



PLAN DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA DEL INAP 2025-2028

INFORME SOBRE EL PROCESO PARTICIPATIVO

Índice del documento:

I. El proceso participativo	1
II. Las participaciones recibidas	2
III. Contenido de las sugerencias recibidas	5
III. 1. La transformación digital	5
III. 2. La selección del personal empleado público	5
III. 3. La formación y el aprendizaje	5
III. 4. La investigación y el fortalecimiento institucional.....	6
III. 5. Otras propuestas	6
IV. Conclusiones del INAP en relación con las aportaciones recibidas	6

I. El proceso participativo

Una vez finalizada la ejecución del [Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP](#), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) inició un proceso de reflexión para diseñar una nueva hoja de ruta para los próximos 4 años.

Entre las circunstancias de carácter institucional que inciden en esta planificación se encuentra la adscripción del instituto al Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, desde noviembre de 2023, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública; el cambio de titularidad en su dirección en noviembre de 2024; la habilitación jurídica para su transformación en agencia estatal; y la potencial atribución del carácter de Centro General de Aprendizaje —con importantes mandatos y retos en la materia— contenida en el proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado.

A lo largo de su historia, el INAP ha aprobado y ejecutado tres planes estratégicos plurianuales, correspondientes a los períodos [2012-2015](#), [2017-2020](#) y [2021-2024](#), y con el actual proyecto desea, una vez más, contar con la participación de la ciudadanía y de la red de agentes e instituciones que comparten sus objetivos sociales y valores de servicio público.

Así, del 24 de abril al 9 de mayo de 2025, el INAP desarrolló un proceso participativo con el que se abrió a la escucha y a la recepción de aportaciones al plan a partir de las líneas generales manifestadas en el documento [«Proceso participativo. Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 - Plan Horizonte 28»](#).

Para facilitar la gestión de las aportaciones, estas se presentaban a través de un cuestionario en línea, que, mediante una serie de preguntas de respuesta cerrada, permitía valorar el grado de conocimiento previo de quien lo cumplimentaba del INAP y su planificación previa, así como la apreciación sobre las líneas marcadas en el citado documento «Proceso participativo. Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 - Plan Horizonte 28». El formulario se cerraba con un espacio de texto libre para la exposición de cualquier idea que, en relación con el próximo plan, se quisiera manifestar al instituto.

La apertura del proceso de consulta se difundió a través de una noticia disponible en la portada del [portal web del INAP](#), mediante comunicaciones en sus canales en las principales redes sociales y con la publicación en «[La Administración al Día](#)».

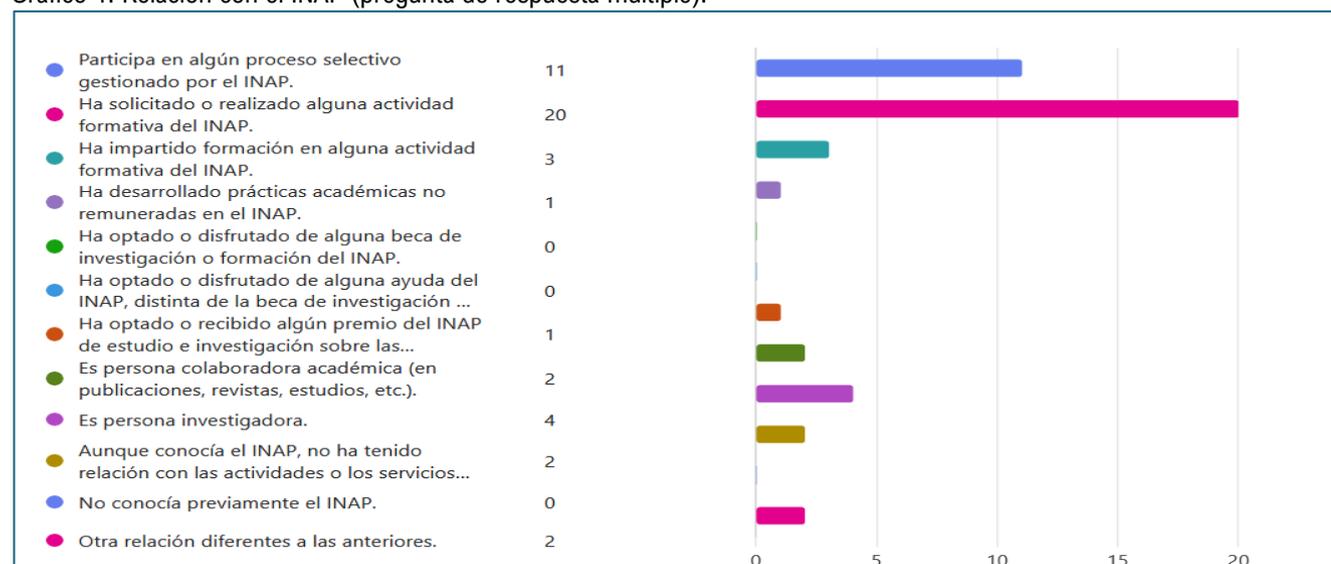
II. Las participaciones recibidas

Terminado el periodo participativo, el INAP contó con 25 colaboraciones, formuladas por personas con diferente vinculación con el instituto.

De estas 25 aportaciones, 13* de ellas incluyeron en el campo de texto libre valoraciones y sugerencias relativas a la planificación del organismo.

Por su utilidad práctica, a continuación se presentan mediante gráficos las principales magnitudes del proceso participativo.

Gráfico 1. Relación con el INAP (pregunta de respuesta múltiple).



* Fueron 14 las aportaciones que utilizaron el campo de texto libre para aportar opiniones e ideas. No obstante, de ese total se excluye en este informe una de ellas por referirse a cuestiones ajenas a la planificación del INAP.

Gráfico 2. ¿Conocía el anterior o anteriores (3, en total) planes estratégicos generales del INAP?

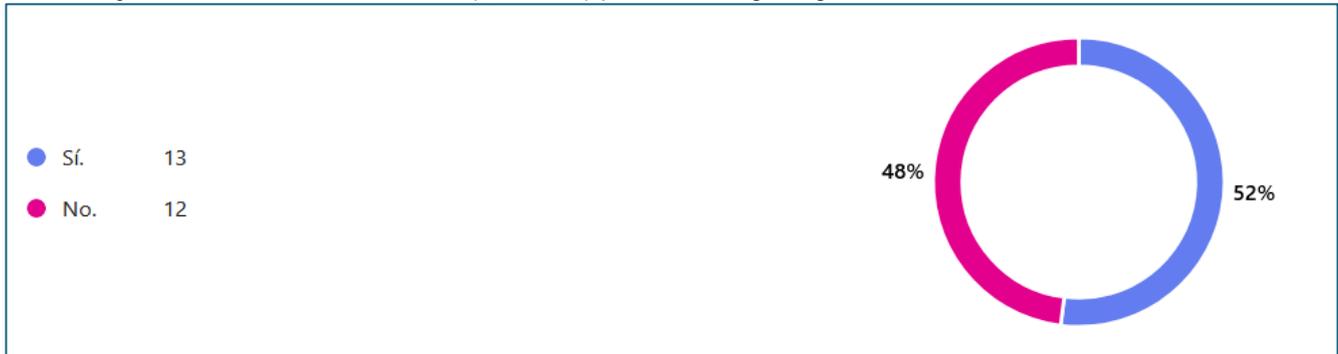


Gráfico 3. ¿Le resulta comprensible la redacción de los objetivos generales propuestos para el nuevo plan estratégico 2025-2028?

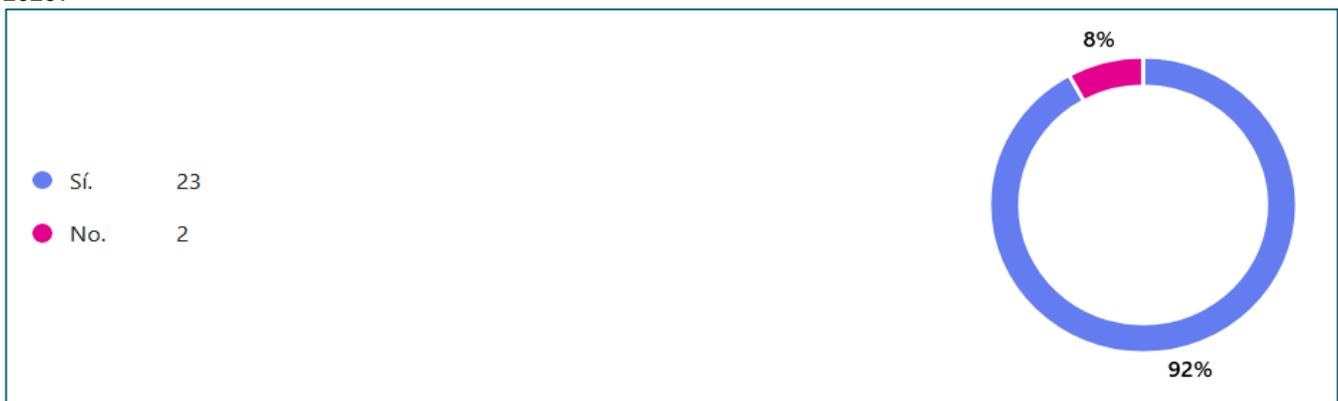


Gráfico 4. ¿Considera que esos objetivos generales propuestos son coherentes con la actividad del INAP?

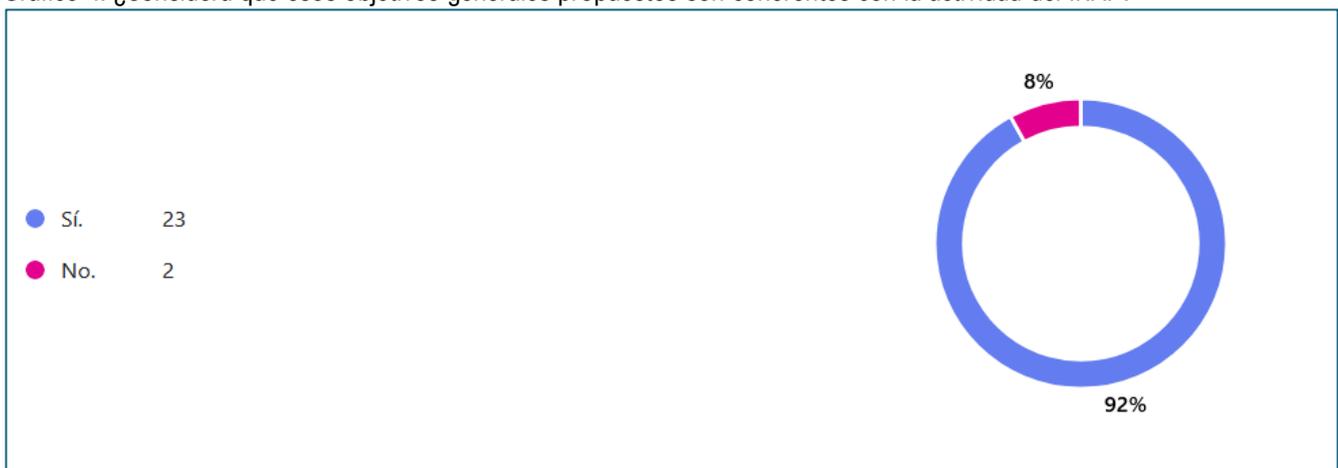


Gráfico 5. ¿Cree que esos objetivos generales son suficientes para el desarrollo de las competencias del INAP?

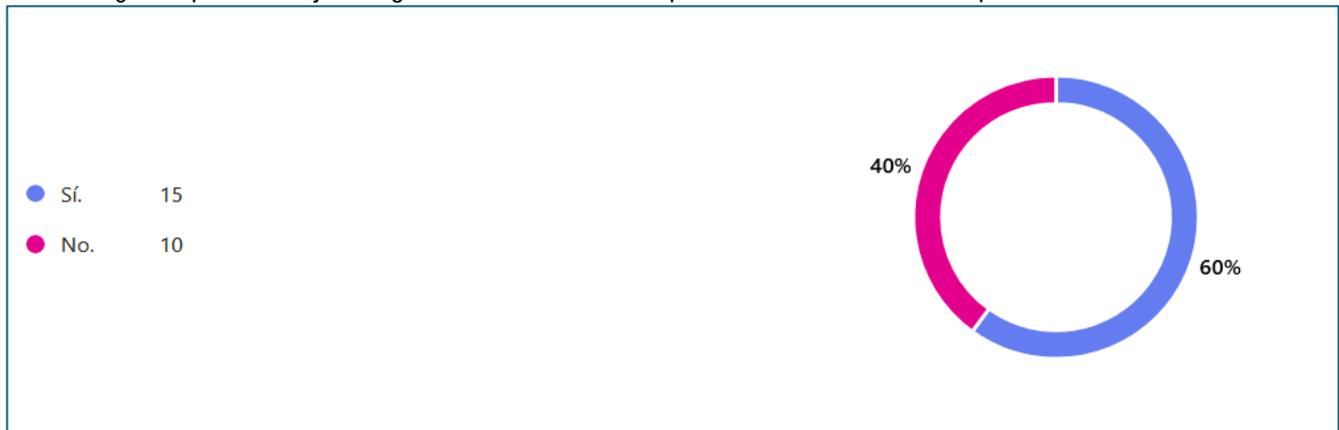
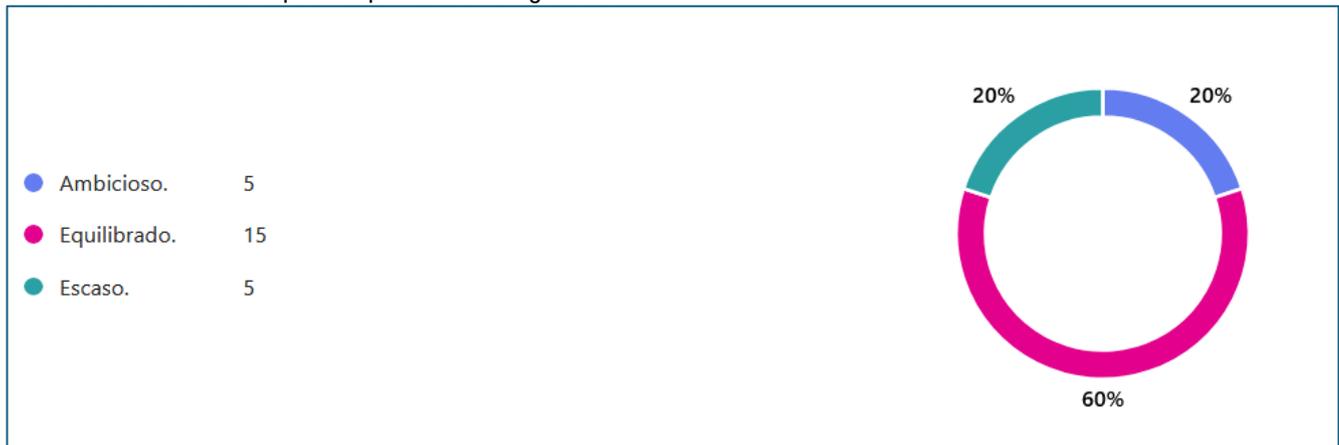


Gráfico 6. Con la información actualmente conocida del próximo plan estratégico del INAP, ¿cómo lo definiría para la consecución de los fines que competen a este organismo?



III. Contenido de las sugerencias recibidas

En el marco del proceso de participación pública promovido por el INAP, se recibieron un total de 13 sugerencias.

A continuación, se presentan estas observaciones, resumidas, agrupadas en los siguientes epígrafes en función de las materias tratadas en el documento «Proceso participativo. Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 - Plan Horizonte 28»: la transformación digital; la selección del personal empleado público; la formación y el aprendizaje; la investigación, y el fortalecimiento institucional.

Las dos últimas materias se fusionan en un mismo epígrafe, dada la estrecha vinculación que han mostrado en las sugerencias formuladas al INAP.

Además, se añade un quinto epígrafe —«Otras propuestas»— para reunir aquellas aportaciones que, no teniendo cabida directa en ninguna de las cinco materias formuladas en el documento de consulta, se muestran de interés para el desarrollo de un plan de actuación.

III. 1. La transformación digital

Las aportaciones inciden en la necesidad de avanzar decididamente en la digitalización de procesos, con especial énfasis en la simplificación administrativa, la mejora de infraestructuras tecnológicas y la modernización de los espacios físicos y virtuales del INAP.

Además, se señala la importancia de reforzar la coordinación interinstitucional en acciones formativas tecnológicas, como las desarrolladas con el Centro Criptológico Nacional (CCN), destacando la necesidad de protocolos claros de gestión y comunicación.

III. 2. La selección del personal empleado público

Las observaciones en este ámbito subrayan la necesidad de:

- Profesionalizar los perfiles de ingreso en todos los grupos funcionariales.
- Mejorar la calidad, la transparencia y la eficiencia de los procesos selectivos.
- Incorporar indicadores claros de evaluación y seguimiento.
- Reforzar la dotación de medios a los tribunales y replantear el modelo de los cursos selectivos.
- Garantizar la igualdad de trato entre subgrupos A1 y A2 en los actos de toma de posesión.

También se propone mantener el rigor en los conocimientos exigidos, junto con una apuesta por la innovación tecnológica y social en los procesos de selección.

III. 3. La formación y el aprendizaje

Las contribuciones insisten en ampliar y mejorar la oferta formativa del INAP, potenciando:

- Las competencias digitales y habilidades blandas.

- La participación del personal en el diseño y evaluación de las acciones formativas.
- Los nuevos enfoques pedagógicos que favorezcan un aprendizaje más atractivo y eficaz.
- La implantación de manuales internos de estilo, de imagen corporativa, de tareas, de salud laboral, así como de teletrabajo, como herramientas de profesionalización.

Se sugiere también una formación más sistematizada, especialmente para aquellos profesionales sin formación específica previa, y la obligatoriedad de ciertos cursos clave en el servicio público.

III. 4. La investigación y el fortalecimiento institucional

Las aportaciones valoran positivamente el papel del INAP como generador de conocimiento y proponen:

- Fomentar la investigación aplicada.
- Establecer alianzas internacionales y prácticas de *benchmarking* —aprendizaje comparativo—.
- Potenciar la función del INAP como actor transformador de la Administración, también en su relación con la sociedad civil.
- Reforzar el papel del instituto como «incubadora» de talento, superando dinámicas internas de repetición inercial de contenidos o figuras docentes.

III. 5. Otras propuestas

Se recogen también propuestas relativas a:

- La mejora de la coordinación y cooperación entre todas las Administraciones públicas.
- La inclusión de las lenguas cooficiales en el funcionamiento y la oferta formativa del INAP.
- La articulación de una estrategia de comunicación y participación sostenida.
- La promoción del liderazgo transformador y la gestión del cambio.

IV. Conclusiones del INAP en relación con las aportaciones recibidas

Las contribuciones recibidas, aunque muestran una notable alineación con los ejes y objetivos estratégicos definidos en el documento de consulta «Proceso participativo. Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 - Plan Horizonte 28», plantean la necesidad de reforzar el avance en la transformación digital, de consolidar la profesionalización de la función pública y de mejorar la calidad de los procesos selectivos y formativos.

Asimismo, resultan interesantes las líneas de trabajo complementarias, especialmente en lo relativo a la coordinación interinstitucional, la inclusión lingüística, la evaluación de resultados y la cultura organizativa.

Estas aportaciones serán tenidas en cuenta en la elaboración del Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028, con el objetivo de construir una hoja de ruta estratégica que sea participativa, realista y orientada a generar valor público a través del fortalecimiento de los servicios que presta el instituto.

De hecho, ya se ha venido trabajando en la redacción de proyectos del plan que incluyan parte de estas aportaciones. Así, el plan incorporará un proyecto específico dedicado a definir una nueva orientación estratégica de comunicación interna y externa de la organización; igualmente, incluirá proyectos concretos para seguir mejorando en la gestión de los procesos selectivos, en la profesionalización de los órganos de selección y en una innovadora oferta formativa; también incorporará proyectos de avance en la digitalización de procesos y mejoras en las infraestructuras físicas y logísticas del INAP; y otros proyectos para fomentar la investigación.

No puede concluir este informe sin el agradecimiento del INAP por la participación de la ciudadanía y de las instituciones y agentes que, con su reflexionada opinión, han deseado colaborar en el desarrollo del próximo plan rector de la actividad del INAP y, de esta manera, cooperar en la mejora de los servicios públicos que presta esta institución.

30 de mayo de 2025