que durante 2019 se atendieron 845 incidencias y 418 tareas como soporte a usuarios externos para los que en 2019 se tramitaron 12.752 incidencias.
- Infraestructuras de comunicaciones, que incluyen las redes del INAP: Empleados, Cursos, y Wifi, infraestructuras de apoyo al teletrabajo de los empleados del INAP, y Bases de datos del INAP, en total 60 esquemas de BBDD MySql y 114 esquemas de BBDD de SQLServer.
- Servicios WEB. Actualmente, el INAP dispone de un total de 8 portales Web públicos, con un tráfico total en 2019 de 11.796.230 de visitas y 37.521.015 de páginas vistas (incluidas las cifras de la página principal). La página principal del INAP www.inap.es durante 2019 recibió 4.121.867 visitas con un total de 11.316.233 visualizaciones de páginas.
- Servicios cloud:
 - Servicios de la red SARA: El INAP utiliza actualmente diversos servicios de la Red SARA, como Nómina (Nedaes), Registro (GEISER), Firma (Port@firmas AGE, Autofirma), identidad (Autentica, Cl@ve), gestión de personal (Trama), Geiser (Registro), IPS (Inscripción en pruebas selectivas).
 - Servicios Google Workspace Enterprise for Education, para el dominio INAP.INFO (aproximadamente 500 usuarios, incluyendo personal del INAP, profesores y alumnos) incluidos Google Meet y los servicios de apoyo a la formación Google Classroom.
 - Servicios de Streaming de vídeo (Youtube), Videconferencias (Zoom, BlackBoard, Google Meet).
- Servicios de soporte corporativo y aplicaciones a medida (se muestran únicamente los más relevantes):
 - Servicios de Formación:
 - ❑ Portal de formación online del INAP (Moodle).
 - ❑ Portal de formación externo del INAP (Moodle).

- ❑ Portal de difusión formativa <https://espaciocompartir.inap.es/v3/> (Moodle).
 - ❑ Sistema de Información de Actividades Formativas (SIAF).
 - ❑ Buscador de cursos.
 - ❑ Inscripción web de alumnos.
 - ❑ Portal del alumno.
 - ❑ Portal del formador.
 - ❑ Cuestionarios de Formación.
 - ❑ Responsables de priorización.
- Servicios de Selección:
 - ❑ Espacio del opositor.
 - ❑ Espacio del colaborador en procesos selectivos.
 - ❑ Gestión de interinos.
- Portal FEDAP (Subvenciones de Formación Continua).
- Solicitud de becas, ayudas y premios.
- Sistema de seguimiento presupuestario (SEGPRES).
- Solicitud general, quejas, sugerencias, recursos y reclamaciones.

Como se puede ver, el INAP presta un diverso y abundante conjunto de servicios dirigidos al conjunto de las Administraciones Públicas, en general, y principalmente a la Administración General del Estado, en los que participan activamente más de 200.000 ciudadanos, todos ellos basados en infraestructuras y servicios de carácter tecnológico.

Además, durante 2020, se ha producido un importante incremento de necesidades tecnológicas, derivado de la situación de confinamiento y de las precauciones sanitarias a adoptar para la prevención del COVID-19, que se han plasmado en demandas de mayor soporte a la digitalización tanto de los procesos selectivos como de la formación, así como a los trabajadores del Instituto, no solamente mediante soporte al teletrabajo, sino también en el apoyo a estos trabajadores para el desarrollo de sus actividades en este entorno cada vez más digitalizado.

Estas necesidades precisan, para ser cubiertas, una evolución no sólo en términos de dotación y recursos, sino también en la adopción de tecnologías colaborativas apoyadas en cloud que permitan aumentar la productividad y eficacia de los esfuerzos realizados tanto por el personal del INAP como por sus colaboradores, docentes, alumnos, opositores, y el resto de agentes con los que interacciona.

Por ello, es urgente un reforzamiento de la unidad de soporte tecnológico del INAP para dar respuesta a estos desafíos, tanto en términos organizativos como de recursos materiales. Igualmente es necesario un replanteamiento profundo del papel que esta unidad y sus servicios juegan en el conjunto de los medios que dispone el

INAP para desarrollar y avanzar en el cumplimiento de los objetivos del INAP para este PEP 2021-24.

Para ser más precisos, es preciso desarrollar un conjunto de acciones en el ámbito de recursos y servicios tecnológicos para la consecución de este Plan Estratégico, de las cuales las principales son las siguientes:

- Reversión de los servicios TIC de la SGAD al INAP, que serán asumidos por la Unidad TIC del INAP, acompañada por su encuadramiento en el ámbito directivo del INAP y dotada del equipo de personas suficiente para desarrollar eficazmente sus funciones.
- Creación y aplicación de un Plan Operativo de Servicios de Tecnología donde se enmarcarán los proyectos y acciones necesarias para dar soporte a los servicios tecnológicos y su evolución.
- Adopción generalizada de infraestructuras y servicios en cloud para el soporte tanto a los usuarios internos como a los clientes externos del Organismo, con especial atención a las posibilidades de mejora de colaboración y comunicación tanto para las actividades individuales como colectivas, en los ámbitos de la selección, formación, y gestión del conocimiento.
- Creación de proyectos innovadores con aplicación de tecnologías de inteligencia artificial y *big data* para el desarrollo de funciones tanto de soporte a los procesos internos y externos, como de mejora de la información del INAP, tanto la basada en los datos existentes como para las acciones de publicación de los datos reutilizables con valor público, para lograr la mejora de la transparencia y rendición de cuentas.

5.4. Servicios rendidos.

El Estatuto vigente del INAP recoge los fines del instituto en su artículo 2 (dichos fines se concretan en las «funciones» contenidas en el artículo 3):

ARTÍCULO 2. FINES.

Son fines esenciales del Instituto Nacional de Administración Pública, sin perjuicio de las competencias específicas que se reconozcan sobre estas materias a otros centros, institutos o escuelas de la Administración General del Estado, los siguientes:

- a) Desarrollar y ejecutar las políticas de selección y de formación de los empleados públicos en el ámbito de sus competencias.*
- b) Promover y realizar estudios, publicaciones e investigaciones en materias relacionadas con la Administración Pública.*
- c) Mantener relaciones de cooperación y colaboración con otras Administraciones y centros de formación de empleados públicos, nacionales e internacionales.*

De forma general, dichas funciones se desarrollan a través de la selección y la formación de calidad de los empleados públicos y de la investigación y la coordinación con instituciones homólogas, tanto nacionales como internacionales, como elementos estratégicos para la transformación y la mejora de las Administraciones públicas.

Todo ello sin olvidar la particularidad del INAP como actor en la formación para el empleo de las Administración Públicas, como órgano de apoyo a la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administración Públicas. En el marco del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP), gestiona los fondos de formación para el empleo de las Administraciones públicas y la realización de actividades complementarias para el sistema, tramita las subvenciones destinadas a la financiación de planes de formación para empleados públicos promovidos en el ámbito de la Administración de Estado, y tramita las subvenciones destinadas a la capacitación de agentes sociales en negociación colectiva y diálogo social en el ámbito de las Administraciones públicas.

Para el desarrollo de sus funciones, el INAP cuenta con órganos rectores, como son su Consejo Rector y su Dirección, de la que dependen (como ya se ha comentado antes) cuatro órganos con nivel orgánico de subdirección general: la Gerencia, la Subdirección de Aprendizaje, la Subdirección de Formación Local y la Subdirección de Selección; y tres unidades denominadas Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, Departamento de Innovación Pública y Unidad de Apoyo que asiste a la Dirección. Asimismo, adscrita al INAP se encuentra la Comisión Permanente de Selección.

Como ejemplo de las principales actuaciones realizadas⁴, se puede acudir a los datos ya consolidados del último ejercicio:

- En 2019, el INAP llevó a cabo un total de 453 actividades formativas, con 63.964 participantes, continuando con el aumento del peso relativo —en horas y acciones— de la modalidad *on line* frente a la presencial y semipresencial.
- Se desarrollaron 15 procesos selectivos dimanantes de las ofertas de empleo público para los años 2018 y 2019, para el acceso a varios cuerpos y escala de la Administración General del Estado, para los que se recibieron 128.852 solicitudes para un total de 8.312 plazas convocadas. También se gestionaron los correspondientes procesos selectivos pertenecientes a la Escala de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional, con 3.846 solicitantes para un total de 713 plazas convocadas.

⁴ En la página web del Instituto pueden consultarse las memorias de actividades anuales completas desde 2009 <https://www.inap.es/memorias-y-cartas-de-servicios>

- Además, el INAP gestionó las situaciones administrativas y las retribuciones de los funcionarios en prácticas procedentes de los mencionados procesos selectivos.
- INAP-Social - la Red Social Profesional de la Administración Pública, red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas, contaba a finales de 2019 con cerca de 27.700 usuarios y 49 comunidades de prácticas activas.
- «Ágora», la biblioteca *on line* de recursos de la Administración pública, liderada por el INAP, rondaba a finales de 2019 los 860.000 documentos, 1.780 revistas y 5.300 tesis. Respecto a la producción editorial, se realizaron en 2019 cinco números de las revistas GAPP —«Gestión y Análisis de Políticas Públicas»—, REALA —«Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica»— y DA —«Documentación Administrativa»— y se editaron 12 monografías, distribuidas en las diferentes colecciones de la línea editorial del INAP.
- El sitio web del INAP que tuvo en 2019 11.316.233 visitas , y su sede electrónica 9.340.367, siguen siendo la principal vía de información para los ciudadanos y los empleados públicos interesados en las actividades del instituto.

Todo lo anterior —teniendo presente que no puede dejar de ser un resumen — es señal inequívoca del significativo servicio público prestado por el INAP, capaz de ofrecerlo como organismo autónomo con sus propios medios y con unos limitados recursos como se indican en este documento, lo cual puede ser interpretado como señal clara de eficiencia en el desempeño de sus funciones.