

# MEMORIA

DE ACTIVIDADES

2013

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**ELABORACIÓN:**

Gerencia y Unidad de Apoyo del Instituto Nacional de Administración Pública

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** julio de 2014

Instituto Nacional de Administración Pública ([www.inap.es](http://www.inap.es))

Atocha, 106. 28012 – Madrid

El consumo de papel es perjudicial para el medio ambiente.

Por favor, téngalo en cuenta antes de imprimir este documento.

## Presentación

---

La memoria es el único paraíso del que no podemos ser expulsados, decía Jean Paul. Y tenía razón. Muy probablemente porque tendemos a recordar lo bueno y a olvidarnos de los malos momentos. Sin embargo, dicho paraíso no puede ser únicamente el repositorio de los buenos recuerdos o de los proyectos exitosos, sino nuestro caudal de experiencias, positivas y negativas, pues de todo se aprende, sobre todo de los errores. Gracias a la memoria, decía Aristóteles, se da en los hombres lo que se llama experiencia. Y parte de esta es la que tratamos de reflejar en este documento. Solo parte, pues no puede comprimirse en estas páginas el esfuerzo, la dedicación y el trabajo de todos los servidores públicos que hemos tratado de servir al bien común a lo largo del pasado ejercicio.

La ambición innovadora ha presidido nuestro quehacer a lo largo del año 2013. Queremos conjugar adecuadamente los verbos compartir, colaborar, innovar, aprender... Se han puesto las bases para impulsar un Ecosistema Social y de Conocimiento, abierto a todos; hemos seguido trabajando en el desarrollo de los proyectos del plan estratégico y hemos iniciado la evaluación del desempeño de los trabajadores del INAP; hemos logrado la mejor ejecución presupuestaria de los últimos 11 años y hemos mejorado considerablemente nuestra productividad. A los ciudadanos y a los servidores públicos que han pasado por el INAP les toca juzgar si hemos hecho bien las cosas y exigir de esta institución un mejor servicio.

Nuestra apuesta por la innovación se refleja en la puesta en marcha del «Banco de Innovación en las Administraciones Públicas», el «Banco de Conocimientos del INAP» y la «Red Social Profesional del INAP»; la serie editorial INNAP INNOVA, núcleo de una estrategia global del INAP para la creación de una cultura innovadora en la Administración pública que se articula alrededor de tres ejes: la edición de libros divulgativos y materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación, eventos para compartir ideas innovadoras y formación; las «Jornadas sobre Innovación Social», con el objeto de difundir y propiciar un debate sobre innovación social; el «I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública», con el objetivo de incorporar a la Administración los rasgos y competencias claves del intraemprendizaje, del emprendizaje corporativo para conseguir un sector público creativo y con poder de difusión, o la «Jornada de debate “Teclas para transformar la Administración Pública española”» con el objetivo de debatir los temas y propuestas incluidos en el documento «Administración pública 2032», trabajo realizado en el seno del Grupo de investigación sobre Administración pública año 2032 (GIAP 2032) constituido en el INAP.

Asimismo, debemos destacar en el ámbito de la innovación formativa el arranque del «Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública», en su modalidad semipresencial, gracias a la alianza académica alcanzada con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, lo que permite a sus alumnos la obtención de un título oficial con validez en todo el territorio nacional, y los «8 itinerarios formativos», un conjunto de acciones formativas que pretenden profesionalizar las diversas labores que desarrollan los empleados locales para mejorar la calidad de vida de los vecinos, propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad: especialista en redes sociales y marketing en internet, especialista en comunicación en entes locales, especialista en

gestión cultural en las entidades locales, especialista en planeamiento urbanístico, especialista en derecho y gestión medioambiental, especialista en control de la legalidad de la actividad urbanística, especialista en haciendas locales y especialista en racionalización de estructuras de las Administraciones locales.

El INAP, con las dificultades inherentes a todo proceso de cambio y transformación y a las propias de un entorno económico desfavorable, sigue apostando por la innovación, la transformación cultural y la transparencia como ejes de su acción, con la voluntad de integrar en la organización a todos los ciudadanos a los que sirve.

Enrique Silvestre Catalán

GERENTE del INAP

# Índice

---

Principales magnitudes .....	8
Formación.....	8
Investigación.....	8
Selección.....	9
Comunicación y difusión .....	9
El Plan Estratégico General del INAP .....	10
Grandes proyectos innovadores .....	13
Ecosistema Social y de Conocimiento .....	13
Banco de Conocimientos del INAP (BCI).....	13
Banco de Innovación en las Administraciones públicas (BIAP) .....	14
Red Social Profesional del INAP.....	14
La Administración al Día .....	15
Proyecto «Compartir» .....	15
Cambios en la gestión de la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas .....	16
Aprendizaje.....	19
Formación para directivos públicos.....	19
Formación general.....	20
Formación en Administración electrónica.....	21
Formación en idiomas .....	22
Formación del personal de la Administración local .....	23
Formación dirigida a empleados públicos extranjeros.....	26
Cursos selectivos .....	27
Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública .....	27
Investigación y divulgación .....	31
Investigación.....	31
Grupos de investigación .....	31
Premios.....	32

Becas.....	32
Proyectos de investigación .....	33
Publicaciones .....	34
Biblioteca .....	36
Selección .....	39
Procesos selectivos.....	39
Relaciones externas .....	45
Relaciones bilaterales de cooperación .....	45
Acuerdos y convenios.....	45
Visitas institucionales y de estudios .....	46
Asistencias técnicas a otros países .....	47
Reuniones y congresos .....	48
Unión Europea.....	48
Iberoamérica .....	49
Actividades de apoyo y colaboración .....	49
Promoción de buenas prácticas .....	49
Períodos de prácticas en la Administración pública.....	50
Jornadas, conferencias y eventos destacados .....	52
Exposición «Otra forma de vernos: Tu Administración sirve, Tu Administración te sirve» .....	52
Ciclo «La reforma del Estado y de la Administración española».....	52
Jornadas Innap Innova.....	53
I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública .....	53
Seminario sobre «Las TIC en las instituciones europeas, la Agenda Digital Europea y las redes trans-europeas vistas desde las perspectivas de la Unión Europea y de la Administración española».....	54
Jornadas sobre Innovación Social.....	54
Jornadas sobre «Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración pública» .....	54
I y II Encuentro de Entidades Locales colaboradoras del INAP .....	55
Jornadas en colaboración con federaciones y asociaciones territoriales de municipios dirigidas a las Administraciones locales acerca de la necesidad de la eficiencia financiera, desde una visión jurídica, económica y social.....	55

Jornadas sobre cesión ilegal de trabajadores .....	56
Jornada sobre las consecuencias para España de la aprobación del Marco Financiero Plurianual 2014-2020 .....	56
Jornada sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las Administraciones públicas...	56
Jornada de debate «Teclas para transformar la Administración Pública española» .....	56
Encuentros UIMP-INAP.....	56
Seminarios y encuentros de carácter internacional.....	57
Seminario «Spain and its social, economic and political landscape within the European Union» .....	57
Otros seminarios y sesiones informativas para funcionarios extranjeros organizados por el INAP en 2013 .....	57
Conócenos.....	60
Organigrama .....	60
Personal.....	60
Sedes.....	61
Medidas de eficiencia energética.....	62
Proyectos derivados de las mejoras en los sistemas de información .....	64
Portal de Formación para el Empleo .....	64
Reingeniería del Sistema de Información de Actividades Formativas (SIAF) .....	65
Incorporación de un sistema de vídeo-colaboración en Moodle.....	65
Mejoras en la plataforma de formación <i>on line</i> del INAP .....	65
Novedades en la gestión electrónica de los procesos selectivos .....	66
Plataformado semiautomático de las aulas .....	66
Desarrollo e implantación de una herramienta para el diseño de actividades formativas .....	66
Renovación del equipamiento de las aulas informáticas.....	67
Otros proyectos de mejora de la infraestructura TIC.....	67
Medidas de prevención de riesgos laborales .....	68
Datos económico-presupuestarios.....	68

## Principales magnitudes

---

Para conocer a grandes rasgos cuáles han sido las actividades fundamentales del INAP en el año 2013, se recogen a continuación las principales magnitudes respecto a sus funciones más destacadas:

### Formación

- El número de alumnos durante 2013 ascendió a 17.888, de los que 11.362 lo fueron de formación *on line* y mixta y 6.526 se beneficiaron de la formación presencial (59 alumnos lo fueron de cursos selectivos).
- El número de actividades formativas fue de 557, de las que 274 fueron en modalidad *on line* y mixta y 283 fueron en modalidad presencial (incluyen 2 cursos selectivos).
- El número total de horas lectivas fue de 25.325, de las cuales 14.376 se impartieron en modalidad presencial (56,77%) y 10.949 lo fueron en modalidad *on line* (43,23% del total). Destaca especialmente el incremento de formación *on line*, puesto que en el año 2012 fue de un 26,79% del total de horas de formación frente al 73,21% de la formación presencial.
- Durante el año 2013, la plataforma de formación del INAP ha servido de soporte a la impartición de más de 340 acciones formativas y más de 14.400 alumnos. Dichas acciones formativas han sido impartidas tanto en modalidad mixta, integrando formación *on line* y presencial, como en modalidad *on line* pura. Parte de estas actividades formativas son impartidas por otros organismos, que utilizan los recursos ofrecidos por el INAP.
- Estas actividades formativas han generado 454.177 visitas por parte de 101.750 visitantes únicos, sirviendo más de cinco millones de páginas.
- En 2013, el Sistema de Información de Actividades Formativas (SIAF) permitió la gestión de más de 149.000 solicitudes de cursos de formación realizadas por más de 35.400 personas.
- Durante el año 2013, todos los Planes de Formación para el Empleo se han tramitado por medios electrónicos. Se han gestionado más de 333 planes de formación procedentes de la Administración General del Estado, los ayuntamientos de toda España y otras organizaciones con planes de formación para el sector público.

### Investigación

- El INAP volvió un año más a realizar labores de investigación y divulgación. En esta ocasión, es destacable el trabajo de 3 grupos de investigación para estudios y análisis multidisciplinares, integrados por expertos de universidades, fundaciones y demás instituciones públicas y privadas.
- La investigación se reforzó con la concesión de 15 becas (1 beca Fulbright, 14 de formación e investigación para titulados universitarios) y la adjudicación de 1 premio para tesis doctorales.
- En el marco de su Plan Estratégico General 2012-2015, el INAP puso en marcha en 2013 una línea de financiación abierta para la contratación de proyectos de investigación. A lo largo de 2013 se han contratado seis proyectos.



## Selección

- En la Oferta de Empleo Público, que agrupó las ofertas de 2012 y 2013, se convocaron 10 procesos selectivos (que afectaban a seis cuerpos) cuya realización compete al INAP:
  - Cuerpo Superior de Administradores Civiles (turno libre y promoción interna).
  - Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (turno libre y promoción interna).
  - Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado (turno libre y promoción interna).
  - Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (turno libre y promoción interna).
  - Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (promoción interna).
  - Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (promoción interna).
- El número total de plazas de estos cuerpos ascendió a 661, de las que 605 estaban destinadas al turno general, 40 al de discapacitados y 16 al de discapacitados intelectuales.
- El número de aspirantes fue de 18.770, pero sólo 9.188 se presentaron a los primeros ejercicios (8.778 para el turno general y 410 para el de discapacitados; ninguno optó al turno de discapacitados intelectuales).
- Al final de 2013, los diez procesos selectivos continuaban abiertos, si bien en el año se realizaron dos cursos selectivos pertenecientes a convocatorias anteriores. Estos cursos selectivos fueron los de la XLVII promoción del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (con 29 alumnos) y los de la XXVI promoción del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (30 alumnos).

## Comunicación y difusión

- El sitio web del INAP, [www.inap.es](http://www.inap.es), ha recibido 1.097.025 visitas (sesiones), 482.644 usuarios y han sido vistas en total 5.925.596 páginas. En lo que respecta a su sede electrónica, <https://sede.inap.gob.es/>, a lo largo del año 2013 recibió 119.523 visitas (sesiones), 68.578 usuarios y fueron vistas 387.086 páginas.
- Las redes sociales se han convertido en un nuevo canal de comunicación muy utilizado por los usuarios. El INAP dispone de cuentas únicas de la institución en las principales redes sociales: Twitter ([https://twitter.com/INAP\\_ES](https://twitter.com/INAP_ES)), Facebook (<https://www.facebook.com/inap.es>) y LinkedIn (<http://www.linkedin.com/company/instituto-nacional-de-administraci-n-p-blica>). A finales de 2013, la cuenta de INAP en Twitter alcanzaba la cifra de 3.000 seguidores y la de Facebook contaba con 679 interacciones positivas («Me gusta») de los visitantes. En cuanto al espacio en LinkedIn, que a finales de 2013 contaba con más de 2.000 seguidores, ofrece información básica sobre el organismo y permite la integración de los empleados del Instituto que estén dados de alta en esta red profesional.

## El Plan Estratégico General del INAP

El INAP, entre los meses de abril y octubre de 2012, elaboró un Plan Estratégico para guiar su actuación en el periodo 2012-2015. El Plan Estratégico General del INAP recoge la misión y visión del Instituto, así como los objetivos generales y las estrategias para el logro de aquéllos.

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

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

Los **objetivos generales** del Plan Estratégico son:

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

Estos 5 objetivos generales se despliegan en 20 estrategias y 81 proyectos.

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

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

Se han elaborado dos planes operativos:

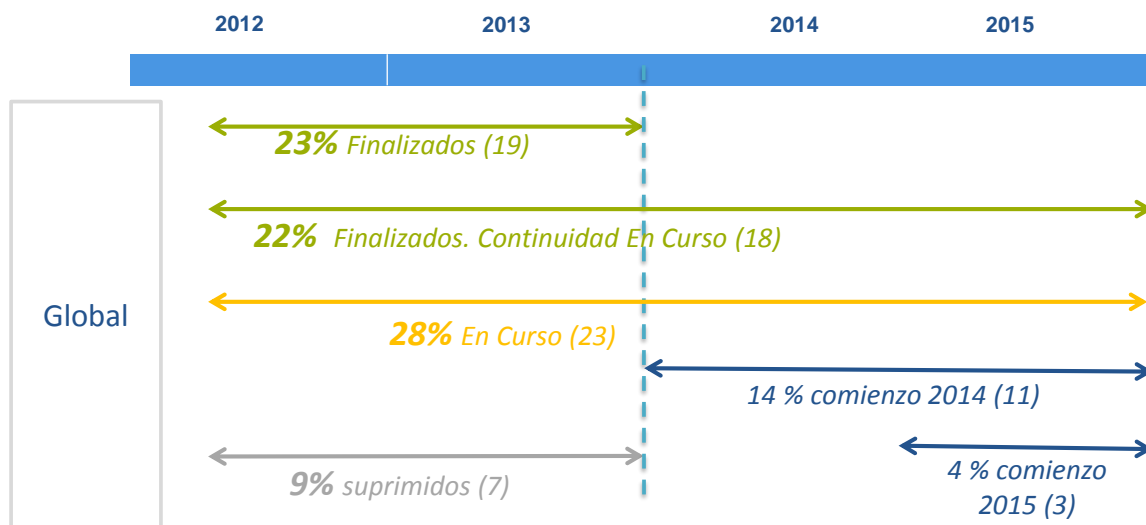
- Plan Operativo octubre 2012-febrero 2013.
- Plan Operativo marzo 2013-diciembre 2013.

En diciembre de 2013 finalizó el segundo plan operativo, que se elaboró en marzo de 2013 y en el que se planificó la realización de 29 proyectos.

Quedan por iniciar solamente 15 proyectos del Plan Estratégico General, que se incluirán en el siguiente plan operativo, previsto para los ejercicios 2014 y 2015.

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

**Situación de los proyectos del Plan Estratégico General del INAP - 31 de diciembre de 2013**



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

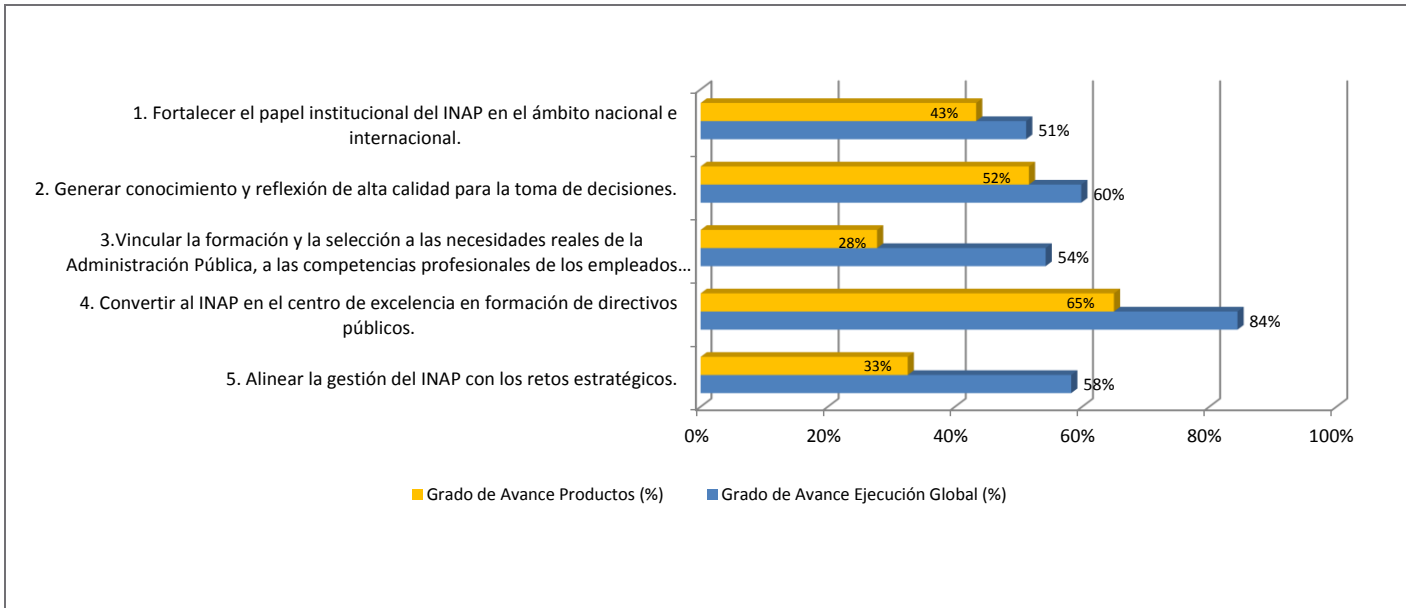
El 45% de los proyectos finalizaron las actividades previstas en los planes operativos. De ellos, el 23% han **finalizado**. El 22%, después de finalizar sus actividades, están siendo continuados con otras nuevas, generalmente enfocadas al mantenimiento de los productos obtenidos en su primera fase. A estos se les ha identificado como proyectos **finalizados con continuidad en curso**.

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

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

El grado de obtención de productos, que muestra el porcentaje de productos obtenidos de los proyectos según lo previsto.

El grado de avance de ejecución global, que muestra el avance temporal de los proyectos según su planificación.



## Grandes proyectos innovadores

---

A lo largo del año 2013, se han hecho realidad los grandes proyectos innovadores del INAP que se iniciaron en el año 2012.

### Ecosistema Social y de Conocimiento

La generación de este Ecosistema Social y de Conocimiento parte de la filosofía de la transparencia y la apertura, permitiendo que los empleados/as públicos estén interconectados/as en todos los niveles del Estado, dando participación, también, a los ciudadanos.

Este Ecosistema Social y de Conocimiento persigue crear las condiciones necesarias para que los empleados públicos del Estado dispongan de una herramienta segura e innovadora con la que crear conocimiento transformador en el sector público, pero, además, ofrece la oportunidad a la ciudadanía de participar en el proceso, en beneficio de la sociedad. Este Ecosistema pretende, en el marco de la estrategia adoptada por INAP:

- Crear y difundir conocimientos y aprendizajes transformadores.
- Generar conocimiento y reflexión de alta calidad.
- Promover la transparencia y apertura.
- Fortalecer la creatividad y la innovación.
- Impulsar la ejemplaridad, legitimidad, autonomía, eficacia y responsabilidad.

El alcance de estos objetivos se basa, fundamentalmente, en la generación de conocimiento experto (interno y externo) para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios al ciudadano. Esto se consigue mediante la implantación del aprendizaje informal.

El Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP está formado por el Banco de Conocimientos del INAP (BCI), el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas (integrado en el BCI) y la Red Social Profesional del INAP.

### Banco de Conocimientos del INAP (BCI)

Con el fin de desarrollar uno de los objetivos del Plan Estratégico del INAP, «generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas», el INAP ha desarrollado el Banco de Conocimientos del INAP (BCI). Este sistema de información forma, junto con la Red Social Profesional, el Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP.

El BCI gestiona conocimientos, soportados por datos e información, que aportan valor a los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo identificar e integrar contenidos y aportar nuevos, a efectos de contribuir a mejorar las capacidades de los individuos y de la organización.

Los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar son los siguientes:

- Apertura, acercamiento al ciudadano y transparencia, rentabilizando el conocimiento que posee el INAP, como organización, y las personas que participan en su crecimiento.
- Ser un instrumento activo y abierto que puede ser alimentado por todas aquellas personas que trabajen y colaboren con las Administraciones públicas en beneficio de toda la sociedad.
- Contribuir al incremento de conocimiento en la sociedad en materia de Administración pública.
- Gestionar el conocimiento para ayudar a transformar la Administración y con ello transformar la sociedad: aprendizaje transformador.

Se trata de un repositorio *on line* que permite la captura, almacenamiento y difusión de conocimiento en materia de Administración pública, así como información sobre las actividades propias del INAP.

Los recursos del BCI se organizan en torno a seis grandes áreas:

- Círculo de conocimiento.
- Experiencias de aprendizaje.
- Cooperación interinstitucional.
- Conocimiento institucional.
- Redes de conocimiento
- Banco de Innovación de las Administraciones Públicas.

A lo largo de 2013, además de poner a disposición del público el BCI (<http://bci.inap.es>), se ha realizado **la integración con Dialnet, uno de los mayores referentes bibliográficos mundiales**. De este modo, disponemos de un sistema de información que permite un amplio y variado conocimiento sobre las Administraciones públicas.

## Banco de Innovación en las Administraciones públicas (BIAP)

Integrado en el Banco de Conocimientos del INAP, el Banco de Innovación en las Administraciones públicas (<http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>) merece destacarse de manera independiente. A lo largo del año 2013 se incorporaron cerca de 175 buenas prácticas distribuidas en las diferentes líneas de investigación. En principio, se adaptaron las experiencias que ya estaban recogidas en otros repositorios, especialmente en Castilla y León, comprobando y contrastando con las instituciones de referencia sus resultados y vigencia y adecuándolos a la metodología adaptada a las necesidades del INAP. Después, se ha continuado agregando de forma periódica y sistemática nuevas experiencias.

## Red Social Profesional del INAP

Esta plataforma del INAP, <https://social.inap.es>, que se inició con el fin de convertirse en un espacio de colaboración para antiguos alumnos de cursos superiores del INAP, ha evolucionado hasta alcanzar una meta mucho más amplia y ambiciosa, la de crear una red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas.

Esta red profesional permite la creación de comunidades virtuales de profesionales, asociadas a temáticas específicas vinculadas a la Administración, que, a través de las experiencias y el aporte de los propios usuarios, moderados por expertos (*Community Managers*), intercambian y ponen a disposición del resto aquellos conocimientos aplicados que les serán de gran utilidad en su día a día. Así, la Administración se retroalimenta de este conocimiento y mejores prácticas, adquirido a través de las experiencias de otros usuarios y Administraciones.

Esta red social pretende generar conocimiento experto que sirva para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios. Mediante la implantación del aprendizaje informal, la estrategia fundamental se basa en la idea de que «compartiendo» se aprende más. Aspira a convertirse en un elemento de relación profesional entre miembros de la Administración y herramienta facilitadora del intercambio de experiencias y conocimientos con baja formalización y alto valor para las organizaciones.

## La Administración al Día

El INAP, en su afán de constituirse en un referente internacional en la generación y difusión de conocimiento administrativo, ha puesto en marcha una publicación diaria *on line* sobre temas administrativos.

La Administración al Día, <http://laadministracionaldia.inap.es>, se publica en la web y es enviada diariamente como *newsletter* a autoridades y funcionarios de todas las Administraciones públicas y recopila tanto información general como jurídica relevante para la actividad de la Administración.

La audiencia de «La Administración al día» tiene un avance significativo que, el último mes del año 2013, se cifró en 21.000 visitas y 17.000 visitantes únicos, aparte de la distribución de la correspondiente *newsletter*.

## Proyecto «Compartir»

Hace casi dos años, el INAP puso en marcha el Proyecto «Compartir», que se inició con el estudio de las posibilidades de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas. Su finalidad era racionalizar la programación de los distintos centros de formación y de selección y conseguir una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. El Proyecto «Compartir» ha tenido una gran trascendencia en el desarrollo de varias medidas de la Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), que ha incluido alguno de los objetivos del INAP entre sus acciones de reforma. Estas son las principales actuaciones relacionadas con el Proyecto «Compartir»:

### Coordinación entre promotores de formación en la Administración General del Estado

El Informe CORA ha impulsado la coordinación entre los distintos promotores de formación en la Administración General del Estado. A lo largo del año 2013, se han mantenido varias reuniones con los responsables de formación de departamentos y organismos, para analizar la formación de los «módulos comunes» y la formación específica.



### Compartir la plataforma de formación *on line*

El INAP dispone de una plataforma de cursos *on line* basada en Moodle. Para facilitar su uso por parte de otros organismos, el INAP ha creado una sencilla herramienta web que permite hacer uso de dicha infraestructura para alojar sus propios cursos *on line*, permitiendo gestionar de forma remota la creación de cursos, asignación de alumnos y tutores, recuperación de resultados y estadísticas, etc., todo de una forma sencilla.

El INAP pone a disposición de otros organismos su propia plataforma de formación *on line* como un servicio. Para la fácil utilización del servicio se ha desarrollado un frontal en el que es posible definir el curso de formación, los tutores y alumnos participantes. Con dicha información se lleva a cabo la creación automática del curso en la plataforma de formación donde ya los responsables de formación o tutores podrán subir los contenidos vinculados a los cursos.

### Compartir recursos docentes

El INAP ha puesto a disposición de organizaciones que ya dispongan de plataformas de formación *on line* un repositorio para el intercambio de contenidos formativos. En colaboración con el resto de promotores de formación en las Administraciones públicas, se han inventariado y puesto a disposición del resto de promotores de formación diversas acciones formativas. Esta plataforma, que permite compartir los contenidos formativos, puede proporcionar importantes sinergias entre distintos organismos encargados de la formación.

Los contenidos formativos son un elemento fundamental de la formación que requiere una fuerte inversión, una gran especialización y en ocasiones una continua actualización.

Esta plataforma va destinada a organismos que realicen o quieran realizar formación *on line*. La funcionalidad de la aplicación permite, fundamentalmente, las siguientes tareas:

- Obtener información de contenidos formativos de otros organismos.
- Descargar contenidos formativos desarrollados por otros organismos.
- Poner a disposición de otros organismos contenido formativo propio que pueda ser reutilizado por ellos.

### Validación de los procesos selectivos

En 2013 se puso en marcha el proyecto de procesos de validación de procesos selectivos. El fin de este proyecto es la verificación del cumplimiento del artículo 55.e) del Estatuto Básico del Empleado Público: «adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar». En diciembre de 2013 se formaron los equipos.

## **Cambios en la gestión de la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas**

Durante el año 2013, y como consecuencia de lo dispuesto por las sentencias del Tribunal Constitucional 225/2012 y 7/2013, fue necesario proceder a la modificación del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas de 22 de marzo de 2010 (AFEDAP).



Las citadas sentencias establecieron en sus fundamentos jurídicos la titularidad de las competencias de las comunidades autónomas en lo referente a la aprobación, seguimiento y control, modificación y resolución de discrepancias en la negociación de los planes de formación promovidos por las entidades locales y federaciones o asociaciones de entidades locales de ámbito autonómico y destinados a los empleados públicos que prestan sus servicios en ellas.

Las modificaciones para adaptar el Acuerdo a lo anteriormente señalado fueron negociadas por un grupo de trabajo constituido en el seno de la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas e integrado por representantes de los sectores de promotores de actividades formativas que la integran. El proceso de modificación comenzó formalmente en el mes de marzo y finalizó mediante el Acuerdo de la Comisión General de 19 de julio, que se publicó mediante Resolución de 9 de octubre de 2013, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas (Boletín Oficial del Estado número 252, de 21 de octubre de 2013).

El Acuerdo recoge la distribución competencial delimitada por las citadas sentencias del Tribunal Constitucional, atribuyendo a la Comisión Paritaria de Formación para el Empleo de cada comunidad autónoma las competencias en relación con la formación de los empleados públicos de la Administración local de su ámbito territorial, sin perjuicio de las propias que, por razones de interés general, corresponden a la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas.

De este modo, se reconocen las competencias de las comunidades autónomas en relación con los planes de formación promovidos por las entidades locales pertenecientes a un mismo territorio autonómico. Asimismo, se establece la posibilidad de que las federaciones o asociaciones de entidades locales de ámbito autonómico puedan promover planes de formación de carácter agrupado o interadministrativo circunscritos al territorio autonómico y de conformidad con lo que, en ese sentido, dispongan las comunidades autónomas. Con la nueva regulación, los planes de formación de los promotores del ámbito local del territorio de cada comunidad autónoma serán aprobados por una Comisión Paritaria de Formación Local creada en cada comunidad, con la composición que cada una de ellas determine. En todo caso, estas comisiones serán presididas por la representación de la comunidad autónoma e incluirán a las organizaciones sindicales representadas en la Comisión General y a las federaciones territoriales de municipios, así como a otras entidades asociativas de municipios igualmente representativas.

Al mismo tiempo, se posibilita que, por su carácter supraterritorial, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) pueda promover planes de formación de carácter interadministrativo, al ser sus destinatarios el conjunto de empleados locales del ámbito territorial del Estado.

## Aprendizaje

---

## Aprendizaje

El INAP se ha fijado el objetivo de vincular la formación a las necesidades reales de la Administración pública, a las competencias de los empleados públicos requeridas para contar con una buena Administración. Solo así se podrá alcanzar la máxima utilidad y eficacia de la formación.

Por ello, este Instituto se esfuerza en incorporar los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscar su homologación y certificación.

En función de los destinatarios de esta formación y el objetivo perseguido, la oferta formal del INAP se puede clasificar en los siguientes programas:

- Formación para directivos públicos.
- Formación general.
- Formación en Administración electrónica.
- Formación en idiomas.
- Formación del personal de la Administración local.
- Cursos selectivos.

Por su novedad e importancia, es preciso destacar además el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública.

### Formación para directivos públicos

En 2013 se han impartido un total de 62 actividades formativas, en las que han participado 1.756 alumnos.

El 35% de estas actividades se ha centrado en el desarrollo de habilidades directivas: liderazgo y gestión de equipos, dirección de reuniones, gestión del tiempo, gestión del cambio, toma de decisiones, orientación del trabajo hacia resultados concretos, comunicación escrita para directivos, gestión de equipos eficaces y delegación, y presentaciones en público.

En el área de dirección pública se ha organizado un total de 11 actividades, con una valoración media por parte de los alumnos muy positiva, destacando las dos ediciones del curso de planificación estratégica.

Se ha impartido formación sobre evaluación de la calidad, gestión del conocimiento, evaluación del desempeño, gestión de proyectos, innovación y creatividad en las organizaciones, además de dos ediciones del curso de dirección pública *on line*, una de ellas dirigida exclusivamente a directivos y predirectivos de la Administración periférica.

El número medio de solicitudes por curso en esta área formativa es de 215.

El resto de las actividades formativas corresponde a las áreas de gestión pública (27%) y Unión Europea (20%).

Se ha continuado aumentando proporcionalmente el número de actividades que se imparten en modalidad no presencial (del 25% en 2012 ha pasado al 32% en 2013) y se han empezado a organizar actividades en modalidad semipresencial (planificación estratégica, la función inspectora en la reforma de la Administración, inteligencia emocional, comunicación escrita para directivos, y gestión del tiempo). El objetivo es ir incrementando progresivamente el número de actividades impartidas en esta modalidad, con el fin de promover la compatibilidad de la formación y el normal desempeño del puesto de trabajo, reservando para la parte presencial aquellas actividades que requieren el contacto directo entre el grupo de alumnos y el profesor.

Conviene destacar las jornadas y seminarios organizados a lo largo de este periodo, con un carácter divulgativo, y que se detallan en el capítulo «Jornadas, conferencias y eventos destacados» de esta memoria.

Especial mención merecen los cursos largos de especialización:

- I edición del Máster en Turismo y Administración Pública (modalidad semipresencial).  
Fruto de la colaboración entre el Instituto de Turismo de España (Turespaña) y el INAP, se ha impartido la primera edición de este curso, diseñado con el objetivo de proporcionar instrumentos de aproximación, análisis y definición estratégica y operativa de los aspectos más relevantes de la realidad turística española a aquellos empleados públicos de alto nivel de la Administración General del Estado (subgrupo A1) que tengan interés en desarrollar su carrera profesional en puestos de trabajo relacionados con el ámbito turístico, tanto en el nivel nacional como en el internacional.
- V edición del Curso de Especialización en Comunicación Pública (modalidad semipresencial).  
Organizado en colaboración con la Secretaria de Estado de Comunicación, con el objetivo fundamental de formar profesionales con un conocimiento global de todas las áreas relacionadas con la comunicación pública, con la capacidad de selección, gestión y difusión de la comunicación, la capacidad de análisis y de valoración crítica y la capacidad de liderazgo de proyectos de comunicación, así como de adaptación de forma eficiente a un entorno tecnológico y profesional en constante evolución que requiere visiones estratégicas del entorno y de la comunicación.

## Formación general

En 2013 se han organizado 84 actividades, en las que han participado 3.315 alumnos.

Con carácter general se trata de cursos cortos, con una duración que oscila entre 15 y 30 horas, dirigidos a mejorar competencias específicas (procedimiento administrativo, gestión económica y contratación, organización y funcionamiento de la Administración, archivos, publicaciones, atención al ciudadano, igualdad, gestión de recursos humanos, Unión Europea, y protocolo) y a desarrollar competencias personales de carácter general (expresión escrita, optimización de reuniones, trabajo en equipo, técnicas de negociación, y resolución de conflictos).

Las 46 actividades de esta formación general se han impartido en modalidad presencial y de ellas, 21 fuera de Madrid, dirigidas a la formación de empleados públicos que desempeñan sus funciones en los servicios periféricos.

Como novedad, en 2013 esta formación se ha organizado en coordinación con la Subdirección General de Coordinación de Personal de la Administración Periférica, con la finalidad de evitar duplicidades y adaptar la formación ofrecida a las necesidades de este colectivo.

Por otra parte, conscientes de las dificultades crecientes para financiar las comisiones de servicio por parte de los diferentes departamentos y organismos de las Administraciones públicas, desde el INAP se está realizando un esfuerzo por aumentar el número de actividades formativas que se ofrecen en modalidad *on line*. Así, en 2013 el 45% de las actividades del Plan General se han impartido en esta modalidad.

Por otra parte, como en años anteriores, se han organizado dos actividades presenciales en el Centro de Formación de Valdeavellano de Tera (Soria), en el marco del apoyo que desde el INAP se viene prestando a este centro.

Otra novedad destacable en 2013 es la convocatoria del curso específico de formación a que se refiere la disposición adicional novena del Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración General del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración General del Estado (aprobado por el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo), que establece la posibilidad de acceder al subgrupo C1, a partir del subgrupo C2, para aquellos funcionarios que carezcan de la titulación correspondiente, tengan entre cinco y diez años de antigüedad y superen este curso de formación específico.

## Formación en Administración electrónica

Como en años anteriores, se ha mantenido un plan diferenciado que tiene como finalidad facilitar la implantación de la Administración electrónica. En total se han organizado 155 actividades en las que han participado 6.520 alumnos. Dentro de este plan de formación se han realizado tanto actividades formativas para los empleados públicos de perfil profesional TIC (certificados digitales y firma electrónica, diseño de páginas web, redes y TCP/IP, Linux como servidor, implementación de servicios de firma electrónica con @firma, virtualización de sistemas y de CPD, redes wifi, apoyo a la implementación al Esquema Nacional de Interoperabilidad, servicios de verificación de datos, interconexión de registros, e infraestructuras y servicios de la e-Administración) como actividades formativas para desarrollar la competencia digital de todos los empleados públicos (firma electrónica y uso del DNI electrónico, registros electrónicos, publicaciones electrónicas, contratación y licitación electrónica, la Administración electrónica, la práctica diaria, procesos de digitalización, y cursos varios para el manejo de herramientas informáticas diversas, tales como SOROLLA, Nedaes, SIGP, Adobe Flash Professional, Photoshop o el portal CECIR).

Mención especial merece la formación que desde hace varios años se viene prestando, en colaboración con el Centro Criptológico Nacional del Centro Nacional de Inteligencia (CCN-CNI), en materia de seguridad TIC. A finales de 2013 se ha alcanzado un acuerdo estratégico con este organismo para diseñar un modelo de certificación de personas en ciberseguridad.

Por otra parte, en 2013 se ha desarrollado la tercera edición del Curso Superior de Innovación en la Gestión TIC. Como novedad en esta edición se ha introducido la realización de un proyecto de

fin de curso sobre originales propuestas de innovación para su implantación en la Administración pública.

Una vez aprendida la filosofía de la innovación en las primeras semanas, los alumnos de forma activa, al mejor estilo «learning by doing», desarrollaron su actividad trabajando en cómo generar valor público a través de la innovación, aplicando de forma real el conocimiento que ha aportado el equipo docente durante la formación.

Los proyectos se han desarrollado en grupos de trabajo a lo largo de todo el curso. Al principio del curso se realizó un concurso de ideas surgiendo más de veinte propuestas, entre las que fueron seleccionadas las siguientes que fueron presentadas en público por los alumnos:

- Administración telefónica-autenticación telefónica.
- Gestión del conocimiento y distribución de efectivos en la Administración pública.
- Retorno de la inversión de proyectos y participación ciudadana.
- Oficinas emergentes («Pop-up-Offices»).
- «Organization project funding».
- Cómo crear células de innovación en un entorno de trabajo.

El éxito de esta iniciativa ha llevado al INAP a replantearla y, en su próxima edición, el Curso Superior de Innovación en la Gestión TIC se orientará para la gestión pública en general (no solo TIC).

También es preciso significar la colaboración prestada por las diferentes unidades TIC de la Administración del Estado y, en particular, por la Dirección General de Modernización, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica, que han colaborado activamente en el diseño y ejecución de este plan de formación.

## Formación en idiomas

Este plan se caracteriza por ofrecer formación general en lenguas extranjeras, principalmente inglés, y también formación específica para determinadas funciones profesionales (atención telefónica, inglés para el correo electrónico, reuniones, negociaciones, presentaciones...). En 2013 se han incluido diversos métodos de aprendizaje de lenguas extranjeras (*Oxford*, *Cambridge*, método *Dexway*, *goFluent*...) y se ha incrementado el número de cursos dirigidos a habilidades profesionales. Además de cursos de inglés, también se han impartido cursos de francés y alemán.

En total, se han organizado 64 actividades que han contado con la participación de 1.864 empleados públicos.

En este ámbito, desde el INAP se ha mantenido el esfuerzo en el desarrollo de competencias de las lenguas cooficiales, a través de actividades dirigidas a los empleados públicos de la Administración General del Estado destinados en las comunidades autónomas con lengua cooficial. En el caso concreto de Galicia, la formación está orientada al dominio del lenguaje

administrativo en gallego. Por primera vez, este tipo de formación se ha impartido también en modalidad *on line*. Se han organizado 69 actividades con 795 alumnos.

## Formación del personal de la Administración local

La formación y el perfeccionamiento de los empleados públicos de las entidades integrantes de la Administración local se llevan a cabo a través de distintas modalidades de cursos. Sigue siendo una línea estratégica del INAP continuar con el impulso de los cursos dirigidos a los directivos públicos locales, que han sido un referente del Instituto en todas las Administraciones locales españolas y de ahí su gran demanda por directivos de municipios de todas las comunidades autónomas.

Las **acciones centralizadas** (que en 2013 ascendieron a 26) se imparten en Madrid en la sede del INAP y son todas aquellas acciones que por su carácter estratégico requieren una atención personalizada de los alumnos, así como un fácil acceso o buena comunicación de transportes para todos los interesados, que pueden acudir desde cualquiera de las Administraciones locales españolas. El número de acciones formativas centralizadas en 2013 ha sido de 26, con distintos formatos, en función de los temas abordados, su duración y sus destinatarios principales.

Dentro de esta formación, se presta especial atención al personal directivo. De este modo, conforme a los requerimientos de profesionalización de este personal formulados por el Estatuto Básico del Empleado Público, se ha realizado una intensa política que incluye una oferta formativa específicamente dirigida al personal directivo al servicio de las Administraciones locales. Sus destinatarios son los directivos públicos locales en sus diferentes ámbitos de gestión de carácter finalista o generalista.

El número de acciones formativas en el ámbito local de larga duración en 2013 ha sido dos: el Máster en Dirección Pública y el Curso Superior de Estudios Territoriales y Urbanísticos.

El Máster en Dirección Pública cuenta con los mejores profesionales en la materia y sigue una metodología formativa específica que combina diferentes herramientas —el método del caso, la formación *on line*, el trabajo en equipo o las simulaciones, entre otras— que se adaptan al perfil del alumno y a los objetivos del máster, generando una dinámica participativa y promoviendo la incorporación posterior de los alumnos a las redes colaborativas existentes.

Asimismo, el máster cuenta con mesas redondas en las que se debaten cuestiones de máxima actualidad para el directivo público y que ofrecen la oportunidad de conocer experiencias de éxito innovadoras en el ámbito de las diferentes Administraciones, tanto nacionales como internacionales.

Este máster consta de 30 créditos ECTS, que se cursaron desde noviembre de 2012 hasta noviembre de 2013. Cada crédito ECTS se corresponde con 25 horas de trabajo efectivo del alumno. Las asignaturas, en las que se combinan las actividades presenciales y la formación *on line*, se distribuyen en tres módulos («Fundamentos de la Administración pública», «Estrategia, gerencia e innovación en la Administración pública» y «La función directiva en la Administración



pública»), que suman un total de 24 créditos ECTS, y un trabajo de fin de máster, al que le corresponden seis créditos ECTS.

En el marco del Máster de Dirección Pública 2012-2013, se realizó los días 11 y 12 de abril de 2013 un taller de tutores de planes de mejora, en el que participaron un total de 40 tutores, todos ellos directivos públicos, y cuya finalidad era coordinar los criterios que rigen la elaboración del plan de mejora, para lo cual se diseñó una sesión formativa sobre la labor del tutor y otra sesión de puesta en común de los elementos y criterios que deben regir un plan de mejora. A raíz de la sesión se creó dentro de la plataforma Moodle del INAP un grupo de trabajo electrónico denominado «tutores 2.0». El motivo de la creación del grupo fue diseñar un escenario que permitiera a todos los que estuvieron en las labores de tutoría de alumnos del curso de dirección pública local que organiza el INAP realizar las funciones del tutor utilizando las herramientas web 2.0.

El XXXV Curso Superior de Estudios Territoriales y Urbanísticos-Primer año es la diplomatura de Técnico Urbanista. Este curso de 300 horas lectivas empezó en noviembre de 2012 y terminó en octubre de 2013.

El objetivo del curso es la adquisición del bagaje teórico y conceptual que se precisa para la práctica del urbanismo. El curso se articula en torno a un importante número de clases teóricas y su correspondiente relación con las prácticas de taller donde se prevé la realización de trabajos en equipo concebidos como ejercicios de simulación profesional.

Este curso superior aborda una serie de módulos: introducción inicial, Derecho Urbanístico I, sostenibilidad urbana, financiación del urbanismo, urbanismo y vivienda.

Asimismo, se han llevado a cabo 2 acciones centralizadas: el «Curso de Liderazgo Público» y un taller sobre «Mapas Competenciales».

Las **acciones descentralizadas** se imparten tradicionalmente en colaboración con las diputaciones provinciales, los cabildos y los consejos insulares y las comunidades autónomas uniprovinciales, en la sede de éstas. Las necesidades formativas son detectadas por estas entidades por estar más cercanas a los empleados públicos locales de cada zona. Estas acciones han ascendido a 44, y han supuesto un total de 1.100 horas lectivas.

La complejidad de esta colaboración reside en que cada entidad colaboradora es una Administración pública distinta a la del Estado y a su vez distinta de otras, pero la experiencia avala cada año un gran éxito en estas relaciones.

Normalmente el INAP financia las horas lectivas de los profesores, mientras que las entidades colaboradoras se hacen cargo de los gastos de desplazamiento y alojamiento de los profesores, así como la cesión gratuita del aula.

Las distintas áreas en las que se ha impartido formación son:

- Urbanismo y medio ambiente.
- Jurídico-procedimental.



- Recursos humanos.
- Económico-financiera.
- Tecnología de la información y las comunicaciones.
- Dirección y gerencia.
- Unión Europea.

Este año, además, se han llevado a cabo 23 acciones formativas *on line*, que han formado en cuestiones como el diseño y la planificación de programas en metodología *e-learning*, la gestión de los recursos humanos, la planificación estratégica y diseño de proyectos, la gestión de subvenciones, el procedimiento administrativo en el ámbito local, la materia tributaria o las políticas públicas.

Asimismo, con un total de 26 cursos, se han llevado a cabo 8 itinerarios formativos:

- Especialista en redes sociales y *marketing* en internet (200 horas lectivas).
- Especialista en comunicación en entes locales (195 horas lectivas).
- Especialista en gestión cultural en las entidades locales (200 horas lectivas).
- Especialista en planeamiento urbanístico (150 horas lectivas).
- Especialista en derecho y gestión medioambiental (170 horas lectivas).
- Especialista en control de la legalidad de la actividad urbanística (200 horas lectivas).
- Especialista en haciendas locales (150 horas lectivas).
- Especialista en racionalización de estructuras de las Administraciones locales (250 horas lectivas).

Los itinerarios formativos son un conjunto de acciones formativas elaboradas para proporcionar a los alumnos unos conocimientos especializados sobre una profesión o puesto de trabajo dentro de la Administración local y para mejorar la calidad de vida de los vecinos, propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. Estos programas que se estructuran en cursos son independientes entre sí; no obstante, alguno es presupuesto para poder realizar los siguientes. Todos los cursos tienen un elevado componente *on line*, que elimina los desplazamientos. Asimismo, los itinerarios están diseñados para que a lo largo de estos se vaya elaborando un trabajo final que conlleve un plan o acción de mejora en cada una de las especialidades y que debe ser potencialmente aplicable a la Administración local.

Además de esta formación, el INAP realiza **otras funciones realizadas en el ámbito local**. Así, el INAP homologa los cursos que realiza en colaboración con universidades y centros de enseñanza superior.

La importancia de este reconocimiento y valoración es significativa, ya que los puntos otorgados son los que les sirven a los habilitados de carácter nacional a los efectos de baremos para sus concursos. Estas valoraciones se otorgan en virtud de la Resolución de 26 de octubre de 1994 del INAP por la que se establecen, de acuerdo con las comunidades autónomas, los criterios de reconocimiento y valoración de los cursos de formación y perfeccionamiento de Administración local en cumplimiento de lo establecido en la Orden del entonces Ministerio de Administraciones Públicas de 10 de agosto de 1994. Para ello se tiene en cuenta la relación existente entre la

materia del curso y las funciones reservadas a los habilitados de carácter estatal, grado de dificultad, número de horas lectivas y sistema de evaluación.

Asimismo, en 2013 el INAP colaboró con la Dirección General de Función Pública para el desarrollo de las pruebas selectivas de las diferentes subescalas de funcionarios de la Administración local con habilitación de carácter nacional, tras ser atribuida esta competencia de nuevo al Estado por la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

Por otra parte, en el marco de la colaboración entre el INAP y las diversas escuelas de formación de las comunidades autónomas, se diseñó una actividad formativa relevante y de interés. Este curso dividido en cuatro módulos de dos días cada uno tuvo una duración total de 40 horas lectivas. En su primera edición, el primer módulo y el cuarto se celebraron en el INAP, el segundo en Sevilla, y el tercero en Zaragoza. Se pretende que en el contenido de este curso se tengan en cuenta aquellas experiencias de políticas públicas de mayor éxito, así como los profesores o sesiones docentes consideradas por los responsables como especialmente interesantes. Con la programación de esta actividad se incrementan los lazos profesionales entre los directivos públicos de todas las instituciones y fomenta la capacidad de comunicación de los logros alcanzados por las Administraciones públicas.

## Formación dirigida a empleados públicos extranjeros

Las actividades formativas ofrecidas a empleados públicos extranjeros están dirigidas a Iberoamérica como principal área de cooperación internacional del INAP.

### Máster en Administración y Gerencia Pública (edición 2012-2013)

El Máster en Administración y Gerencia Pública, edición 2012-2013, que comenzó el 18 de febrero de 2013, fue clausurado el 25 de julio en la sede del INAP de Alcalá de Henares, recibiendo sus correspondientes certificados los 22 alumnos iberoamericanos.

La edición de este máster, que tiene más de 30 años de existencia, primero como curso de alta especialización y luego como máster, ha sido la última. A partir de 2014, los alumnos iberoamericanos estarán integrados en la modalidad presencial del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública.

El Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública está organizado por el INAP y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Es un máster universitario oficial (título oficial de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo), reconocido en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Ha recibido la certificación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) del Ministerio de Educación y Cultura.

### Oferta formativa *on line*

- Curso sobre Dirección Pública del INAP: en 2013, el INAP ofreció un curso *on line* a través de su plataforma, el VI Curso sobre Dirección Pública, con un total de 60 horas lectivas y en el que participaron 33 alumnos iberoamericanos.

- En colaboración con la Fundación CEDDET. Desde 2002 el INAP colabora con CEDDET en la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión Pública, cuya finalidad es generar y compartir conocimientos y buenas prácticas para contribuir al fortalecimiento de las instituciones iberoamericanas. En esta red se ofrecen diversas actividades como foros temáticos, foros de expertos, cursos o talleres cortos y de actualización, grupos de trabajo o tertulias. Semestralmente, se publica una revista digital en la que se recogen artículos y entrevistas a personalidades relevantes de las Administraciones públicas de Iberoamérica y España.

## Cursos selectivos

El INAP tiene atribuida la competencia de la realización de los cursos selectivos para los funcionarios en prácticas de los cuerpos y escalas de la Administración General del Estado adscritos al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, en el área de Administración pública.

En el ejercicio 2013 se concluyeron los cursos selectivos de los cuerpos superiores que comenzaron en 2012:

- Curso selectivo del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (XLVII promoción, con 29 alumnos).
- Curso selectivo del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (XXVI promoción, con 30 alumnos).

Con estos cursos selectivos se complementan los conocimientos teóricos demostrados por los alumnos en la fase de oposición con la visión práctica de la realidad administrativa, las principales novedades de la gestión pública o la adquisición de habilidades directivas o profesionales que, en cada caso, deban alcanzar los futuros funcionarios de carrera.

Como consecuencia de la oferta de empleo público, en 2013 no se iniciaron nuevos cursos selectivos.

## Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

En 2013 concluyó el Máster en Dirección Pública, que fue concebido como un proyecto piloto, con 30 ECTS, para el diseño de un máster universitario siguiendo los criterios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Gracias a la alianza académica alcanzada con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), el INAP ha comenzado en octubre de 2013 la primera edición del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, en su modalidad semipresencial, contando con el reconocimiento académico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

El objetivo de este máster es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.

El máster tiene una duración de dos cursos académicos y en esta primera edición cuenta con 63 alumnos.

### Actividades formativas del INAP durante 2013

Programas de formación	N.º de actividades			N.º de horas lectivas			N.º de alumnos		
	Modalidad presencial	Modalidad <i>on line</i>	Total	Modalidad presencial	Modalidad <i>on line</i>	Total	Modalidad presencial	Modalidad <i>on line</i>	Total
Formación para directivos públicos	42	20	62	848	1.497	2.345	1.224	532	1.756
Formación general	46	38	84	880	950	1.830	1.078	2.237	3.315
Formación en Administración electrónica	77	78	155	1.481	2.830	4.311	1.535	4.985	6.520
Formación en idiomas extranjeros	30	34	64	950	1.320	2.270	616	1.248	1.864
Formación en lenguas cooficiales	40	29	69	6.608	2.684	9.292	110	685	795
Formación del personal en la Administración local	45	74	119	2.184	1.608	3.792	1.882	1.642	3.524
Formación dirigida a empleados públicos extranjeros	1	1	2	720	60	780	22	33	55
Cursos selectivos	2	0	2	705	0	705	59	0	59
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>274</b>	<b>557</b>	<b>14.376</b>	<b>10.949</b>	<b>25.325</b>	<b>6.526</b>	<b>11.362</b>	<b>17.888</b>

**Nota:** La «modalidad presencial» incluye actividades centralizadas y actividades que se realizaron de forma descentralizada. La «modalidad *on line*» incluye también las actividades formativas mixtas (es decir aquellas que, siendo esencialmente presenciales u *on line*, se completan con sesiones impartidas en la otra modalidad de enseñanza).

## Investigación y divulgación

---

# Investigación y divulgación

---

## Investigación

Actualmente, la investigación es uno de los pilares en que se fundamenta el desarrollo y mejora de las Administraciones públicas, especialmente desde el punto de vista de la calidad de los servicios públicos, de su eficacia y eficiencia.

Casi todas las escuelas de Administración pública y organismos especializados en esta materia cuentan, tanto en nuestro país como en el Derecho comparado, con un área de estudios más o menos desarrollada que realiza en mayor o menor medida una actividad investigadora.

La actividad investigadora del INAP en 2013 se ha concretado principalmente en cinco tipos de actividades: la constitución de grupos de investigación, la convocatoria de premios a tesis doctorales, la convocatoria de becas de formación, la puesta en marcha de una convocatoria permanente de contratación de proyectos de investigación y la edición y publicación de contenidos de esta área en el Banco de Conocimientos del INAP (BCI).

### Grupos de investigación

Estos grupos de trabajo reúnen a expertos, profesionales e investigadores para implementar líneas e itinerarios de investigación que aporten un análisis crítico y una evaluación rigurosa sobre las Administraciones públicas e instituciones del Estado, así como de sus relaciones con la sociedad a la que sirven.

En 2013 la actividad investigadora fue desarrollada por el Comité de expertos para el análisis de modelos de descentralización territorial, así como por dos grupos de investigación: el Grupo de investigación sobre nuevos modelos de carrera administrativa y el Grupo de investigación sobre Administración pública año 2032.

El Comité de expertos para el análisis de modelos de descentralización territorial, presidido por el director del INAP y constituido por cuatro expertos, se reunió en siete ocasiones, con el objetivo de estudiar desde una perspectiva política y social los procesos de descentralización y las tensiones centro-periferia, así como su incidencia en la elaboración de nuevos discursos políticos.

El Grupo de investigación sobre nuevos modelos de carrera administrativa, presidido por M.<sup>a</sup> José Rodríguez Ramos, catedrática de Derecho del Trabajo y Seguridad Social de la Universidad de Sevilla, y constituido por cuatro expertos, llevó a cabo ocho reuniones de trabajo, con la finalidad de realizar el análisis y la elaboración de propuestas sobre el modelo de carrera administrativa, en el marco de la reflexión general sobre el futuro de la Administración pública, evaluación y formación por competencias, especialmente para el caso de los directivos públicos.

El Grupo de investigación sobre Administración pública año 2032, presidido por el director del INAP y constituido por siete expertos, realizó tres reuniones para acometer la reflexión teórica de alto nivel sobre el nuevo paradigma que debe presidir el pensamiento sobre el Estado y la

Administración pública del futuro, con especial atención a los fenómenos de riesgo sistémico y nuevos modelos relacionales con la sociedad y búsqueda de grandes consensos sociales.

Además de las reuniones presenciales que han realizado, todos los grupos han contado con comunidades virtuales para el trabajo en grupo, que les posibilitan el intercambio de material de análisis y un canal de comunicación permanente.

Todos los grupos han elaborado documentación (actas, informes, conclusiones...) sobre los estudios realizados.

### Premios

En 2013 se ha adjudicado un premio para tesis doctorales y dos accésits, cuyos contenidos, desde la rama de conocimiento de las Ciencias Sociales y Jurídicas, abordan las tendencias de reforma en la Administración pública en cualquiera de los ámbitos propios de dicha rama de conocimiento.

El premio INAP 2013, dotado de 3.000 euros y con la publicación del trabajo premiado, ha recaído en Óscar Briones Gamarra por su obra «Factores determinantes en la construcción de la función de recursos humanos autonómica: Galicia 2000-2012».

El primer accésit, de 1.500 euros y con posible publicación de la obra por el INAP, ha sido otorgado a José María Vázquez Pita por su tesis «La actividad urbanizadora como servicio de interés económico general».

José Javier Cuenca Cervera obtuvo el segundo accésit, premiado también con 1.500 euros, por su investigación «El empleo público local en la España democrática: una perspectiva institucional».

### Becas

La concesión de diversas becas que han logrado fomentar la producción científica, el interés por el mundo administrativo y la investigación en las generaciones de nuevos licenciados es tradición en la vida académica e investigadora del INAP. En esta línea, las becas otorgadas en 2013 fueron las siguientes:

- Una beca Fulbright para realizar estudios en EE. UU. durante el curso académico 2014-2015.
- Una prórroga de beca en el área de Ciencias Políticas o Administración pública.
- Seis becas de formación para titulados universitarios en las siguientes áreas: Biblioteconomía y Documentación (2 becas), Ciencias Sociales y Jurídicas (4 becas).
- Ocho becas de formación e investigación para universitarios en los ámbitos de Biblioteconomía y Documentación (2 becas), en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2 becas) y en el área de las Ciencias Sociales y Jurídicas (4 becas).

El INAP ha supervisado, además, la formación de los becarios a través de su participación en diversos proyectos, entre los que cabe destacar:

- La elaboración del mapa de recursos del Centro de Estudios del INAP.
- La recuperación de la guía para la elaboración de informes sobre políticas públicas.



- La convocatoria permanente para proyectos de investigación.
- La Responsabilidad Social Corporativa en el INAP.
- Trabajos documentales y realización de informes recopilatorios y básicos en las siguientes materias: función pública, reforma de la Administración en diversos países europeos, situación del empleo público en España en el contexto de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), entre otras.
- Búsquedas bibliográficas especializadas en diversas materias tales como gestión de personal y de movilidad en el seno de la Administración, externalización de la sanidad y de la educación o evaluación del desempeño de los funcionarios.

### Proyectos de investigación

En el marco de su Plan Estratégico General 2012-2015, el INAP puso en marcha en mayo de 2013 una línea de financiación abierta que persigue la realización de proyectos de investigación sobre las líneas prioritarias de trabajo en el marco de este plan estratégico: innovación social, función pública, innovación administrativa, innovación formativa y estudios territoriales.

Esta convocatoria permanente, de acuerdo con lo publicado en la sede electrónica del INAP, está sujeta a las condiciones legales de la Ley de Contratos del Sector Público, pues no tiene carácter competitivo. Cada investigador o equipo de investigación sólo puede presentar una única proposición, cuyo importe no exceda de 15.000 euros (IVA excluido). Asimismo, las solicitudes deben incluir también los currículos de los miembros del equipo de investigación, un cronograma o diagrama de Gantt y la propia memoria del proyecto, para los que se pueden utilizar modelos normalizados, que han de presentarse electrónicamente en la sede.

Los proyectos son evaluados por la Comisión de Evaluación de Proyectos de Investigación, designada por el director del INAP.

Esta comisión estudia la validez científica de los proyectos y los evalúa, siguiendo los criterios de la Asociación Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP), en función de su adecuación a las líneas estratégicas del organismo, y realiza las propuestas de financiación.

**En 2013 se presentaron en la sede electrónica 41 proyectos de investigación.** Tras su análisis, la Comisión de Evaluación propuso a la Dirección del INAP la financiación de seis de estos proyectos:

- «Evaluación del desempeño de los empleados públicos. Medición y valoración de la conducta profesional y del rendimiento o logro de resultados», presentado por María Pilar Teruel Melero, de la Universidad de Zaragoza.
- «Innovación social en la Administración pública española: Incorporación del valor social y medioambiental en el valor económico generado por la Administración pública», propuesto por Marta Solórzano García, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- «Internacionalización, innovación y excelencia en los estudios de doctorado a ambos lados del Atlántico», presentado por Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, de la Universidad de La Coruña.
- «Inversión pública y subvenciones de capital a las Administraciones territoriales: Análisis y propuestas», de los investigadores Santiago Lago Peñas, de la Universidad de Vigo, y Xoaquín Fernández Leiceaga, de la Universidad de Santiago de Compostela.

- «Los enclaves territoriales en España: Balance del estado de la cuestión y formulación de propuestas para su integración en el modelo territorial español», presentado por Santiago Agustín Bello Paredes, de la Universidad de Burgos.
- «Eficiencia de los mecanismos formales de cogobierno en el Estado de las Autonomías: valores y percepciones de los agentes políticos y administrativos y funcionamiento de las conferencias sectoriales entre 2001 y 2012», propuesto por Jaione Mondragón Ruiz de Lezana, de la Universidad del País Vasco.

## Publicaciones

En el campo de las publicaciones, el INAP ha procedido en los últimos años a la reconversión de los procesos tradicionales utilizados en la producción editorial. Las características actuales de esta actividad son:

- En todas las ediciones en papel que tienen formatos estándar se utiliza la impresión digital bajo demanda (IBD).
- Todas las ediciones normales del INAP (salvo formatos especiales y tapa dura), se comercializan también en formato *e-book*, para poder hacer uso de ellas en los actuales lectores.
- Todas las revistas del INAP (Gestión y Análisis de Políticas Públicas —GAPP—, Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica —REALA—, Cuadernos de Derecho Público —CDP— y Documentación Administrativa —DA—) cuentan con edición electrónica accesible en tiempo real desde principios de 2010.

Las ediciones del INAP están presentes en portales editoriales electrónicos para la comercialización de sus publicaciones, tales como *Google Books* y *Google Play*, *vLex*, *Casa del Libro*, *Tirant lo Blanch* y *Todoebook*.

En cuanto a la producción editorial, en 2013 se han realizado 3 números —en total— de las publicaciones periódicas (revistas) de los tres títulos que edita el INAP: Documentación Administrativa, Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica y Gestión y Análisis de Políticas Públicas.

Por lo que respecta a las publicaciones unitarias (libros), se han editado 17 monografías:

- *La descentralización de la enseñanza y derechos fundamentales*. Pablo Meix Cereceda.
- *El derecho y la (ir)reversibilidad limitada de los derechos sociales de los ciudadanos*. Juli Ponce Solé.
- *Funcionarios ejemplares. Carácter y liderazgo de la Administración española*. Alberto Moreno de Tejada Clemente de Diego.
- *La complejidad de la sociedad abierta. Estructuras estacionarias*. José Constantino Nalda García.
- *La dimensión ética de la función pública*. Jaime Rodríguez Arana.
- *La Escuela de la Administración Pública de la Región de Murcia (1997-2012)*. Varios autores.

- *La excelencia operativa en la Administración pública. Creando valor público. Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración pública.* Sonia Martín Pérez y Paulino Martín Seco.
- *Función Inspector.* Actas del VIII Congreso de la Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo. Varios autores.
- *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la Administración española.* Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo.
- *El grabado en el Fondo Antigo del INAP – siglos XVII-XVIII.* INAP institucional.
- *La reforma del Estado y de la Administración española.* Varios autores.
- *Libre mercado y protección ambiental.* Varios autores.
- *Panorama de las Administraciones públicas 2011.* Varios autores.
- *Planificación de recursos humanos en las Administraciones públicas.* Alfredo Rodríguez Gurtubay.
- *Política y gobierno en el Estado autonómico.* Varios autores.
- *La evaluación del impacto regulatorio.* Varios autores.
- *Las guerras de Flandes. Facsímil.* INAP institucional

Por otra parte, además de la edición de publicaciones, el INAP realiza labores de distribución, tanto institucional como comercial, de los libros y revistas editados en el año.

Durante el año 2013 se ha realizado la distribución institucional de 15 títulos, con 1.009 envíos en papel y 9.375 electrónicos.

Por su parte, la distribución comercial se ha realizado a través de las distribuidoras «Edisofer», «Liber 2000», «SAFEL», «Egatorre», «Librería del BOE» y la Librería del INAP, así como con los departamentos comerciales de Publidisa, vLex y Google, tanto para el formato papel como con el formato electrónico ePub. El resultado de la comercialización de las publicaciones de 2013 es el que se detalla a continuación:

Concepto	Número ejemplares	Importe (euros)
<b>Formato papel</b>		
Venta en Librería del INAP	1.000	10.724
Venta a través de distribuidoras	617	5.830
Suscripciones a revistas	29	344
Publidisa (papel)	62	1.284
<b>Formato electrónico</b>		
Publidisa (e-books)	163	1.537
vLex( consultas)	10.501	3.065
Google	9	31
<b>Total</b>	<b>1.880</b>	<b>22.815</b>

## Biblioteca

La actividad de estudio y publicación del INAP se completa con tareas documentales y bibliográficas.

La Biblioteca del INAP es un centro bibliográfico y documental especializado en Administración pública y Derecho Público. En la actualidad su colección documental en estas materias es una de las más importantes en España, con relevancia también a nivel internacional. Cuenta en la actualidad con 190.000 volúmenes, más 2.529 títulos de revistas (de las que 511 están vigentes) y 21.307 documentos locales.

El tratamiento, la catalogación y la clasificación de la documentación se realizan permanentemente, con el fin de poner a disposición del usuario el contenido de la Biblioteca del Instituto. Esta información generada es accesible para el usuario en tiempo real a través del OPAC («Online Public Access Catalog» o catálogo en línea) de la Biblioteca.

Para conseguir un mayor nivel de utilización de sus fondos, la Biblioteca del INAP edita con carácter bimestral un «Boletín de Información Bibliográfica», que contiene la catalogación de los libros ingresados cada dos meses y los artículos vaciados en el mismo periodo, así como los sumarios de las revistas que llegaron a la Biblioteca.

En el transcurso del año 2013 las tareas realizadas en este campo también han versado sobre la información documental ofrecida, consistente en la ayuda prestada en sus consultas tanto al personal del INAP como a los usuarios externos, así como en la recopilación documental y el análisis de libros.

Los servicios prestados y los documentos consultados se resumen en los siguientes cuadros:

Servicios prestados	
Listados de perfiles bibliográficos	86
Consultas escritas	1.623
Correos electrónicos	563
Usuarios en sala	1.684

Documentos consultados	
Obras generales y textos legales	89
Derecho Administrativo y Ciencias de la Administración	412
Función pública	117
Administración local y autonómica	263
Dirección, organización y gestión	127
Economía y Hacienda Pública	191
Derecho Público	157

Medio ambiente	63
Ordenación del territorio y urbanismo	442
Historia de la Administración central y local	92
Informática	33
Sociología	46
<b>Total</b>	<b>2.032</b>

Formatos elaborados e informatizados	
Libros	1.564
Revistas	1.793

Documentos ingresados	
Libros	
Obras	1.045
Volúmenes	1.102
Publicaciones periódicas	
Revistas	1.512

El INAP cuenta, además, con una biblioteca digital que permite el acceso directo a toda la documentación electrónica, entre la que se encuentra todo el fondo editorial del INAP, al catálogo bibliográfico de la biblioteca y a otras bases de datos de naturaleza jurídica (La Ley, El Consultor de los Ayuntamientos, Aranzadi), diccionarios y enciclopedias.

Además, el INAP cuenta con un importante **fondo antiguo** de unas 10.000 obras de contenido jurídico y administrativo, del que habitualmente se realizan las correspondientes tareas de limpieza y conservación.

## Selección

---

## Selección

El INAP es responsable de la gestión de los procesos selectivos de los cuerpos y escalas de funcionarios adscritos al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas a través de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas. Esta tarea se lleva a cabo mediante la colaboración en la constitución de los órganos encargados de selección y proporcionándoles el apoyo administrativo y técnico que precisen para realizar sus funciones.

Tales órganos de selección son de dos tipos:

- Para la selección de funcionarios de cuerpos y escalas del subgrupo A1, los tribunales, que son designados al efecto por el ministro de adscripción (actualmente el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas). Es el caso de las pruebas selectivas de acceso libre y promoción interna al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado.
- En el caso de los demás cuerpos y escalas, que son los de los subgrupos A2, C1 y C2, la selección corresponde a la Comisión Permanente de Selección, adscrita al INAP a través de su Subdirección de Selección. Esta comisión es el órgano encargado de la realización de los procesos selectivos para el ingreso libre y acceso por promoción interna en los Cuerpos de Gestión de la Administración Civil del Estado y de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado y para el acceso por promoción interna a los Cuerpos General Administrativo de la Administración del Estado y General Auxiliar de la Administración del Estado.

El apoyo técnico y logístico prestado a los órganos de selección, tribunales y Comisión Permanente de Selección (CPS), ha incluido:

- La propuesta de los miembros que han de formar los tribunales calificadoros de las pruebas y de los ayudantes y los asistentes.
- La recepción de solicitudes de participación en las pruebas selectivas.
- La propuesta de las resoluciones por las que se declaran aprobadas las listas de admitidos y excluidos y se señalan el lugar y la fecha de comienzo del primer ejercicio, así como la relación de aspirantes excluidos.
- Toda la operativa necesaria para el desarrollo material de los ejercicios (reserva de aulas, adquisición de material, tramitación del pago de asistencias, ejecución de las medidas de adaptación para personas con discapacidad) y apoyo logístico en general.
- La recepción de los documentos acreditativos de las condiciones de capacidad y requisitos exigidos en las convocatorias.
- El asesoramiento a los órganos de selección.
- Cualquier otro trámite relacionado con las actividades del proceso selectivo.

## Procesos selectivos

A lo largo de 2013 se han convocado los siguientes procesos selectivos derivados de las Ofertas de Empleo Público de 2012-2013:



- En el ámbito de los tribunales de los Cuerpos A1, adscritos al Ministerio de Hacienda y Administración Pública:
  - Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, acceso libre y promoción interna (Orden HAP/1300/2013 de 27 de junio, Boletín Oficial del Estado número 164, del 10 de julio), habiéndose iniciado el primer ejercicio el 19 de octubre de 2013.  
Para 30 plazas (28 del turno general y 2 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 6 plazas de promoción interna, se han admitido en el proceso selectivo para ingreso libre a un total de 446 candidatos, de ellos 431 para promoción general y 15 para el cupo de reserva de discapacidad, y 87 para promoción interna.
  - Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, acceso libre y promoción interna. (Orden HAP/1592/2013, de 2 de agosto, Boletín Oficial del Estado número 210, del 2 de septiembre). El primer ejercicio se celebró el 26 de octubre de 2013.  
Para 30 plazas (28 del turno general y 2 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 6 plazas de promoción interna, se han admitido en el proceso selectivo para ingreso libre a un total de 550 candidatos, de ellos 526 para promoción general y 24 para el cupo de reserva de discapacidad, y 183 para promoción interna.
- De los procesos cuya gestión se encomienda a la Comisión Permanente de Selección del INAP, convocados por Orden HAP/1580/2013, de 2 de agosto (Boletín Oficial del Estado número 206, de 28 de agosto):
  - Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, acceso libre y promoción interna.  
Para 25 plazas (23 del turno general y 2 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 90 plazas (85 del turno general y 5 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, se han admitido en el proceso selectivo para ingreso libre a un total de 2.964 candidatos, de ellos 2.853 para promoción general y 111 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna a un total de 2.436 candidatos, de ellos 2.337 de promoción general y 99 para el cupo de reserva de discapacidad.
  - Cuerpo de Gestión de Sistemas de Informática de la Administración Civil del Estado, acceso libre y promoción interna.  
Para 25 plazas (23 del turno general y 2 del cupo de reserva de discapacidad) de ingreso libre y 21 (20 del turno general y 1 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, se han admitido en el proceso selectivo de ingreso libre a un total de 1.019 candidatos, de ellos 975 para promoción general y 44 para el cupo de reserva de discapacidad, y para promoción interna a un total de 329 candidatos, de ellos 323 para promoción general y 6 para el cupo de reserva de discapacidad.
  - Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado, promoción interna.  
Para 228 plazas (216 del turno general y 12 del cupo de reserva de discapacidad) de promoción interna, se han admitido al proceso selectivo a un total de 8.374 candidatos, de ellos 7.886 para promoción general y 488 para el cupo de reserva de discapacidad.
  - Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, promoción interna.  
Para 200 plazas (170 del turno general, 14 del cupo de reserva de discapacidad y 16 del cupo de reserva de discapacidad intelectual) de promoción interna, se han admitido al proceso selectivo a un total de 2.382 candidatos, de ellos 2.246 para promoción



general, 134 para el cupo de reserva de discapacidad y 2 para el cupo de reserva de discapacidad intelectual.

El primer ejercicio se realizó el 30 de noviembre para todos los cuerpos, salvo el Cuerpo General Auxiliar, que se realizó el 25 enero de 2014.

Se adjunta un cuadro resumen de los procesos con indicación de plazas, número de aspirantes presentados al primer —y, en su caso, segundo— ejercicio, número de aspirantes que superan el ejercicio y Orden de publicación de los que superan el último ejercicio del proceso selectivo realizado en 2013.

Memoria actividades 2013



Cuerpo	OEP 2013				Primer ejercicio								Segundo ejercicio								Resolución aprobados último ejercicio realizado en 2013
	Plazas				Presentados				Aprobados				Presentados				Aprobados				
	Total	PG	CRD	CRDI	Total	PG	CRD	CRDI	Total	PG	CRD	CRDI	Total	PG	CRD	CRDI	Total	PG	CRD	CRDI	
Administradores Civiles (i. l.)	30	28	2	0	272	267	5	0	88	85	3	0	88	85	3	0	70	68	2	0	Resolución de 4/2/2014
Administradores Civiles (p. i.)	6	6	0	0	41	41	0	0	11	11	0	0	11	11	0	0	8	8	0	0	Resolución de 4/2/2014
Sistemas y Tecnologías de la Información (i. l.)	30	28	2	0	354	345	9	0	126	125	1	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 17/12/2013
Sistemas y Tecnologías de la Información (p. i.)	6	6	0	0	135	135	0	0	59	59	0	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 17/12/2013
Gestión Civil (i. l.)	25	23	2	0	1.463	1.426	37	0	105	95	10	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 10/1/2014
Gestión Civil (p. i.)	90	85	5	0	1.497	1.437	60	0	260	243	17	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 10/1/2014
Gestión de Sistemas (i. l.)	25	23	2	0	563	540	23	0	61	60	1	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 10/1/2014
Gestión de Sistemas (p. i.)	21	20	1	0	204	199	5	0	52	52	0	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 10/1/2014
Administrativo (p. i.)	228	216	12	0	4.659	4.388	271	0	268	253	15	0	Segundo ejercicio no concluido en 2013								Resolución de 10/1/2014
Auxiliar (p. i.)	200	170	14	16	1.541	1.445	94	2	Primer y único ejercicio realizado en 2014												
<b>TOTAL PLAZAS</b>	<b>661</b>	<b>605</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>10.729</b>	<b>10223</b>	<b>504</b>	<b>2</b>	<b>1.030</b>	<b>983</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>76</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Nota:

- Administradores Civiles (i. l.): Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (ingreso libre).
- Administradores Civiles (p. i.): Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (promoción interna).
- Sistemas y Tecnologías de la Información (i. l.): Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información (ingreso libre).
- Sistemas y Tecnologías de la Información (p. i.): Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información (promoción interna).
- Gestión Civil (i. l.): Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado (ingreso libre).
- Gestión Civil (p. i.): Cuerpo Gestión de la Administración Civil del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Gestión de Sistemas (i. l.): Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (ingreso libre).
- Gestión de Sistemas (p. i.): Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Administrativo (p. i.): Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- Auxiliar (p. i.): Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado (promoción interna para personal funcionario y personal laboral fijo).
- OEP: Oferta de Empleo Público.
- PG: promoción o turno general.
- CRD: cupo de reserva de discapacidad.
- CRDI: cupo de reserva de discapacidad intelectual.

## Relaciones externas

---

## Relaciones externas

---

A lo largo del año 2013, el INAP ha participado en diversas reuniones y congresos, ha realizado labores de apoyo a la organización de eventos de carácter internacional y ha fortalecido las relaciones con instituciones homólogas de otros países.

La actividad externa del INAP se articula en torno a tres ejes fundamentales:

- La organización de cursos, seminarios y jornadas dirigidos a empleados públicos extranjeros y la formación internacional de funcionarios españoles.
- La cooperación técnica internacional para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de políticas públicas.
- Las relaciones institucionales con organismos y organizaciones internacionales, así como las relaciones bilaterales del Instituto con instituciones homólogas.

### Relaciones bilaterales de cooperación

#### Acuerdos y convenios

El objeto del memorando de entendimiento (MOU) es reforzar la cooperación en el ámbito del servicio público, así como promover y crear las condiciones necesarias para el intercambio de información y experiencia en el ámbito del servicio público de los países que lo suscriban.

Durante 2013 el INAP ha firmado MOU con las siguientes instituciones:

- Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de Hidalgo (México), 27 de febrero.
- Academia de Administración Pública de Kazajstán, 30 de septiembre.
- Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de Quintana Roo (México), 16 de diciembre.

Por otra parte, el Instituto ha suscrito convenios de colaboración para promover la compartición de recursos destinados a la formación:

- Convenio suscrito con el Instituto Cervantes el 20 de junio, por el que el INAP cede al Instituto Cervantes el uso de su plataforma de formación *on line* para los cursos dirigidos a su personal. A través de este convenio, el Instituto Cervantes ha organizado seis acciones formativas *on line*, en las que han participado 284 alumnos.
- Convenio suscrito con la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT) el 23 de marzo, por el cual ambas instituciones se comprometen a cederse los contenidos de cursos *on line* que hayan sido desarrollados en el marco de sus competencias formativas. En el marco de este convenio, el INAP cedió a la AEAT dos cursos en 2013: Administración electrónica y formación de formadores.

El INAP también ha firmado los siguientes convenios relativos a formación:



- Convenio con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) para la organización conjunta del curso «Gobernanza, innovación en las Administraciones públicas y tecnologías de la información y las comunicaciones», en el marco de los Cursos de Verano de la UIMP en Santander, los días 22, 23 y 24 de julio.
- Convenio de colaboración con el Instituto de la Mujer para la realización de actividades conjuntas dirigidas a potenciar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito de la función pública.

Por otra, también hay que mencionar la colaboración con la Dirección General para la Igualdad de Oportunidades en el proyecto «Formación para la aplicación transversal del principio de igualdad de trato y no discriminación en las políticas públicas», cofinanciado por el Programa PROGRESS de la Unión Europea 2007-2013 (JUST/2012/PROG/AG/AD). Este proyecto tiene como finalidad proporcionar formación específica para aplicar transversalmente el principio de igualdad y no discriminación por origen racial o étnico, nacionalidad, discapacidad, sexo, orientación e identidad sexual, edad, religión o creencias en las fases de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos.

### Visitas institucionales y de estudios

El INAP ha celebrado durante 2013 numerosos encuentros con delegaciones académicas o institucionales de otros países, fundamentalmente en viaje de estudios o integrando misiones técnicas:

- En el marco de una asistencia técnica en colaboración con el Instituto de Estudios Fiscales, el 28 de enero una delegación de altos funcionarios de Ecuador realizó una visita al INAP para conocer las medidas de reforma administrativa que se acometen en nuestro país, así como el proceso de implantación del sistema de planificación estratégica.
- El 18 y el 21 de febrero de 2013 el INAP recibió la visita de una investigadora procedente de la Facultad de Economía y Ciencias de la Administración de la Universidad turca Süleyman Demirel. El objeto de la visita era la investigación que realizan en esta universidad sobre la función pública en España.
- El 22 de febrero el INAP recibió la visita de una delegación procedente del Tribunal Administrativo de Contrataciones Públicas de la República de Panamá. El Tribunal está impulsando la creación de un Centro de Investigación y Documentación de Contratación Pública.
- El 7 de abril tuvo lugar en el INAP la visita de una delegación del parlamento regional de Baviera. En este sentido, y a petición de la Embajada de Alemania, se preparó una entrevista sobre temas relacionados con recursos humanos y puestos de trabajo del servicio público en España, posibles planes de reforma y la normativa legal que regula el servicio público.
- El 13 de mayo se celebró un coloquio en el INAP con estudiantes rumanos del Máster en Gestión Pública de la Universidad de Bucarest, exponiendo la organización y funciones del INAP, con especial atención a su vertiente internacional.
- El 25 de mayo se recibió la visita de un grupo de alumnos dominicanos de los Másteres en Alta Dirección Pública, Seguridad, Crisis y Emergencias y Relaciones Internacionales organizados por el Instituto Universitario Ortega y Gasset-Goberna América Latina y el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales.

- El 28 de mayo se realizó una sesión informativa, a petición de la Escuela Nacional de Administración Pública de Ucrania, sobre las actividades del INAP, haciendo hincapié en la selección y la formación. Dicha actividad se realizó en el marco del programa internacional de educación a las autoridades públicas y los gobiernos locales, organizado en colaboración con la organización no gubernamental francesa «Ucrania en Europa».
- El 3 de junio un grupo de cinco directores generales del Gobierno de Jordania visitó el INAP. En el Reino Hachemita de Jordania se está estudiando la posibilidad de llevar a cabo una reforma institucional que implique una mayor descentralización. Durante la visita, se presentaron ponencias sobre el modelo español de descentralización política y sus mecanismos de cooperación y coordinación, así como sobre el modelo de descentralización y de financiación autonómica.
- El 9 de julio una selección de alumnos de la Facultad de Asuntos Públicos y Medioambientales de la Universidad de Indiana (EE. UU.), que estaba realizando el curso «Policy, governance and management in a multi-level world», en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, se desplazó a Madrid para realizar una breve visita de estudios al INAP y conocer algunos aspectos básicos de la organización del Estado español y de las funciones del INAP.
- El 14 de septiembre una delegación de cuadros dirigentes y altos funcionarios de la Escuela Central del Partido de la República Popular China visitó el INAP en el marco de un curso de formación en España organizado por el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO), del Ministerio de Economía y Competitividad. La finalidad de este programa de formación es la difusión del conocimiento de España, su historia, cultura y realidad social, así como de sus instituciones y su desarrollo potencial económico entre los altos funcionarios y gestores chinos que se forma.
- El 23 de septiembre, en el marco de un programa preparado por la Embajada de Francia, el INAP recibió la visita de estudio de participantes de la promoción 2013 del ciclo de Altos Estudios Europeos de la Escuela Nacional de Administración (ENA). Se preparó para ellos una sesión informativa sobre la organización territorial y política del Estado español.
- El 9 de octubre una delegación de veintidós funcionarios del Ministerio de Desarrollo Regional y Administraciones Públicas de Rumania, en el marco del proyecto «Políticas anticorrupción para el ciudadano de una Administración responsable», financiado por el Fondo Social Europeo, visitó el INAP con el objetivo de conocer su actividad y las mejores prácticas en formación de funcionarios en materia de ética, transparencia y políticas de anticorrupción.

### Asistencias técnicas a otros países

- En febrero de 2013 dos expertos españoles participaron en una asistencia técnica otorgada a España por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) para el apoyo en la puesta en funcionamiento del INAPP (Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay). Estos expertos realizaron una misión de cooperación técnica denominada «Formación en gestión de la capacitación para funcionarias y funcionarios públicos».
- Un experto del INAP participó, en junio de 2013, en una asistencia técnica en Angola desarrollada por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) dentro del proyecto PRODEFIMA. El proyecto PRODEFIMA (Desarrollo Local y Fortalecimiento Institucional de los Municipios de Angola) está financiado por la AECID y su objetivo es contribuir a la mejora de la eficiencia y de la eficacia de las Administraciones



municipales del Estado angoleño y, de manera general, del poder local en Angola, especialmente en lo que se refiere a la prestación de servicios a la población.

- Del 25 al 28 de noviembre de 2013 el INAP organizó una visita de estudios para una delegación de la Agencia del Servicio Civil de Bosnia y Herzegovina sobre la «Dirección de Recursos Humanos en el Servicio Civil». Esta visita se organizó como actividad derivada del Programa TAIEX (*Technical Assistance and Information Exchange Instrument*) que es una de las propuestas más innovadoras de la estrategia de pre-adhesión de la Unión Europea. El Programa de Asistencia Técnica e Intercambio de Información (TAIEX) se creó en 1995 con la finalidad de prestar ayuda técnica específica a corto plazo a los países candidatos de Europa Central y Oriental. El programa TAIEX presta cinco servicios principales: documentación, información y asesoramiento en materia legislativa; talleres y seminarios; visitas de estudio a la Comisión Europea y a los Estados miembros; recursos a expertos para asesorar a los países beneficiarios; y, por último, bases de datos sobre la asistencia técnica prestada y los resultados obtenidos.
- Durante el año 2013 el INAP ha colaborado en la elaboración del sistema de cualificaciones profesionales de Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación) en Colombia, procediendo a realizar la evaluación de competencias del personal al servicio de dicho departamento gubernamental colombiano y aplicando formación en sistemas de aprendizaje colaborativo para los empleados de Colciencias.

## Reuniones y congresos

Durante 2013 el INAP ha participado en diversas reuniones, congresos y foros internacionales, ha realizado labores de apoyo a la organización de eventos de carácter internacional y ha promocionado las buenas prácticas en la Administración española.

### Unión Europea

En el ámbito de la Unión Europea, el INAP ha asistido a las siguientes reuniones y foros:

- EAS (*European Administration School*). Reunión con el director de la *European School of Administration* (EAS), David Walker, el 21 de enero en la sede de EAS en Bruselas, con el objeto de establecer vías de colaboración entre ambas instituciones, en el marco del plan estratégico del Instituto Nacional de Administración Pública.
- IIAS (*International Institute of Administrative Science*) e IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*):
  - Asambleas Generales de IIAS e IASIA y el Congreso Internacional conjunto IIAS-IASIA 2013, del 2 al 6 de junio en Bahréin.
  - Consejo de Administración de IIAS en Bruselas, 28 de febrero y 1 de marzo.
- EIPA (*European Institute of Public Administration*). Reuniones anuales del *Board of Governors* y del *Bureau* en Maastricht:
  - *Board of Governors*, 27 y 28 de junio y 12 y 13 de diciembre.
  - *Bureau*, 22 de mayo, 27 de junio y 18 de octubre.
- ERT (*European Reciprocal Training*). Reunión anual del Programa de Formación Recíproca Europeo en Berlín, 26 de noviembre.
- DISPA (*Director of Schools and Institutes of Public Administration, network*).





- Dublín, 27 y 28 de mayo en la sede de IPA (*Irish Public Administration School*). El tema central de la reunión fue «The European crisis and the implication for the role and services of Institutes and Schools of Public Administration».
- Vilnius (Lituania), del 22 al 25 de octubre organizada por el Instituto Lituano de Administración Pública. El tema central de este encuentro fue «Leadership, ethics and motivation in Public Administration: challenges and search for an adequate response».

### Iberoamérica

El INAP ha participado en distintas reuniones y congresos organizados por el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo):

- Reunión Extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD. XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 27 y 28 de junio en Panamá.
- Comisión de Programación y Evaluación del CLAD en Venezuela, 10 y 11 de octubre.
- Consejo Directivo del CLAD, 29 de octubre en Montevideo, Uruguay.
- XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, del 29 de octubre al 1 de noviembre en Montevideo, Uruguay.

Además, el INAP ha participado en diversos grupos de trabajo, a lo largo de 2013, para la elaboración del Plan estratégico 2014-2019 de esta organización, aprobado en el Consejo Directivo de Montevideo.

### Actividades de apoyo y colaboración

El INAP ha prestado colaboración y apoyo a otras unidades o instituciones en la preparación, organización y desarrollo de los actos externos, de carácter internacional, que se han celebrado en la sede del INAP, como el XVI Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE).

En el año 1984 nace, en Alcalá de Henares, la FIAAIINAPE, en unión con las Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos, que ya existían en países de la Comunidad Iberoamericana. La Federación, que ha ido creciendo en importancia, celebra congresos internacionales en Iberoamérica y seminarios internacionales en España, en años alternos, que han reunido a un buen número de ex alumnos en cada una de las convocatorias.

Del 7 al 11 de 2013, tuvo lugar en Santiago de Chile el XVI Congreso, siendo el tema central «La movilidad en tiempos de globalización: Los desafíos de modernización de las Administraciones públicas». El INAP participó en este congreso y colaboró en su organización, a través del apoyo técnico, humano y económico.

### Promoción de buenas prácticas

El INAP realiza una labor de promoción de buenas prácticas en el sector público a través de la publicidad en su página web de los premios EPSA (*European Public Sector Award*) del Instituto Europeo de Administración Pública, en el ámbito europeo, y los premios UNPSA de Naciones Unidas (*United Nations Public Sector Award*), en el ámbito internacional.



Mediante la difusión de las características de las convocatorias y la organización de jornadas informativas, se promueve la participación de entidades públicas españolas en estos certámenes.

El 27 de noviembre de 2013 se realizó, en la sede del INAP de Madrid, una sesión informativa sobre los Premios UNPSA 2014. En esta jornada se presentaron proyectos españoles ganadores de anteriores ediciones, se dio a conocer la experiencia que supuso este premio para los ganadores, las dificultades encontradas a la hora de presentar sus proyectos y cuáles son las ventajas y los beneficios que han aportado a sus Administraciones al haber obtenido un premio de esta categoría.

### **Períodos de prácticas en la Administración pública**

Tras la petición recibida por la Oficina de Administración Pública y Justicia Húngara, el INAP participó en el Programa de Becas de la Administración Pública de Hungría, acogiendo a una becaria durante los meses de septiembre y octubre de 2013. La becaria desarrolló sus prácticas en el Departamento de Relaciones Internacionales de la Subdirección General de Relaciones con otras Administraciones Públicas en la Dirección General de la Función Pública.

## Jornadas, conferencias y eventos destacados

---

## Jornadas, conferencias y eventos destacados

---

### Exposición «Otra forma de vernos: Tu Administración sirve, Tu Administración te sirve»

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

### Ciclo «La reforma del Estado y de la Administración española»

El 13 de noviembre de 2012 se inauguró en el INAP el ciclo de conferencias «La reforma del Estado y de la Administración española». A lo largo del año 2013, se han sucedido la mayor parte de las conferencias del ciclo. Además, se han reunido los textos de los distintos intervinientes, que han dado lugar a la edición del libro con el mismo nombre del ciclo.

Este ciclo, dirigido por el catedrático Mariano Baena del Alcázar y formado por conferencias impartidas por referentes académicos de las tres últimas décadas, ha querido ser una reflexión acerca de la renovación del Estado sobre la base de temas fundamentales, tales como la legalidad constitucional y ordinaria, la independencia judicial, la capacidad y control de gasto de los gobiernos autónomos, el empleo y la función pública o las potestades y competencias de las comunidades autónomas y ayuntamientos, en un momento histórico en que tan necesaria es la participación de las personas que tanto han contribuido al servicio del Estado.

Las conferencias, celebradas en la sede de la calle Atocha del INAP, se completan con una entrevista a cada conferenciante y ambas —conferencias y entrevistas— se difunden a través de la web institucional del Instituto.

Durante el año 2012 participaron los siguientes conferenciantes:

- Santiago Muñoz Machado, catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense de Madrid.
- Pedro de Vega García, catedrático de Derecho Constitucional y miembro electo de la Real Academia de Legislación y Jurisprudencia.
- Martín Bassols Coma, catedrático de Derecho Administrativo y presidente de la Asociación Española de Derecho Urbanístico.

El ciclo se prolongó con diez participaciones más, celebradas, aproximadamente, cada quincena hasta mediados de junio de 2013:

- Antonio Remiro Brotóns, catedrático de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales en la Universidad Autónoma de Madrid.
- Javier Lasarte Álvarez, profesor emérito de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.
- Alfonso Pérez Moreno, catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Sevilla.
- Fernando Sainz Moreno, catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense de Madrid.
- Alejandro Nieto García, catedrático emérito de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense de Madrid.
- Lorenzo Martín-Retortillo Baquer, catedrático emérito de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense de Madrid.
- José Ramón Parada Vázquez, catedrático de Derecho Administrativo.
- Jorge Rodríguez-Zapata Pérez, magistrado de la Sala Tercera del Tribunal Supremo y magistrado emérito del Tribunal Constitucional.
- José Luis Meilán Gil, catedrático de Derecho Administrativo.
- Mariano Baena del Alcázar, catedrático de Derecho Administrativo y de Ciencia Política y de la Administración.

## Jornadas Innap Innova

Los eventos de Innap Innova son parte de una estrategia global para la creación de una cultura innovadora en la Administración pública, promovida por el Instituto Nacional de Administración Pública, que se articula alrededor de tres ejes: la edición de libros divulgativos y materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación, eventos para compartir ideas innovadoras y la formación.

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

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

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

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

## I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública

El 4 de diciembre de 2013, con el objetivo de incorporar al decálogo de la Administración los rasgos y competencias claves del intraemprendizaje, del emprendizaje corporativo para conseguir

un sector público creativo, flexible, colaborativo, crítico y con poder de difusión, se organizó el «I Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública», dedicado al papel de las nuevas tecnologías en la formación. Con este fin, el Instituto organizó tres paneles con los que, mediante la intervención de destacados especialistas en la materia, se recorrió el pasado, el presente y el futuro de la Administración a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En este foro se presentó, además, el Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP, en el que se integran el Banco de Conocimientos y la Red Social Profesional del INAP.

## **Seminario sobre «Las TIC en las instituciones europeas, la Agenda Digital Europea y las redes trans-europeas vistas desde las perspectivas de la Unión Europea y de la Administración española»**

Este seminario, celebrado los días 26 y 27 de noviembre de 2013, contó con profesionales del ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones de las instituciones europeas, con el objetivo de proporcionar una visión general de las políticas digitales a nivel europeo y nacional y la relación entre ellas.

## **Jornadas sobre Innovación Social**

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

El 11 de diciembre de 2013, el INAP y el Consejo Social de la Universidad de A Coruña celebraron una segunda Jornada de Innovación Social en la Fundación Novacaixagalicia de A Coruña. El evento se planteó como un foro abierto para compartir experiencias en torno al concepto de innovación y su adaptación a la sociedad actual. La innovación social se ha convertido en una de las siete iniciativas emblemáticas de la estrategia Europa 2020 que impulsa la Comisión Europea para lograr un desarrollo sostenible, justo y ecológico.

A partir de dos mesas redondas, se promovieron la reflexión y el debate sobre cómo alcanzar mejoras ciudadanas a partir de la puesta en común de ideas, técnicas y experiencias profesionales reales de los ponentes. Se debatieron distintas perspectivas de innovación social a través de las aportaciones de seis experiencias exitosas en este campo.

## **Jornadas sobre «Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración pública»**

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

Una de estas jornadas se celebró el 5 de junio, con el objetivo de dar a conocer el Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, entre los profesionales de

las Administraciones públicas y analizar sus implicaciones hacia un nuevo modelo de gestión pública basado en los principios de transparencia y buen gobierno.

Continuando con esta política de difusión entre los profesionales de las Administraciones públicas de la Ley de transparencia, los días 9 y 10 de diciembre de 2013 se celebraron las jornadas sobre «Los archivos públicos ante la implantación de la Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno». Dirigidas a 90 funcionarios pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado que desempeñaban puestos de trabajo próximos a la gestión de la información y archivos., estas jornadas tuvieron como meta analizar más detalladamente las repercusiones de la ley en el sistema de los archivos públicos, así como las necesarias modificaciones normativas en esta materia.

El INAP colaboró, asimismo, en las «Jornadas sobre transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno; retos de la Administración pública local» organizadas por la Diputación Provincial de Burgos del 10 al 13 de diciembre de 2013. Estas jornadas estaban dirigidas a funcionarios de la Administración local con habilitación de carácter nacional, personal al servicio de las entidades que conforman la Administración local pertenecientes al grupo A1 y A2 y responsables públicos.

## **I y II Encuentro de Entidades Locales colaboradoras del INAP**

En el primer encuentro, celebrado en Madrid el 28 de mayo de 2013, participaron 31 entidades locales (diputaciones, comunidades autónomas uniprovinciales, cabildos y consejos insulares) y contó con 47 asistentes.

El segundo encuentro se celebró en Barcelona el 22 de octubre de 2014, y en él participaron 36 entidades locales (24 entidades colaboradoras y 11 municipios de Barcelona) y contó con 69 asistentes.

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

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

Las jornadas estaban dirigidas a habilitados de carácter nacional, principalmente a interventores y tesoreros de Administración local y a secretarios-interventores, así como a técnicos de Administración local y, en su caso, al personal electo relacionados con las materias económico-financieras. El éxito de asistentes determinó la necesidad de la convocatoria de estas jornadas, como demuestra la inscripción de 150 personas en Canarias y más de 200 en Castilla y León.



## Jornadas sobre cesión ilegal de trabajadores

Se celebraron dos jornadas (7 de mayo y 4 de diciembre) con objeto de dar a conocer la incidencia de la cesión ilegal de trabajadores en el ámbito de las Administraciones públicas, identificar las precauciones y medidas a adoptar para evitar situaciones irregulares en los supuestos de externalización de servicios y conocer los problemas derivados de la sucesión de empresas para la prestación de un mismo servicio: la subrogación de trabajadores.

## Jornada sobre las consecuencias para España de la aprobación del Marco Financiero Plurianual 2014-2020

Tuvo lugar el 4 de julio con el objetivo de dar a conocer los resultados de la negociación del nuevo marco financiero de la Unión Europea y las prioridades de las políticas comunitarias, haciendo especial referencia a las consecuencias para España.

## Jornada sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las Administraciones públicas

Celebrada el 21 de noviembre y organizada en colaboración con el Instituto de la Mujer y la Dirección General de Función Pública.

## Jornada de debate «Teclas para transformar la Administración Pública española»

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

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

## Encuentros UIMP-INAP

En julio de 2013 se celebró el encuentro «Gobernanza, innovación en las Administraciones públicas y tecnologías de la información y las comunicaciones». Con la participación de destacados miembros de la Administración General del Estado involucrados en estas áreas, el encuentro se desarrolló mediante conferencias y mesas redondas en las que se trató la innovación pública como una de las premisas esenciales de la buena gobernanza.

## Seminarios y encuentros de carácter internacional

### Seminario «Spain and its social, economic and political landscape within the European Union»

El INAP participa en los programas de formación recíproca promovidos por la Comisión Europea y por los institutos y escuelas de Administración pública europeos («*Information Programme in Member States*» y «*European Reciprocal Training Programme*» respectivamente).

En el marco de estos programas el INAP celebró este seminario, del 10 a 12 de junio de 2013. Dirigido a funcionarios de otras Administraciones públicas europeas y a funcionarios de la Comisión Europea, se impartió en inglés y en él se dio una visión de las instituciones españolas así como de nuestra realidad política, económica, social y cultural. Contó con 28 participantes procedentes de 10 países europeos.

Además, el INAP participó en el Programa de Formación Recíproca organizado por la BaKöv (Academia de Administración Pública alemana), en el seminario «Germany in Europe» celebrado en Berlín, del 25 al 28 de noviembre de 2013. Este programa ofreció en un corto espacio de tiempo información suficiente para obtener una visión general del sistema constitucional y administrativo alemán, de su política europea y de políticas sectoriales como la energía o el empleo.

### Otros seminarios y sesiones informativas para funcionarios extranjeros organizados por el INAP en 2013

El 22 de abril, a petición de la Embajada de Bélgica, el INAP elaboró una sesión informativa sobre la organización territorial del Estado español y la distribución de competencias entre las distintas regiones y entidades locales para una delegación del Parlamento de Flandes.

En el marco del programa europeo de movilidad individual Leonardo Da Vinci, y en relación con el proyecto «Análisis de los sistemas administrativos y de las responsabilidades y funciones de los ministerios administrativos en los países de la Unión Europea», el INAP, en coordinación con la Secretaria de Estado de Administración Pública, organizó un seminario para una delegación del Ministerio del Interior de Turquía, del 6 al 17 de mayo de 2013, en el que se realizaron una serie de ponencias y actividades relacionadas con los objetivos del mencionado proyecto.

Otros seminarios destacados son los siguientes:

- Seminario «The Ombudsman institution: the Spanish Defensor del Pueblo and the other administrative complaints mechanism». Del 30 de septiembre al 4 de octubre de 2013 el INAP organizó un seminario sobre los mecanismos de queja ciudadana para una delegación del Consejo de Ministros de Palestina. Este seminario se realizó a petición del Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas de Ramala (DCAF) y tuvo como tema central el estudio y análisis de nuestra institución del Defensor del Pueblo y su comparación con otros modelos europeos, con el objeto de la implantación en Palestina del modelo más adecuado de acuerdo con las características de su Administración.
- Seminario sobre el funcionamiento de las Cortes Generales para funcionarios de la Embajada Británica, celebrado en la sede del INAP en Madrid, del 11 al 13 de noviembre de 2013.

Respondiendo a la petición de la Embajada del Reino Unido en Madrid, se organizó un seminario para el personal de esta embajada con el objeto de mejorar su conocimiento sobre el funcionamiento interno, organización y funciones de las Cámaras españolas.

- Seminario «Gobernanza Local y Ciudadanía». En el marco del 25 aniversario de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se celebró este seminario durante los días 10 a 12 de diciembre de 2013, en el Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (Colombia). Contó con la participación de expertos en gobernabilidad local, miembros de la AECID, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), entidades regionales de América Latina, organismos internacionales y españoles y del propio INAP. Esta propuesta se inserta en el Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, en la orientación «Consolidar procesos democráticos y el Estado de Derecho», ajustándose en la línea de trabajo de «Fortalecimiento de la estructura y los sistemas de gestión del sector público», y concretamente en el esfuerzo de promover la descentralización, el reforzamiento de los gobiernos regionales y locales como espacios para el pleno ejercicio de la participación ciudadana. El seminario tuvo como objetivo principal ofrecer avances y aportes claves que muestren el balance cuantitativo y cualitativo del quehacer de la AECID en el ámbito de la gobernabilidad local, durante más de dos décadas en la región.
- Seminario sobre las instituciones españolas dirigido a personal de embajadas, celebrado el 18 y 19 de diciembre de 2013 en la sede del INAP en Madrid. El INAP realizó la primera edición de este tipo de seminarios diseñados a medida con el objetivo de dar a conocer el funcionamiento de las instituciones españolas y, así, facilitar a aquel personal el ejercicio de sus funciones a través de un mejor conocimiento de sus interlocutores españoles. Este seminario contó con participantes de 10 embajadas.

## Conócenos

---

# Conócenos

## Organigrama

El 16 de abril de 2011 se publicó, en el Boletín Oficial del Estado, el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Estatuto del Instituto Nacional de Administración Pública.

De la Dirección del Instituto dependen los siguientes órganos con nivel orgánico de subdirección general:

- La Gerencia.
- La Subdirección de Selección.
- La Subdirección de Formación.
- La Subdirección de Programas Formativos en Administración Local.

Asimismo, dependen de la Dirección del Instituto las siguientes unidades con el nivel que se determine en la correspondiente relación de puestos de trabajo:

- El Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación.
- El Departamento de Relaciones Internacionales.

## Personal

En el INAP prestan servicios 198 empleados, de los cuales 162 son funcionarios y 36 laborales.

### Desglose por niveles de funcionarios/grupo profesional de laborales y sexo

	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Funcionarios	107	66,05%	55	33,95%	162
Nivel 30	5	45,45%	6	54,55%	11
Nivel 29	3	33,33%	6	66,67%	9
Nivel 28	12	60,00%	8	40,00%	20
Nivel 26	19	73,08%	7	26,92%	26
Nivel 24	5	45,45%	6	54,55%	11
Nivel 22	10	62,50%	6	37,50%	16
Nivel 20	0	0,00%	1	100,00%	0
Nivel 18	20	86,96%	3	69,00%	23
Nivel 17	0	0,00%	3	9,00%	3
Nivel 16	14	77,78%	4	72,00%	18
Nivel 15	13	81,25%	2	32,00%	16
Nivel 14	6	85,71%	1	7,00%	7

Nivel 13	0	0,00%	2	4,00%	2
<b>Laborales</b>					
Laborales	15	41,67%	21	58,33	36
Grupo profesional 1	0	0,00%	0	0,00%	0
Grupo profesional 2	0	0,00%	0	0,00%	0
Grupo profesional 3	0	0,00%	8	100,00%	8
Grupo profesional 4	7	53,85%	6	46,15%	13
Grupo profesional 5	8	53,33%	7	46,67%	15
<b>Total personal INAP</b>	<b>122</b>	<b>61,62%</b>	<b>76</b>	<b>38,38%</b>	<b>198</b>

### Desglose por unidades

Áreas de actividad	Funcionarios	Laborales	Total
Dirección	3	0	3
Unidad Apoyo	7	0	7
Gerencia	54	36	90
Formación	36	0	36
Selección	20	0	20
Administración Local	11	0	11
Publicaciones	18	0	18
Relaciones Internacionales	13	0	13
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>36</b>	<b>198</b>

## Sedes

Actualmente este Instituto dispone de dos sedes: la sede principal desde 1991, en la calle Atocha 106, de Madrid, donde se encuentran los órganos directivos del Instituto y la mayor parte de las aulas dedicadas a formación; y su sede histórica, situada en el Colegio de San Ildefonso, plaza de San Diego, s/n, de Alcalá de Henares, que se destina a los cursos internacionales y a la inmersión lingüística en inglés y en francés.



## Medidas de eficiencia energética

El Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, incluido en el Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP, se aprobó por Resolución de su director de 3 de abril de 2013, con el fin de implantar prácticas respetuosas con el medio ambiente, alcanzar un consumo racional de la energía en el INAP y servir como documento de referencia en esta materia, no solo para el Instituto sino para otros organismos de las Administraciones públicas.

Conocedores de que el éxito de este plan depende, en gran medida, de las acciones de los empleados, se ha dispuesto de las siguientes herramientas con el fin de facilitar y fomentar su colaboración y participación:

- Buzón de sugerencias: se ha creado un buzón de correo con la dirección [energia\\_m\\_ambiente@inap.es](mailto:energia_m_ambiente@inap.es) donde poder dirigirse y plantear todo tipo de observaciones y aportaciones.
- Comité de Seguimiento: el 30 de mayo de 2013, se firmó el acta de constitución del Comité de Seguimiento del Plan, formado por un miembro de cada una de las centrales sindicales con representación en el organismo, por el gerente del INAP y por dos empleados más, responsables del seguimiento y buen funcionamiento del Plan.
- Reuniones puntuales, con periodicidad trimestral, con distintos servicios de la Gerencia: Asuntos Generales, Informática y Contratación.
- Intranet: se ha habilitado un espacio en la Intranet del INAP que recoge las novedades y actuaciones que se van realizando.
- Colaboración con el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE). Se han mantenido varias reuniones con el IDAE y se está estudiando la conveniencia de firmar un convenio de colaboración entre ambas instituciones para llevar a cabo conjuntamente acciones formativas (cursos *on line* y presenciales), asesoramiento y campañas de información y sensibilización (elaboración de una guía y un tríptico).

Durante el año 2013, se han acometido la mayoría de las actuaciones previstas en el plan medioambiental para este ejercicio, tanto las que son de carácter puntual e implican una única inversión, como aquellas otras que se realizan a lo largo del año y durante todos los ejercicios de vigencia de este plan:

- Medidas puntuales:
  - Medida I.A3. Reducción de infiltraciones de aire a través de puertas y ventanas. Se han iniciado las actuaciones y se prolongarán hasta conseguir el total aislamiento del edificio.
  - Medida I.B1. Compra/utilización de equipos eficientes energéticamente. Se reemplaza la maquinaria de frío existente por otra de última generación (Trane) con refrigerante R410A, adecuada a las exigencias normativas actuales, eliminándose el gas R-22. Está en estudio la anulación total del equipo de apoyo Carrier o, en su caso, el cambio del gas R22 por gases normalizados. Asimismo, se han sustituido, por un lado, 7 equipos de climatización (*split*) por unos energéticamente eficientes en distintos despachos, aulas y salas; y, por otro lado, 4 *cassettes* en el sistema de enfriamiento del salón de actos.



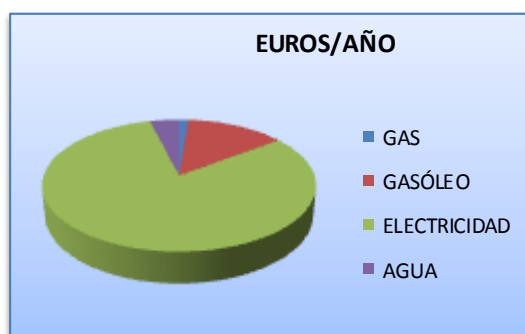


- Medida I.B2. Regulación adecuada de la temperatura de climatización programando el cierre total de calderas a las 19 horas. Se han colocado 180 termostatos de regulación de la temperatura de climatización y programado el cierre total de calderas a las 20:30 horas.
- Medida I.D1. Equipos de iluminación eficiente. Se han sustituido las luminarias existentes, en concreto en el Aula Magna y de forma general en el conjunto del edificio, por otras de bajo consumo en un número de 980 lámparas, 407 balastos electrónicos. También se han colocado 72 cuadros eléctricos.
- Medida I.D5. Instalación de detectores de presencia. Se han instalado en todas las zonas comunes 109 detectores de presencia que conectan o desconectan automáticamente la iluminación.
- Medida I.E1. Utilización de tecnologías eficientes y mantenimiento periódico de las instalaciones. Se han colocado 12 sistemas de iluminación de bajo consumo (leds) en las cabinas de los ascensores y está pendiente la sustitución de las luces del montacargas.
- Medida II.A1. Política de reciclado de papel. Se ha firmado un contrato para la recogida, destrucción y reciclado de papel con la empresa R3 Gestión de Residuos habiéndose efectuado 9 recogidas.
- Medida II.D3. Instalación de un soporte para aparcar bicicletas. Se ha situado en el patio un soporte para aparcar bicicletas, para favorecer así su utilización.
- Medidas de mantenimiento llevadas a cabo por el personal de plantilla adscrito al Servicio de Asuntos Generales (Gerencia):
  - Para un adecuado sistema de climatización se han realizado 800 operaciones de mantenimiento y 250 revisiones en las distintas zonas del edificio.
  - En cuanto al mantenimiento y revisión en el sistema de calderas para la climatización, se han efectuado, a lo largo de 2013, 2 puestas a punto y realizado 260 actuaciones.
  - El número de operaciones anuales realizadas para el buen funcionamiento del sistema de iluminación ha ascendido a 265.
  - En lo que respecta a las operaciones dirigidas a la reducción en el consumo de agua, se han sustituido los grifos existentes desde la restauración del edificio en el año 1991, por grifos Presto en un número total de 96.
  - El centro dispone de un número importante de equipos ofimáticos que funcionan muchas horas al día y, aunque se encuentran en buen estado, una buena medida de ahorro es la sustitución generalizada de las impresoras de uso individual por otras impresoras/fotocopiadoras en red con configuración inteligente y técnicamente eficientes. Durante este año, se han sustituido 25 impresoras lo que supone una reducción no sólo en el consumo energético, sino también en el gasto en elementos consumibles tales como cartuchos de tinta o tóner, además de simplificarse el mantenimiento de los equipos. Asimismo se ha configurado adecuadamente el modo de ahorro de energía del 100% de los equipos ofimáticos que supone un ahorro de hasta un 50% del consumo de energía del equipo.
- Otras medidas periódicas: dentro de la política de fomento del transporte público que se viene ejerciendo en este organismo, se han concedido 195 subvenciones en el ejercicio 2013.

A continuación se recogen el cuadro de consumos energéticos del INAP durante el año 2013:

### Sede de Atocha

Fuente de energía	Unidad	2013
Gas	m <sup>3</sup> /año	39.032
	€/año	2.232,79
Gasóleo	l/año	45.028,07
	€/año	24.029,79
Electricidad	KWh/año	1.001.431,61
	€/año	143.922,87
Agua	l/año	4,89
	€/año	7.001,81



### Sede de Alcalá de Henares

Fuente de energía	Unidad	2013
Agua	l/año	3.343
Coste total anual	€/año	6.849,56

## Proyectos derivados de las mejoras en los sistemas de información

### Portal de Formación para el Empleo

Durante el año 2013 se produjo una sentencia del Tribunal Constitucional por la cual los fondos de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas con destino a las locales han de ser gestionados por sus respectivas comunidades autónomas.

Dado que las distintas Administraciones locales vienen tramitando sus planes de formación de forma electrónica a través de la aplicación gestionada desde el INAP desde hace cinco años, se consideró la conveniencia, tanto por el INAP como por parte de las distintas comunidades autónomas, de establecer un marco de colaboración de forma que el INAP les prestase el servicio electrónico necesario para la tramitación de sus planes de formación, evitando de este modo la

inversión de esfuerzo y recursos necesarios y posibilitando la disponibilidad de una solución adecuada en tiempo y forma.

Durante el año 2013 se han creado 13 portales para otras tantas comunidades autónomas de manera que puedan gestionar sus subvenciones de forma electrónica.

Los beneficios que el Portal de Formación para el Empleo ha aportado a lo largo del año 2013 son los siguientes:

- Reducción del tiempo requerido por los promotores para la elaboración de los planes de formación continua, al poder partir de la información ya existente en planes anteriores.
- Una mayor normalización de la información aportada por los promotores, realizando comprobaciones y validaciones de la información en la fase de introducción de datos y descargando de ese modo el esfuerzo requerido en la validación de la información de los planes y reduciendo de esta manera el tiempo y esfuerzo requeridos para la tramitación del plan.
- Una comunicación más fluida con los promotores de los planes de formación continua, reduciendo los tiempos de espera y el número de incidencias que se generan durante la tramitación de un plan.

### **Reingeniería del Sistema de Información de Actividades Formativas (SIAF)**

Durante el año 2013 se ha culminado la reingeniería del Sistema de Información de Actividades Formativas del INAP (SIAF). Gracias a dicha reingeniería, se ha logrado prescindir de un *framework* a medida y obsoleto que estaba produciendo grandes ineficiencias y sustituirlo por una nueva arquitectura que asegura un mejor mantenimiento del sistema y un mayor grado de seguridad.

### **Incorporación de un sistema de vídeo-colaboración en Moodle**

El apoyo de la vídeo-colaboración en la formación *on line* es un aspecto de suma importancia. La posibilidad de incluir sesiones específicas dentro de un módulo formativo *on line* proporciona grandes ventajas, tanto a los alumnos en su proceso de aprendizaje, como a los formadores para la retroalimentación de su propia actividad y en los procesos de evaluación del conocimiento obtenido por los alumnos.

En 2013 se ha incorporado, dentro de la plataforma Moodle, un servicio de vídeo-colaboración que permite que los tutores, sin necesidad de conocimientos específicos ni ningún otro apoyo, programen sesiones de vídeo-colaboración con sus alumnos. El servicio permite, asimismo, la grabación de las sesiones para su uso posterior dentro del módulo formativo.

### **Mejoras en la plataforma de formación *on line* del INAP**

Como hecho significativo cabe reflejar que, durante el mes de octubre de 2013, se produjeron distintas incidencias de rendimiento en el uso de la plataforma de formación que se encontraba implantada fuera de las instalaciones del INAP (*hosting*). Esta situación, dada la importancia que el INAP da al servicio ofrecido a sus alumnos, llevó a tomar la decisión de implantar la plataforma en las instalaciones del INAP, proporcionando el servicio de este modo desde noviembre de 2013.

## **Novedades en la gestión electrónica de los procesos selectivos**

Durante 2013 y con el fin de avanzar en la gestión electrónica de los procesos selectivos, el INAP ha puesto en producción la automatización en el seguimiento y gestión de datos históricos de solicitudes de procesos selectivos, la gestión de datos históricos de solicitudes y las actualizaciones de los sistemas de información de gestión de la Subdirección de Selección del Instituto. Además, ha elaborado el diseño de los sistemas de información actualizados de esta subdirección, el diseño del primer sistema de información de selección para la migración y centralización y el análisis para la migración y centralización de los sistemas de información de selección.

Por otra parte, se ha analizado la informatización de las pruebas selectivas. Esta iniciativa está integrada por el estudio del análisis del estado del arte sobre la introducción y uso de medios informáticos en procesos selectivos y por la puesta en producción de mejoras en exámenes informatizados.

## **Plataformado semiautomático de las aulas**

Uno de los aspectos más problemáticos en la gestión de las aulas de informática es poner a disposición de los alumnos un equipamiento adecuado y poco alterado con instalaciones previas. En el caso del INAP, además, el enlace consecutivo de cursos de lunes a viernes dificultaba enormemente la posibilidad de plataformar de nuevo todo el equipamiento de las aulas. Debido a esta problemática, se llevó a cabo un proyecto para el plataformado semiautomático de las aulas que ha reducido enormemente el tiempo necesario para realizar dicha tarea, pasando de varias horas por aula, a una intervención de unos 15 minutos aproximadamente y sin coste en la utilización de herramientas software específicas.

## **Desarrollo e implantación de una herramienta para el diseño de actividades formativas**

Uno de los objetivos estratégicos del INAP es la elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados, que permita homogeneizar y cualificar la formación. En apoyo de este objetivo estratégico, se ha desarrollado e implantado una herramienta informática que soporta la incorporación de toda aquella información vinculada al diseño de una acción formativa y que permite una gran normalización y homogeneización en la información introducida por los usuarios encargados del diseño de las acciones formativas.

A estos efectos, también es importante destacar el curso «Diseño y planificación de programas en metodologías *e-learning*» realizado por el INAP en colaboración con la Escuela de Organización Industrial (EOI) y cuyo objetivo es capacitar a profesionales de la docencia con los conocimientos necesarios para el diseño instruccional y la tutorización *on line* de programas *e-learning* que se desarrollan en el INAP.

Para ello, se elaboró un «Manual de estilo de actividades formativas *on line* del INAP», adaptado tanto a los docentes como para los alumnos que participaban. Se pretendía construir un sistema que permitiera tanto disponer de recursos *on line* similares y comparables, como hacer un control de calidad de la formación *on line* del Instituto, tanto para su formación propia como para la desarrollada con estos colaboradores.

## Renovación del equipamiento de las aulas informáticas

En 2013 se llevó a cabo una renovación de todo el equipamiento de las aulas de informática con la adquisición de 85 ordenadores personales.

## Otros proyectos de mejora de la infraestructura TIC

### Mejoras en la red de fibra del Instituto

Durante el año 2013 se ha llevado a cabo la sustitución de la antigua red de fibra del INAP, mejorando tanto la capacidad de los enlaces, que han pasado a 20 gigabits, como la topología de dicha red, lo que permite disponer de una red de respaldo de 2 gigabits.

Con este proyecto se culminan las mejoras de las redes del INAP comenzadas hace cuatro años y que le han dotado de una red adecuada a sus necesidades actuales y futuras.

### Implantación de un sistema CAS (*Central Authentication Service*) en el INAP e integración de aplicaciones

El INAP ha llevado a cabo un proyecto para la integración del proceso de autenticación de los usuarios ante las aplicaciones. La existencia en el Instituto de un creciente número de aplicaciones y sistemas con distintos propósitos hace que la disponibilidad de una herramienta de estas características facilite en gran medida la usabilidad de las aplicaciones, a la vez que aumenta su seguridad y reduce sus tiempos de desarrollo.

### Implantación de un sistema de SMART-ID

La adaptación al Esquema Nacional de Seguridad hace necesaria la mejora de la calidad en los elementos de autenticación de los usuarios ante los sistemas, bien sea mediante el uso de contraseñas de mayor calidad, bien mediante el empleo de tarjetas criptográficas.

En el INAP se ha llevado a cabo la implantación de un sistema que permite el acceso a los ordenadores personales mediante el uso de tarjetas inteligentes con certificados de la FNMT (Fábrica Nacional de Moneda y Timbre) o con DNI-electrónico y que evita el uso de la habitual combinación usuario/contraseña, para el acceso tanto al sistema, como al resto de aplicaciones del Instituto.

### Consolidación del uso del sistema de gestión de incidencias

Durante el año 2013, el sistema de gestión de incidencias ha pasado a ser algo más dentro del INAP. Durante este año, se ha extendido su uso para ser utilizado como herramienta para la gestión de proyectos. La herramienta en la que se basa, REDMINE, está destinada, fundamentalmente, para ese fin, ya que dispone de herramientas como Wiki, diagramas de Gantt para el seguimiento de proyectos y módulos para la utilización de la metodología SCRUM de seguimiento de proyectos.

Adicionalmente, otra tarea que se llevó a cabo durante el año 2013 fue el enlace del sistema de gestión de incidencias con los sistemas de gestión de configuración utilizados en el INAP (SVN).

Las incidencias, tareas y proyectos gestionados por el sistema durante el año 2013 ascienden a más de 6.200.

## Medidas de prevención de riesgos laborales

A lo largo del año 2013, se han realizado actuaciones para la mejora y actualización del Plan de prevención de riesgos laborales del INAP, de su Manual de gestión, de los procedimientos y del Plan de emergencias, y para la ratificación de esta documentación por la Dirección.

Se ha procedido a revisar y actualizar la evaluación de riesgos labores en relación con las instalaciones generales de los edificios, sus distintas plantas y ubicaciones y los puestos de trabajo, siguiendo el método de evaluación establecido por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Entre otras actuaciones, se ha procedido a la sustitución integral del equipo del grupo de presión de agua del sistema contra incendios del edificio de la calle de Atocha, ubicado en el jardín; se ha llevado a cabo la limpieza del aljibe y se han realizado pequeñas obras de adaptación, de acuerdo con la norma UNE 23-500:12. Asimismo, se han realizado reparaciones en la instalación del CPD (centro de procesamiento de datos), con renovación y cambio de distintos elementos de esta instalación.

En lo que se refiere a la iluminación, se han ejecutado obras de instalación de luminarias de bajo consumo y carcacas, así como la instalación de detectores de presencia para su adecuación a un «sistema de iluminación eficiente», de acuerdo con la política de ahorro energético.

Se han elaborado los manuales de formación específicos para cada puesto de trabajo, la documentación relativa a la información de los trabajadores, especificándose los riesgos generales de los centros, así como los específicos del puesto de trabajo.

## Datos económico-presupuestarios

El presupuesto total del INAP en 2013 ha ascendido a 67.941.870,00 €, de los cuales 14.185.040,00 € corresponden a los gastos derivados de actividades propias del organismo y el resto, 53.756.830,00 €, corresponden a créditos destinados a la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas.

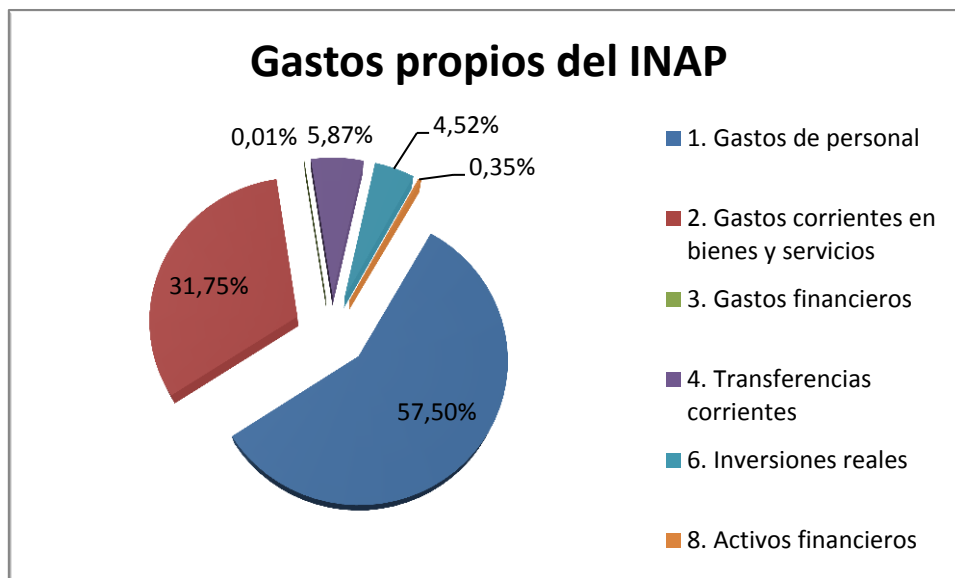
El INAP ha alcanzado en 2013 el mayor porcentaje de ejecución presupuestaria de los últimos 11 años, hasta alcanzar el 97,81%, incrementando en 3 puntos la ejecución alcanzada en 2012.

Si excluyen los fondos de Formación para el Empleo, el porcentaje de ejecución alcanza el 90%, 13 puntos más que en 2012 y 24 puntos más que en 2011.

La ejecución en el capítulo II alcanza el 94,47% y en el capítulo VI, el 95%.

La desagregación del presupuesto de gasto disponible para actividades propias del INAP por capítulos, y su ejecución a 31 de diciembre de 2013, es la siguiente:

Capítulo	Presupuesto disponible	Obligaciones reconocidas	%
1. Gastos de personal	8.155.830,00 €	7.181.219,43 €	88,07%
2. Gastos corrientes en bienes y servicios	4.503.880,00 €	4.363.438,91 €	90,76%
3. Gastos financieros	820,00 €	0,00 €	0,00%
4. Transferencias corrientes	833.250,00 €	524.121,45 €	98,98%
6. Inversiones reales	641.260,00 €	608.410,36 €	95,02%
8. Activos financieros	50.000,00 €	24.147,52 €	48,30%
<b>Total</b>	<b>14.185.040,00 €</b>	<b>12.701.337,67 €</b>	<b>89,54%</b>



En relación con los ingresos, se ha recuperado la tendencia alcista, al incrementar los conceptos de derechos de matrícula en cursos y seminarios.

Por otro lado, existen reducciones considerables de otros conceptos que deben ser valoradas positivamente por cuanto son fruto de la mejora en la gestión, bien por una potenciación de los canales electrónicos de comunicación, bien por la mejor gestión de los fondos de Formación para el Empleo propiciada desde el INAP, que ha reducido considerablemente los reintegros de las subvenciones de Formación para el Empleo, devueltas bien de oficio por el promotor al liquidar la subvención (actividades no realizadas) o a instancia del INAP, en expediente de reintegro.

La distribución del presupuesto de Formación para el Empleo, en función de la naturaleza de los distintos promotores, es la siguiente:



Ámbito	Presupuesto (en €)	
Administración del Estado	9.862.970,00	
Planes del INAP, actividades complementarias y otros		1.631.409,35
Departamentos ministeriales		4.949.409,14
Organismos autónomos del Estado		1.811.603,15
Ámbito de la Seguridad Social		492.801,00
Agencias estatales y otros		644.936,92
Empresas públicas		332.810,44
Fondos no asignados		
Comunidades autónomas	22.967.170,00	
Andalucía		4.519.930,00
Aragón		783.850,00
Principado de Asturias		620.160,00
Illes Balears		501.050,00
Canarias		1.067.160,00
Cantabria		351.280,00
Castilla-La Mancha		1.200.320,00
Castilla y León		1.535.460,00
Cataluña		3.130.210,00
Extremadura		794.400,00
Galicia		1.538.850,00
La Rioja		178.680,00
Madrid		2.960.670,00
Región de Murcia		943.750,00
Navarra		407.740,00
Comunidad Valenciana		2.383.630,00
Ceuta		26.970,00
Melilla		23.060,00
Corporaciones locales	6.693.558,00	6.693.558,00
Organizaciones sindicales y federaciones de municipios	14.233132,00	14.233132,00
Total presupuesto de gastos Formación para el Empleo	53.756.830,00	53.756.830,00

Como puede observarse en la tabla anterior, el INAP ha gestionado directamente 9.862.970,00 € de los fondos de Formación para el Empleo, de los cuales 1.481.088,00 € han sido destinados a la financiación de los tres planes interadministrativos del INAP (general, idiomas y Administración electrónica), 132.000,00 € a la financiación de actividades complementarias según lo previsto en el artículo 21 del IV AFCAP (Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas), y 18.321,35 € al Plan unitario.

El presupuesto aprobado para 2013 ha continuado el importante recorte iniciado como consecuencia del Plan de Austeridad de la Administración General del Estado para el periodo 2011-2013, aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de enero de 2010.

- 2010.....138.868.500,00 €
- 2011.....127.695.700,00 €
- 2012.....60.693.190,00 €
- 2013.....53.756.830,00 €

