

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DEL INAP 2017-2020

INFORME DE SEGUIMIENTO 2017

INTRODUCCIÓN

En 2017 se aprueba el Plan Estratégico General del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el período 2017-2020 (PEG 2017-2020). Se encuentra publicado en la página web del INAP, en el enlace siguiente:

<http://www.inap.es/plan-estrategico-general-2017-2020>

Tal como se recoge en el apartado del plan correspondiente a la “Ejecución, seguimiento y evaluación”, cada año se elaborará un informe de seguimiento sobre la ejecución de las actividades desarrolladas en el ejercicio.

Con el presente documento se da cumplimiento a este compromiso para 2017, primer año de ejecución del plan.

Para poner en contexto este informe de seguimiento hay que tener en cuenta que en el año 2017 se llevó a cabo en el INAP una profunda revisión de la actividad de la organización, una modificación de la estructura orgánica y una renovación del equipo directivo. Asimismo se realizaron las gestiones para tratar de completar las vacantes en la plantilla. Por lo tanto, a lo largo del año 2017 se sumó al INAP nuevo personal que, en gran medida, se incorporó a los trabajos preparatorios y de ejecución del PEG cuando ya se encontraban en marcha, en paralelo a la adaptación de cada una de estas personas a las tareas propias del nuevo puesto de trabajo.

Asimismo, tal como se recoge en el apartado de “Análisis de contexto” del PEG 2017-2020, el desarrollo de los trabajos preparatorios del plan se llevó a cabo en un contexto de cambios institucionales. Por un lado, a finales de 2016, con el comienzo de una nueva legislatura, el INAP se adscribió al Ministerio de Hacienda y Función Pública.

El real decreto de desarrollo de la estructura orgánica del departamento se publicó el 29 de julio de 2017. En su disposición final cuarta, modifica el Estatuto del INAP. Con esta modificación, se eleva el rango del titular el instituto, que pasa a recuperar el rango de director general, y se modifica la denominación y contenido de algunas unidades orgánicas.

Es decir, la elaboración del PEG 2017-2020, la ejecución de los proyectos previstos para el primer año del período, los cambios institucionales, organizativos y la constitución de los nuevos equipos se han producido de forma prácticamente simultánea.

De acuerdo al texto del PEG 2017-2020 del INAP, en 2017 se preveía iniciar 22 de los 56 proyectos del plan, lo que supone un 39,3 % de los mismos. Todos ellos han sido iniciados.

Por otro lado, en 2017 se llevaron a cabo tareas preparatorias de un total de 9 proyectos cuyo inicio se preveía para 2018 o bien 2019. Se reflejará esta circunstancia en el presente informe y sintéticamente se recoge la información en el cuadro siguiente.

El presente informe no incluye por tanto información sobre aquellos proyectos del PEG 2017-2020 en los que no se ha llevado a cabo ninguna actividad en 2017.

BALANCE GENERAL DE PROYECTOS DEL PEG DEL INAP 2017-2020 INICIADOS EN 2017

Número total de proyectos del PEG 2017-2020	56
Número de proyectos iniciados en 2017	22
Número de proyectos que está previsto iniciar en 2018 o en 2019, para los que se han realizado actividades preparatorias en 2017 ¹	9

A continuación se describen las actividades llevadas a cabo entre enero y diciembre de 2017 en cada uno de los proyectos.

¹ Se trata de los proyectos siguientes: 1.3.3., 1.4.1., 1.5.4., 2.3.1., 3.2.2., 4.1.2., 4.1.4., 4.3.2. y 4.3.3.

INFORME DE SEGUIMIENTO 2017

Objetivo general 1: COMPETENCIA

Contribuir a través de la selección y el aprendizaje a una Administración pública ética, profesional y competente

El INAP tiene como objetivo diseñar, coordinar y gestionar un modelo formativo y de selección de empleados públicos que contribuya a que la Administración pública sea estratégica, sostenible, profesional, colaborativa, innovadora, rigurosa, digitalizada, permeable, diversa y comprometida con valores éticos.

ESTRATEGIA 1.1.

PROMOVER LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ALTERNATIVA PROFESIONAL

Proyecto 1.1.1.

Título:

Diseño de actuaciones para la captación de futuros profesionales para la Administración pública.

Objetivo específico:

Dar a conocer, entre estudiantes de distintas especialidades y entre otros colectivos, la función y los valores de la Administración pública y las vías de acceso, transmitiendo de forma atractiva y cercana el valor del servicio público y las oportunidades de la carrera administrativa.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Selección.

Aunque el inicio de este proyecto se prevé para 2018, el INAP ha llevado a cabo diversas actividades ya desde 2017:

Por un lado, se ha tramitado y firmado el primer convenio de cooperación educativa para la realización de prácticas académicas no retribuidas, con la Universidad Complutense de Madrid. El convenio se encuentra publicado en el BOE de 6 de diciembre de 2017². Asimismo, en 2017 se iniciaron los contactos con la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y con la Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón con el fin de firmar convenios del mismo tipo con ambas entidades.

Por otro lado, en 2017, el INAP participó tanto en los trabajos preparatorios como en el desarrollo de un proyecto de la Secretaría de Estado de Función Pública denominado “Mejora en el acceso al empleo público. Proyecto de campaña de captación de candidatos a las pruebas de acceso al empleo público en la Administración General del Estado” orientado a mejorar el atractivo del sector público como empleador así como a incrementar su capacidad de captación de candidatos de empleo público.

En noviembre de 2017 el INAP presentó un proyecto a la convocatoria “Social Challenges Innovation Platform” en el marco del Programa de la Unión Europea

² <http://www.boe.es/boe/dias/2017/12/06/pdfs/BOE-A-2017-14349.pdf>

HORIZON 2020. Lo hizo en colaboración con Impact Hub Madrid. El proyecto consiste en identificar posibles soluciones ya existentes que faciliten la atracción de talento a la función pública con una diversidad representativa de la sociedad. El proceso de presentación de propuestas y selección de una de ellas —en caso de que haya más de tres propuestas— se desarrollará en 2018.

El INAP encargó en 2017 un estudio sobre innovación, sector público y atracción del talento, para cuya realización se llevarán a cabo entrevistas con agentes relevantes del ámbito empresarial, emprendedor y de asociaciones de la sociedad civil. Los resultados se presentaron en 2018.

ESTRATEGIA 1.2.

AMPLIAR Y MEJORAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPACITACIÓN DE COLABORADORES POR PARTE DEL INAP COMO ELEMENTO DE EXCELENCIA EN LA SELECCIÓN Y EL APRENDIZAJE

Proyecto 1.2.1.

Título:

Diseño de un sistema de acreditación y, en su caso, capacitación de las personas colaboradoras del INAP.

Objetivo específico:

Seguir avanzando hacia un modelo de excelencia que garantice que las personas colaboradoras del INAP cumplen con sus estándares de calidad, conocen y comparten sus valores, y se seleccionan con base en los principios de mérito, transparencia, diversidad e igualdad de oportunidades.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje.

Se ha previsto que este proyecto se desarrolle entre 2017 y 2019. En el segundo semestre de 2017 se han llevado a cabo las actividades siguientes:

Se han elaborado unas guías que explican los compromisos que asumen las personas que colaboran en los cursos selectivos y másteres gestionados, tanto por la Subdirección de Aprendizaje como por la de Formación Local, ya sea como coordinadores de asignatura, docentes, tutores de TFM o miembros de tribunales de valoración de TFM.

Se ha dado una mayor difusión y transparencia a la búsqueda de colaboradores de los cursos selectivos/másteres oficiales del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y del Cuerpo Superior de Tecnologías y Sistemas de la Información de la Administración del Estado. Para ello, se han llevado a cabo las actuaciones siguientes:

- Diseño de un modelo de solicitud de colaboraciones.
- Publicación en la página web del INAP de la búsqueda de colaboradores para coordinar varias asignaturas de los másteres y para tutorizar las prácticas.

Este modelo se irá extendiendo paulatinamente al conjunto de asignaturas de ambos másteres y a otras acciones formativas.

Se está velando por asegurar un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en el conjunto de personas que colaboran con el INAP, fomentando una mayor presencia de mujeres en las acciones en las que se encontraban infrarrepresentadas.

Proyecto 1.2.2.

Título:

Elaboración de una propuesta de criterios retributivos del personal colaborador del INAP adecuada a las nuevas metodologías y modelos de aprendizaje.

Objetivo específico:

Adecuar los conceptos y las retribuciones a la naturaleza de las actividades que implican las nuevas metodologías y modelos de aprendizaje y co-creación de conocimiento impulsados por el INAP.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

En el año 2017 se elaboró un primer borrador de criterios para la participación de trabajadores del INAP en actividades formativas y de selección, con el visto bueno de la Dirección a la mayor parte de los contenidos. Dicho borrador se deberá concretar a lo largo de 2018 en el marco de las modificaciones generales del baremo de retribuciones.

A la espera de la modificación del baremo y, con el fin de cumplir con las disposiciones legales vigentes, se solicitó la renovación de la vigencia del baremo actual para los próximos dos años.

ESTRATEGIA 1.3.

INTEGRAR LOS PROCESOS SELECTIVOS GESTIONADOS POR EL INAP EN UN MODELO QUE DOTE DE MAYOR EFICACIA, EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA AL SISTEMA DE ACCESO

Proyecto 1.3.2.

Título:

Revisión pedagógica de los cursos selectivos.

Objetivo específico:

Adecuar los contenidos y formatos de los cursos selectivos a las competencias requeridas en función del perfil profesional de los cuerpos correspondientes, eliminando las redundancias con la fase de oposición y reforzando los valores del INAP en el aprendizaje.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje/Subdirección de Formación Local (según el curso).

En los últimos meses de 2017 se realizaron las siguientes acciones por parte de la Subdirección de Formación Local:

- Reestructuración de los cursos de acceso de cara a la Oferta de Empleo Público para el año 2017, incorporando una nueva especialidad en los másteres, reestructurando el sistema de cursos de acceso (quién accede y a qué tipo), así como preparación del “MODIFICA” correspondiente que ha de presentarse a la UIMP. Dichos cursos pasarán a ser semipresenciales y eminentemente prácticos. Se va a dar mayor peso a las clases presenciales para la mejora de las competencias profesionales.
- De la misma forma, el volumen de prácticas directas en las entidades locales se incrementará sustancialmente y los trabajos de fin de máster se orientarán de forma totalmente práctica al desempeño profesional.

En 2017 se realizaron las siguientes acciones por parte de la Subdirección de Aprendizaje:

- Cambio en la modalidad de impartición de los cursos selectivos de los cuerpos de gestión, que han pasado a ser semipresenciales. Este cambio de modalidad facilita la realización del curso por parte de los alumnos que no residen en Madrid, es más flexible y permite una mayor conciliación con otras actividades y ha supuesto una mayor eficiencia en el uso de los recursos del INAP. Junto con el cambio de modalidad, se ha introducido un enfoque más práctico en la mayoría de las asignaturas, fomentando el trabajo a partir de casos. Las habilidades personales para el puesto de trabajo se han seguido trabajando de manera presencial.
- Se han revisado las resoluciones que regulan los cursos selectivos para facilitar la adaptación de su realización en casos de embarazo, parto o enfermedad.
- Se han actualizado las guías de las asignaturas de todos los cursos selectivos.

- Ha comenzado la preparación del “MODIFICA” del curso selectivo/máster universitario en Administración Civil del Estado que, en coordinación con la UIMP, se presentará a la ANECA. Con ello se ampliará el número de plazas, en coherencia con la oferta de empleo público, y se dedicará un mayor número de horas a las prácticas.
- Se han elaborado unas notas para proporcionar una mayor información a todos los colaboradores sobre el perfil de los alumnos de los cursos selectivos.
- Con el fin de fomentar una mayor interdisciplinariedad y la ampliación de las redes profesionales, se han incluido más actividades conjuntas entre los alumnos de los cursos selectivos del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y del Cuerpo Superior de Tecnologías y Sistemas de la Información.

Proyecto 1.3.3.

Título:

Diseño y puesta en marcha de un modelo de selección de los funcionarios propios de las entidades locales para aquellas subescalas con mayor grado de responsabilidad dentro de la organización municipal por razón de sus competencias.

Objetivo específico:

Contribuir a mejorar la cualificación de dichos funcionarios y a facilitar la movilidad geográfica.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Formación Local.

Aunque la fecha prevista para el inicio de este proyecto es 2019, durante 2017 se han iniciado contactos con la Asociación de Letrados de Administración Local y con la Asociación de Urbanistas de la Administración Local (que surge del Máster de Urbanismo y su antecesor), con el fin de diseñar el marco jurídico y los modelos de convenio de encomienda. Se espera tener un modelo diseñado para contrastarlo con Función Pública en 2018.

ESTRATEGIA 1.4.

CONTINUAR AVANZANDO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO PEDAGÓGICO Y DE CERTIFICACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS, LIGADO A LA CARRERA PROFESIONAL

Proyecto 1.4.1.

Título:

Elaboración de modelos competenciales para distintos perfiles profesionales para su aplicación a la selección y a la formación.

Objetivo específico:

Identificar las competencias profesionales de los empleados públicos que respondan a las necesidades y demandas de la sociedad para elaborar modelos competenciales que permitan acreditar, homologar y certificar estas competencias en la selección, formación y desarrollo de la carrera profesional.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

Aunque la fecha prevista de inicio de este proyecto era 2018, a lo largo del año 2017 se llevaron a cabo revisiones de diversos catálogos de competencias elaborados en el sector público, en particular los elaborados por las Escuelas de Administración Pública de Murcia, de Andalucía y de Cataluña, en comparación con el catálogo de competencias horizontales de los empleados públicos desarrollado por el INAP en 2014.

En paralelo, se ha trabajado en la definición y aprobación de los perfiles competenciales para el personal administrativo, estableciendo tres cualificaciones profesionales para este colectivo: atención al público, tramitación administrativa y secretariado de alta dirección, junto con los itinerarios formativos asociados a cada una de dichas cualificaciones. Estas tres cualificaciones fueron aprobadas en la reunión de la Red de Escuelas e Institutos (REI) de marzo de 2018.

Asimismo se ha trabajado para la definición de las cualificaciones de usuario digital en las administraciones públicas, partiendo del modelo de competencias digitales Dig Comp 2.0 de la Unión Europea. En este caso, si bien hay un consenso entre todos los miembros de la REI para la definición de tres cualificaciones profesionales (usuario digital básico, intermedio y avanzado) está pendiente la selección de competencias que deben formar parte de cada una de esas cualificaciones y con qué nivel de dominio.

En el ámbito de las competencias digitales, además, el INAP inició en 2017 gestiones para la firma en 2018 de un convenio con el Consejo de Colegios de Ingenieros de Informática para el impulso de un modelo de cualificaciones profesionales para el sector de tecnologías de la información y las comunicaciones en el ámbito público alineado con el modelo e-CF de competencias digitales profesionales de la Unión Europea.

Proyecto 1.4.2.

Título:

Impulso de un modelo interadministrativo de cualificaciones certificables y homologables, a través de la Red de Escuelas e Institutos de Formación (REI).

Objetivo específico:

Asegurar el reconocimiento mutuo de la formación certificada en competencias e impulsar un modelo compartido de formación por competencias.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

Por iniciativa del INAP, en marzo de 2017 se creó un grupo de trabajo de certificación y homologación de la formación de los empleados públicos para trabajar con las escuelas e institutos de formación de las comunidades autónomas. En la reunión del 13 de julio de 2017 de dicho grupo de trabajo, se acordó la creación de la Red de Escuelas e Institutos (REI). La red reúne a las escuelas e institutos de formación general de las comunidades autónomas, con el propósito de desarrollar de forma colaborativa un modelo de cualificaciones profesionales para la Administración pública española, lo que permitirá el reconocimiento mutuo de la certificación de cualificaciones profesionales comunes de los empleados públicos y su reconocimiento entre todas las escuelas e institutos adheridos.

A lo largo de 2017, se han llevado a cabo las actividades siguientes de la red, bajo el permanente impulso del INAP:

- Desarrollo y aprobación de la normativa de la REI, en lo relativo a su funcionamiento, al modelo de cualificaciones profesionales y a las características de la formación asociada a las mismas en el marco de la REI.
- Creación de un grupo de trabajo para la elaboración de una propuesta de cualificaciones profesionales de “auxiliar administrativo”.
- Creación de un grupo de trabajo para la elaboración de una propuesta de cualificaciones profesionales de “usuario de tecnologías digitales” y “profesional TIC”.
- Creación de un grupo de trabajo para la elaboración de una propuesta de cualificaciones profesionales de “directivo público”.

El propósito de este proyecto es doble: por una parte establecer estándares de calidad para las características pedagógicas y organizativas que deben tener las acciones formativas de cualquiera de las escuelas o institutos de la REI para ser reconocidas por el resto de miembros y, por otra, generar un catálogo de acciones formativas conformes a dichos estándares que sirvan de punto de partida para el reconocimiento interadministrativo de las cualificaciones profesionales.

Una vez aprobados los mencionados estándares en la normativa de la REI y una vez aprobadas las cualificaciones profesionales de auxiliares administrativos, el próximo paso en este proyecto, por parte del INAP es desarrollar los 9 itinerarios formativos correspondientes a dichas cualificaciones para su inclusión en el sistema y el reconocimiento por parte del resto de escuelas e institutos de las cualificaciones asociadas.

ESTRATEGIA 1.5.

FACILITAR EL APRENDIZAJE CONTINUO PARA RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES ESTRATÉGICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS AGENTES IMPLICADOS

Proyecto 1.5.1.

Título:

Establecimiento de una metodología común para la detección de necesidades formativas.

Objetivo específico:

Conocer mejor las necesidades de formación para poder planificar de manera estratégica, organizada y pertinente la oferta formativa del INAP y del resto de promotores, incorporando al proceso a las unidades organizativas, los empleados públicos, los docentes y la propia sociedad.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

En 2017, del Departamento de Innovación Pública elaboró el borrador de un documento metodológico para la detección de necesidades formativas, que se distribuyó a todas las subdirecciones y departamentos del INAP para la formulación de observaciones y propuestas.

Por otro lado, en 2017 se inició el proceso de detección de necesidades de formación para un posible plan extraordinario de formación; a través de dicho proceso se recibieron 346 propuestas procedentes de 29 unidades de la Administración General del Estado. Este proceso aportó elementos valiosos para la definición de la nueva metodología de detección de necesidades formativas que se pretende diseñar.

La metodología busca incorporar al proceso de necesidades tanto a los empleados públicos como a los responsables de las unidades gestoras y a los responsables de formación, atendiendo a la doble perspectiva de formación para el desempeño del puesto de trabajo y de formación para la carrera profesional.

Proyecto 1.5.2.

Título:

Adecuación de la oferta de recursos de aprendizaje del INAP a las necesidades identificadas y al modelo de competencias profesionales.

Objetivo específico:

Generar entornos de aprendizaje que, a partir de las necesidades identificadas, faciliten un desarrollo de competencias profesionales de los empleados públicos flexible, adaptativo, evaluable y certificable.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje.

Durante el segundo semestre de 2017 se llevó a cabo una revisión de la oferta formativa del INAP, que permitió contar con un diagnóstico de partida de cara a los cambios que se pretende introducir a partir de 2018, una vez se desarrollen los otros proyectos a los que este se vincula (1.4.1., 1.4.2., 1.4.3, 1.5.1. y 1.5.4.).

El 12 de diciembre de 2017, en el marco del I Congreso Anual del Observatorio de Contratación Pública, la Subdirección de Aprendizaje organizó un taller sobre “Retos estratégicos para la profesionalización del sistema de compra pública y su problemática”. En él participaron varias personas con distintos perfiles relacionados con la formación de empleados públicos y con la contratación pública. Las reflexiones surgidas de este taller se están teniendo en cuenta para la elaboración de un itinerario en contratación pública que comenzará a impartirse en el segundo semestre de 2018.

Proyecto 1.5.4.

Título:

Desarrollo de metodología para la evaluación de la calidad e impacto del aprendizaje.

Objetivo específico:

Disponer de herramientas que permitan obtener evidencias acerca de los resultados de los procesos de aprendizaje (formales e informales), sobre el sujeto y sobre la organización, así como incorporar a la evaluación de dichas evidencias a los docentes, a los propios sujetos y a sus compañeros.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

Aunque se preveía iniciar el proyecto en 2019, en el año 2017 se ha lanzado la discusión para la modificación de los cuestionarios de evaluación de la impartición, así como un la definición de un proyecto de investigación sobre el impacto de la formación que permita identificar los elementos que, en diferentes momentos temporales posteriores a la finalización de la actividad formativa, ofrezcan información relevante sobre la adquisición de las competencias y su aplicación al puesto de trabajo.

ESTRATEGIA 1.6.

MEJORAR LA CALIDAD DE LOS RECURSOS DE APRENDIZAJE PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y PREDIRECTIVO

Proyecto 1.6.1.

Título:

Adecuación de la oferta formativa a la demanda y a las necesidades de aprendizaje del personal directivo.

Objetivo específico:

Ajustar la oferta de formación para directivos a las necesidades, expectativas y disponibilidad de los funcionarios que ocupan puestos directivos o pre-directivos y de aquellos con expectativas de ocuparlos.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

En el segundo semestre de 2017 se realizó una revisión de la oferta formativa de directivos del catálogo del INAP y una propuesta para su agrupación en seis áreas: Administración pública, Estrategia, Comunicación, Gestión de recursos, Gestión de la información y Liderazgo.

Esta propuesta se orienta al desarrollo de itinerarios en cada una de las áreas cuyos contenidos estén directamente relacionados con los contenidos de los diferentes módulos del máster de directivos en su nueva formulación (ver proyecto 1.6.2.) y cuya impartición sea claramente semipresencial, con un importante refuerzo del componente y los materiales *on line*.

Por otro lado, en 2017, con el fin de explorar nuevas metodologías y recursos formativos adecuados a las necesidades de aprendizaje del personal que ocupa puestos directivos, el INAP se ha incorporado a la iniciativa liderada por la Universidad de Leiden para implantar en Europa el programa CPM (*Certified Public Manager Program*), acreditado por la asociación CPM de Estados Unidos. El objetivo del programa es ayudar a los líderes públicos a desarrollar la mentalidad, el conocimiento y las competencias necesarios para abordar un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. En esta iniciativa, que pretende extenderse a diferentes países europeos, participan actualmente la citada Universidad de Leiden, la Universidad de Mánchester, el Instituto Politécnico de Kaunas, la Universidad Complutense de Madrid y el INAP.

Con el fin de tener un conocimiento de primera mano, un subdirector del INAP y una jefa de departamento de este instituto están participando desde octubre de 2017 en la primera edición del CPM europeo, que finalizará en julio de 2018.

Desde finales de 2017 personal de las diferentes unidades del INAP está participando en un proyecto para familiarizarse con la metodología *action learning* y está previsto llevar a cabo acciones que faciliten la incorporación al acervo del INAP de la metodología y la red profesional del CPM.

En 2017 el INAP organizó el V Curso de Directivos de las Administraciones Públicas, que se celebró entre el 18 de mayo y el 12 de diciembre y constaba de cinco módulos. Al curso asistieron 35 alumnos de las distintas Administraciones públicas. Se llevó a cabo en colaboración con la Diputación de Sevilla, con el Centro de Estudios de la Administración Pública Regional de Cantabria y con la Escola Gallega de Administración Pública, desarrollándose en Madrid (en la sede del INAP), en Sevilla, en Santander y en Santiago de Compostela.

En 2018 se revisará el formato y contenidos del curso, que será coordinado desde el Departamento de Innovación Pública.

Proyecto 1.6.2.

Título:

Revisión de los másteres oficiales ofertados por el INAP, a partir de los informes de la ANECA y del estudio comparado de iniciativas similares promovidas por otros actores públicos y privados.

Objetivo específico:

Incrementar la excelencia y el prestigio de la formación superior ofertada por el INAP destinada a la dirección pública.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

En 2017, el INAP recibió la visita de un panel de expertos de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) para la comprobación del grado de calidad de la formación impartida en el Máster Universitario en Urbanismo y Estudios Territoriales y el Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.

En el último trimestre de 2017 se abordó la revisión de los másteres de Liderazgo y Dirección Pública y de Comunicación de la Administración Pública, con el objetivo de poner en marcha un nuevo máster único de dirección pública formado por una parte troncal (aproximadamente el 65 % de los créditos) y una parte de especialización (aproximadamente el 35 % de los créditos); entre las especializaciones previstas está la de comunicación, así como la gestión de recursos y la de organizaciones digitales.

Como se ha indicado en relación con el proyecto 1.3.2., en 2017 se inició también la revisión de los másteres que tienen el carácter de cursos selectivos, de cara a la tramitación de los “MODIFICA” correspondientes ante la ANECA en colaboración con la UIMP.

Objetivo general 2: CONOCIMIENTO

Coproducir y compartir conocimiento pragmático para la transformación de las Administraciones públicas

El INAP está comprometido en crear, articular y gestionar plenamente el conocimiento que produce y que obtiene, en colaboración con todos los agentes relevantes. Y tiene como objetivo compartirlo y utilizarlo al servicio de la innovación y de la mejora de las Administraciones públicas.

* * * * *

ESTRATEGIA 2.1.

CONECTAR EL CONOCIMIENTO ORIENTADO A LOS RESULTADOS Y A LA INNOVACIÓN

Proyecto 2.1.2.

Título:

Estructuración de la investigación del INAP orientada al impacto y la transferencia de conocimiento, mediante la detección de áreas y tendencias clave en la agenda pública nacional e internacional, en particular la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Digital.

Objetivo específico:

Mejorar la generación de conocimiento experto de alta calidad y alinear los esfuerzos de investigación del INAP, adecuando la oferta formativa y las actividades de transferencia del conocimiento.

Unidad responsable del proyecto:

Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.

Una de las acciones destacadas ha sido la inclusión del INAP en el Registro de Entidades (SISEN), del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Ello supone que el INAP puede participar como centro de investigación en convocatorias nacionales (Plan Nacional de I+D) e internacionales.

Asimismo, en 2017 comenzó a realizarse la revisión de las actuales líneas prioritarias de investigación.

En 2017 se convocó el Premio INAP para tesis doctorales, recibiendo un total de 123 solicitudes. Debido a que se convocaron dos ediciones, se impulsó la creación de un jurado de distintas disciplinas científicas, con una composición igualitaria.

En 2017 se constituyó un nuevo grupo de investigación sobre “Propuestas de mejora de la gestión económica de las Administraciones públicas españolas”, con el objetivo de estudiar iniciativas que permitan evaluar y gestionar la sostenibilidad financiera del sector público mediante instrumentos de medición y control, además de otras medidas que favorezcan la rendición de cuentas y la transparencia.

A la convocatoria permanente de proyectos de investigación del INAP se presentaron en 2017 27 proyectos. Se acordó la financiación de uno de ellos, con el título “Público y privado en la gestión de los servicios públicos: reestructuración, externalización y reversión en la Administración”.

Proyecto 2.1.3.

Título:

Desarrollo de una política editorial orientada al impacto del conocimiento.

Objetivo específico:

Contribuir a la difusión del conocimiento con criterios de calidad y transparencia.

Unidad responsable del proyecto:

Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.

Se han adaptado las respectivas plataformas OJS (*Open Journal System*) de las revistas GAPP y REALA a los estándares de calidad que exige la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT): proceso de revisión por pares ciegos, incorporación de las publicaciones del INAP en Google Scholar, obtención de DOI (*Digital Object Identifier*) para las revistas electrónicas, desarrollo de procesos de producción de contenido etiquetado, consejos de redacción adaptados a los requisitos científicos, etc.

Adaptación de OJS al inglés para la mejora de la internacionalización.

Se ha desarrollado una estrategia para rentabilizar al máximo la trayectoria histórica de ambas revistas incorporando el formato XML-JATS (*Journal Article Tag Suite*) a los contenidos más recientes de GAPP. Concretamente, los números de revistas de los años 2016 y 2017 se han adaptado siguiendo los criterios de Redalyc.

ESTRATEGIA 2.2.

IMPULSAR INICIATIVAS COLABORATIVAS DE GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

Proyecto 2.2.1.

Título:

Establecimiento de un marco de trabajo colaborativo entre las comunidades de la red social del INAP.

Objetivo específico:

Impulsar el intercambio de experiencias de trabajo colaborativo, así como impulsar herramientas e iniciativas para la difusión de la utilización de las comunidades de la red social del INAP, facilitando el uso compartido del conocimiento generado por los expertos y entre los usuarios de las acciones formativas del INAP, de modo que sirva de soporte de aprendizaje y de comunicación para los alumnos.

Unidad responsable del proyecto:

Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.

Se han iniciado los primeros trabajos técnicos para extraer informes de Google Analytics de las comunidades más activas de la red social del INAP.

Proyecto 2.2.3.

Título:

Puesta en marcha de grupos multidisciplinares para la prospección y adopción de tecnologías emergentes.

Objetivo específico:

Estimular la reflexión y producir propuestas de cambios de la Administración a través de la identificación de tecnologías emergentes y del análisis de su impacto en la sociedad, con la colaboración de las empresas, el tercer sector, las organizaciones sociales, el conjunto de las Administraciones públicas y la academia, impulsando la puesta en marcha de iniciativas piloto en el propio INAP.

Unidad responsable del proyecto:

Departamento de Innovación Pública.

En 2017 se llevaron a cabo las actividades de diseño y preparación del proyecto “Foro 2030” (www.foro2030.org), que aspira a consolidar un espacio de diálogo y reflexión para analizar el impacto social y político de las tendencias tecnológicas y los desafíos para la Administración pública. El eje central del foro será “La Administración en el mundo digital”, buscando alianzas para la generación y aplicación de soluciones innovadoras con impacto social, en el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se centrará en la identificación y el análisis de las nuevas tendencias tecnológicas de acuerdo con cinco ejes temáticos: economía y finanzas en la sociedad del futuro; bienestar social y urbanismo en la sociedad del futuro; energía y gestión medioambiental en la sociedad del futuro; comunicación y *marketing* en la sociedad del futuro; y política y democracia en la sociedad del futuro. Aborda las tecnologías que están modificando el ejercicio de la política y la democracia, y la configuración de nuevos modelos de gobernanza.

Se prevé que el proyecto se desarrolle a lo largo de 2018 a través de un ciclo de seis conferencias en las que, mediante la presentación de casos, por empresas y organizaciones, se identificarán y documentarán los desafíos para la Administración pública: ¿qué es lo nuevo?, ¿cómo impacta en la sociedad?, ¿qué desafíos plantea para la Administración pública?

El ciclo culminará en 2018 con un encuentro final de tres días en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, en el que se presentarán los resultados de las conferencias para analizar estrategias y alianzas necesarias para las Administraciones públicas.

ESTRATEGIA 2.3.

IMPULSAR LA COMUNICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL INAP EN EL MARCO DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO ABIERTO, EN EL ÁMBITO INTERNO Y EXTERNO

Proyecto 2.3.1.

Título:

Articulación de la comunicación institucional del INAP alineada con los objetivos estratégicos.

Objetivo específico:

Definir una estrategia de comunicación institucional del INAP que haga visible y reconocible su misión, visión y valores y contribuya a mejorar el conocimiento de las actividades e iniciativas del instituto, así como la participación en las mismas de las personas y entidades interesadas en nuestro trabajo.

Unidad responsable del proyecto:

Unidad de Apoyo.

Está previsto iniciar este proyecto en 2018, cuando se elaborará un documento específico con las líneas directrices de la actividad de comunicación del INAP y propuestas de mejora.

No obstante, a lo largo de 2017 se han llevado a cabo algunas iniciativas de mejora de la comunicación de productos o servicios concretos del INAP:

- Se revisó la sección “Conócenos” de la página web del INAP para actualizar los contenidos tras la nueva estructura orgánica del Ministerio y la modificación del estatuto del INAP. Asimismo se incluyó en la página web una referencia curricular de las nuevas personas titulares de las subdirecciones y departamentos.
- Se revisó y actualizó la presentación institucional en PowerPoint que sirve de base para las intervenciones en reuniones y visitas institucionales de tipo general, y se procedió asimismo a su traducción al inglés. Se prevé llevar a cabo posteriormente la traducción al francés.
- Se diseñó una nueva plantilla para las presentaciones en PowerPoint del instituto, con el fin de unificar dichas presentaciones.
- Se publicó la memoria de actividades de 2016 del INAP.
- Se intensificó la información sobre la existencia de la *newsletter* “La Administración al Día” y se dio un impulso a sus contenidos, de modo que en el año se consignaron cerca de 3.000 suscriptores nuevos.

Objetivo general 3: COOPERACIÓN

Promocionar la cooperación y el intercambio entre las organizaciones públicas nacionales y extranjeras para el fortalecimiento de las instituciones comprometidas con la creación de valor público

El INAP pretende poner al servicio de las organizaciones públicas sus redes de personas expertas, tanto de la academia como de las empresas y organismos públicos, e impulsa activamente la cooperación institucional nacional e internacional, la asistencia técnica y el intercambio y promoción de buenas prácticas.

* * * * *

ESTRATEGIA 3.1.

POTENCIAR LA RED DE ALIANZAS DEL INAP CON ORGANIZACIONES DE FORMACIÓN PÚBLICAS Y PRIVADAS, NACIONALES Y EXTRANJERAS

Proyecto 3.1.1.

Título:

Generación de alianzas con organizaciones públicas y privadas para complementar y enriquecer la producción de conocimiento y la oferta formativa del INAP.

Objetivo específico:

Incorporar conocimientos y recursos de diferentes colectivos públicos y privados, en el marco de los valores del INAP, de manera que la coproducción de acciones formativas y de investigación genere sinergias entre las partes implicadas que aporten un mayor valor añadido.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje.

Durante 2017, el INAP ha seguido colaborando con las organizaciones con las que mantiene una especial vinculación académica, como la UIMP, y con aquellas que participan en el sistema de formación para el empleo de los empleados públicos (promotores de formación en la AGE, institutos y escuelas de formación las comunidades autónomas, FEMP y organizaciones sindicales).

Además, se ha mantenido un continuo contacto con las asociaciones profesionales de la Administración General del Estado a través de la Federación de Cuerpos Superiores de la AGE (FEDECA). También se ha trabajado estrechamente con las asociaciones de los cuerpos del subgrupo A1 cuya selección corresponde al INAP: la Asociación Profesional del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, la Asociación Profesional de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, la Asociación Profesional de Cuerpos Superiores de Sistemas y Tecnologías de la Información de las Administraciones Públicas y el Consejo General de Colegios Oficiales de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local (COSITAL).

Durante 2017 se ha mantenido una colaboración estrecha con numerosas organizaciones públicas. A título de ejemplo, cabe destacar las siguientes:

- Dirección General de Función Pública, especialmente en el marco de los cursos selectivos.

- Secretaría General de Administración Digital, para la formación en tecnologías y sistemas de la información y las comunicaciones.
- Dirección General de Gobernanza Pública, para la impartición del VII curso selectivo de la función inspectora, así como para el desarrollo de la línea estratégica 5 del III Plan de Acción de Gobierno Abierto de España, relativa a la formación de empleados públicos en los principios, valores y competencias necesarios para impulsar el Gobierno abierto.
- Oficina de Conflictos de Intereses, en diferentes cursos y asignaturas relacionados con la ética pública.
- Autoridad Administrativa Independiente Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, en diferentes cursos y asignaturas relacionados con la transparencia.
- Centro Criptológico Nacional, para formación en materia de ciberseguridad.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, para la formación de las entidades interesadas en participar en el Programa Interconecta.
- Dirección General de Apoyo a Víctimas del Terrorismo, para la formación de víctimas del terrorismo participantes en programas de sensibilización.
- Agencia Española de Protección de Datos, para la sensibilización y formación de empleados públicos ante la aplicación del Reglamento General de Protección de Datos.
- Dirección General de Tráfico, en el marco del curso selectivo de la Escala Superior de Técnicos Superiores de Tráfico.
- Centro de Estudios Jurídicos e Instituto de Estudios Fiscales, para el intercambio de buenas prácticas y la revisión de procedimientos comunes.

En 2017 se suscribió un convenio de colaboración con el Colegio de Abogados de Madrid para la formación de empleados públicos en materia de derechos humanos.

También se ha seguido trabajando con Ilunion, el Foro Con R, Inserta Empleo, y la Fundación Bequal en el marco de las iniciativas de responsabilidad social del INAP.

Asimismo, como se ha señalado en el proyecto 1.6.1., en 2017 se continuó la colaboración con la Diputación de Sevilla, con el Centro de Estudios de la Administración Pública Regional de Cantabria y con la Escola Gallega de Administración Pública para la organización del V Curso de Directivos de las Administraciones Públicas.

Proyecto 3.1.3.

Título:

Impulso de una mayor colaboración entre el INAP y las unidades responsables de la formación y selección de empleados públicos de los departamentos ministeriales y organismos de la AGE.

Objetivo específico:

Avanzar hacia modelos de aprendizaje y de selección en la AGE (Administración General del Estado) mejor articulados, configurados a partir de pautas comunes combinadas con la especialización en función de las respectivas ventajas comparativas, de manera que se promueva un sistema más integrado y eficiente.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje, Subdirección de Selección.

En 2017 se mantuvo una reunión con todos los promotores de la AGE para fomentar una mayor colaboración. Fruto de la misma, se creó una subcomunidad de promotores en la red social del INAP, que en el momento de elaboración de este informe contaba con 13 miembros. El objetivo de la subcomunidad es facilitar el intercambio de información, una mayor coordinación en los procesos y un uso más eficiente de los diferentes recursos disponibles, además de fomentar el aprendizaje entre pares.

Proyecto 3.1.4.

Título:

Refuerzo de la colaboración del INAP con los institutos y escuelas de formación y selección de las comunidades autónomas, e impulso de iniciativas conjuntas y del programa “Compartir”.

Objetivo específico:

Mejorar la calidad y eficiencia global del sistema de formación de los empleados públicos, facilitando la coordinación y el intercambio de conocimientos y recursos entre las diferentes Administraciones públicas.

Unidad responsable del proyecto:

Subdirección de Aprendizaje.

Ver el detalle de las actividades realizadas en el marco del proyecto 1.4.2. en colaboración con las escuelas e institutos de las comunidades autónomas.

Además de las iniciativas de colaboración ya mencionadas en el marco de la REI, en febrero de 2017 tuvo lugar en Sevilla la reunión de responsables de institutos y escuelas de Administración pública. En ella se abordaron, entre otros, los siguientes asuntos: diseño del modelo de gestión de competencias en las Administraciones públicas; compartición de recursos de aprendizaje; certificación y acreditación de la formación; y formación en competencias digitales.

En lo que respecta al proyecto “Compartir”, en 2017 se incorporaron por parte del INAP cuatro nuevos cursos a la plataforma y se actualizaron los contenidos de ocho cursos. Durante ese año la plataforma tuvo 511 visitas de 395 usuarios.

ESTRATEGIA 3.2.

ALINEAR LA ACTIVIDAD DEL INAP CON LOS EJES PRIORITARIOS DE LA AGENDA 2030 Y LA AGENDA ESPAÑOLA INTERNACIONAL Y DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Proyecto 3.2.1.

Título:

Impulso de las relaciones entre el INAP y las escuelas e institutos internacionales de formación de empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano.

Objetivo específico:

Fomentar la colaboración mutua, el intercambio de conocimientos y de buenas prácticas, así como la realización de actividades conjuntas.

Proyecto 3.2.2.

Título:

Revisión y mejora del marco de relaciones institucionales del INAP en el ámbito de la Unión Europea, y con los organismos internacionales de Administración pública.

Objetivo específico:

Orientar la participación del INAP en las actividades de organismos y redes internacionales de Administración pública en función de las líneas de la política exterior española, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las prioridades estratégicas del instituto, y, entre otros, con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Unidad responsable de los dos proyectos:

Unidad de Apoyo.

En el momento de diseñar la puesta en práctica de los dos proyectos anteriores, formalizada en las correspondientes “Fichas de proyectos”, se ha visto que en realidad ambos obedecen a una misma lógica, que es la de la participación activa y la colaboración con el entorno institucional internacional del INAP, bien de las escuelas e institutos homólogos, o bien a través de o en colaboración con las organizaciones internacionales que los agrupan.

Resulta por tanto más significativo dar cuenta de las actividades llevadas a cabo en 2017 en ambos proyectos de forma conjunta. Con independencia de que el inicio del segundo de ellos (el 3.2.2.) se preveía para 2018.

Durante 2017 el INAP ha participado activamente en las reuniones de las redes y entidades que se detallan a continuación:

Red DISPA (Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública de los países de la UE):

- Reunión 31 de mayo-2 de junio en La Valeta, Malta. Un representante del INAP presentó las líneas del instituto para avanzar en el cambio de modelo: de las actividades de formación a los entornos de aprendizaje. Destacó que el INAP da una importancia creciente a la co-creación y gestión del conocimiento, y está trabajando para revisar sus procesos internos e incrementar el valor de sus actividades.

- Reunión 15-16 de noviembre en Tallin (Estonia). La representante del INAP propuso mejorar el conocimiento mutuo de las escuelas actualizando el directorio disponible. Para ello, desde el INAP se propuso un nuevo modelo para comunicar la información institucional a través de la red DISPA.

EIPA (Instituto Europeo de Administración Pública). Comité ejecutivo y consejo de administración (Maastricht): reunión de 16 de junio y reunión de 1 de diciembre. En ambas reuniones el INAP hizo contribuciones orientadas a mejorar el desempeño del instituto y su mayor transparencia y valor añadido para los Estados miembros.

IIAS (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas) e IASIA (Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración) en Bruselas: reunión el 13 y 14 de febrero, estratégica y del comité de dirección de IASIA; y reunión el 16 y 17 de febrero, del consejo de administración del IIAS.

EPSO (*European Personnel Selection Office*). El INAP participa en las reuniones a través de la Subdirección de Selección. En 2017 el INAP asistió a las reuniones siguientes: La Valeta, Malta, el 23 y 24 de marzo, y Dublín, Irlanda, el 4 de diciembre.

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo):

- Contribución del INAP al documento “CLAD-Algunas propuestas de reforma”, en abril de 2017, coincidiendo con un momento de reflexión y debate interno sobre el futuro estratégico de la organización.
- Seminario de Reforma y Modernización del Estado en la región: diagnóstico, tendencias y escenarios. Santo Domingo (República Dominicana), 1 y 2 de junio. Un experto del INAP llevó a cabo un documento de reflexión para dicho seminario.
- Reunión extraordinaria del Consejo Directivo del CLAD (Bogotá, Colombia, 27 y 28 de julio), y Foro Iberoamericano: La Gestión Pública para los ODS. El INAP participó activamente en dicha reunión, impulsando la suscripción de la declaración de Bogotá como compromiso del CLAD en la implementación de la Agenda 2030.
- IV Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública (Montevideo, Uruguay, 19-20 de octubre). El INAP colaboró financiando dicho encuentro. La colaboración se articuló mediante un convenio con el CLAD. Un experto del INAP llevó a cabo el trabajo técnico de consultoría para la preparación del encuentro, así como el resumen de conclusiones y recomendaciones.
- XLVII reunión ordinaria del Consejo directivo (13 y 14 de noviembre). El INAP acogió en sus instalaciones de Madrid y de Alcalá de Henares la reunión del Consejo en la que un funcionario del INAP resultó además elegido nuevo secretario general del CLAD.
- XXI Congreso Internacional (14-17 de noviembre). El INAP organizó el congreso junto con el CLAD. Asimismo lo financió y acogió en sus instalaciones en Madrid. Asistieron 1.091 participantes de 28 países diferentes. Se presentaron 130 paneles, de entre 3 y 4 expositores cada uno; 3 paneles ministeriales, 18 presentaciones especiales y más de 500 expositores. El INAP facilitó una aplicación móvil gratuita para el seguimiento del evento y para promover la participación de los asistentes.
- Consejo académico asesor (16 de noviembre), reunión en la que se hizo un balance de los cursos ofertados por la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas del CLAD (EIAPP) y se acordó la

programación para 2018. El INAP acogió esta reunión en sus instalaciones en Madrid y formalizó en la misma su oferta de cursos *on line* para 2018.

- En el marco del *Programa Académico Regional 2017-2018* de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP), en 2017 se ofertaron dos cursos internacionales presenciales que tuvieron lugar en la sede del INAP en Madrid, en el marco del XXII Congreso Internacional del CLAD:
 - Introducción a la evaluación con enfoque de género, el 14 de noviembre.
 - Introducción a la Evaluación de Impacto, el 13 de noviembre.

Otros encuentros del ámbito iberoamericano en los que participó el INAP en 2017:

- II Simposio Iberoamericano sobre la relación Estado y Universidad para la mejora de la gestión pública (La Habana, Cuba, 19 y 20 de octubre).
- Conferencia internacional “Implementación holística de la Agenda 2030 en Iberoamérica”, organizado por UNITAR del 30 de octubre al 1 de noviembre en Cartagena de Indias, Colombia. El INAP colaboró en la organización y diseño de la conferencia.

Por otro lado, en 2017 se han iniciado, o se ha avanzado, en las relaciones bilaterales con otras escuelas, bien a través de visitas y contactos institucionales para el intercambio de buenas prácticas o mediante la firma de memorandos de entendimiento (MoU). Memorandos de entendimiento firmados:

- MoU con el Instituto de Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones de Naciones Unidas (UNITAR).
- MoU con la Academia Nacional de Administración Pública de Ucrania (NAPA).
- MoU con la Agencia Nacional de Ucrania para el Servicio Civil (NAUC).
- MoU con la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) de la República Oriental del Uruguay.
- MoU con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) de la República del Perú.
- MoU con el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia.

Vistas/encuentros institucionales o de estudio desarrollados en el INAP:

- Visita del director de UNITAR (24 de enero).
- Visita del Instituto de Administración Pública de India (27 de marzo).
- Visita del director adjunto de UNITAR (5 de abril).
- Visita de la Dirección General de Colectividades Locales y de Formación del Personal Administrativo y Técnico del Ministerio del Interior de Marruecos (22 de mayo).
- Visita de la Escuela Nacional de Política Pública de Pakistán (24 de mayo).
- Visita de estudiantes de la Universidad de Indiana, Estados Unidos (9 de junio).
- Visita de funcionarios de la provincia de Qinghai, China (21 de julio).
- Visita de expertos de la Escuela de Administración Pública de Colombia (10 de octubre).

- Visita de alumnos del curso de alta gerencia de asuntos públicos del Centro de Excelencia Sergio Arboleda de Perú (26 de octubre).
- Visita de una delegación del Instituto Nacional de Administración de Rumania (18-19 de diciembre).

Con el fin de rendir cuenta de estas actividades, de todas ellas se realiza un informe que se pone a disposición a través del Boletín de Relaciones Internacionales, BRI, que elabora cada mes la Secretaría de Estado de Función Pública.

Proyecto 3.2.3.

Título:

Definición y aplicación de una estrategia de participación del INAP en proyectos de cooperación técnica internacional.

Objetivo específico:

Articular una línea de actuación coordinada para poner en valor la experiencia de la Administración pública española en la contribución al fortalecimiento de las Administraciones públicas de otros países, dentro de las directrices que fija el Plan director de la cooperación española y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Unidad responsable del proyecto:

Unidad de Apoyo.

En cumplimiento de este proyecto se prevé contar con un documento que exprese las líneas directrices del INAP en su actividad de cooperación técnica internacional. Para ello, a lo largo de 2017 fue necesario disponer en primer lugar de un informe de situación de la actividad llevada a cabo hasta entonces.

El 10 de febrero de 2017 se llevó a cabo por parte del entonces jefe de la Unidad de Apoyo el informe "Actividad internacional del INAP". Dicho informe reflejaba, entre otras cuestiones, que no se contaba en el INAP con un archivo unificado de la documentación relativa a asistencias técnicas y hermanamientos en carpetas compartidas, ni un listado actualizado, encontrándose la información fragmentada en las diferentes unidades, lo que dificultaba una visión de conjunto.

Otro tanto sucedía con la interlocución con las entidades y organismos relevantes para la cooperación técnica, que se encontraba fragmentada y descoordinada en el INAP.

Con el fin de abordar estos dos retos, durante el año 2017 fue necesario desplegar un intenso esfuerzo de recopilación y unificación de la información, y una planificación de contactos institucionales que permitirá en 2018 contar con un documento de estrategia en la materia.

En relación con la unificación de la información sobre la actividad internacional (específicamente sobre la de asistencia y cooperación técnica), en 2017, se han llevado a cabo las tareas siguientes:

- Informe de hermanamientos y contratos de asistencia técnica a terceros países en los que ha participado el INAP (2012-2016), en dos versiones, ordenados por años y ordenados por países.
- Informe sobre participación del INAP en hermanamientos y asistencias técnicas a terceros países en 2017. Situación a 7 de septiembre de 2017. Se llevó a cabo una actualización de dicho informe a fecha de 14 de diciembre de 2017.
- Análisis de posibles herramientas para la recogida sistemática y actualización de la información sobre hermanamientos y asistencias técnicas y para facilitar su uso compartido.

En relación con la interlocución institucional con entidades y agentes relevantes en el ámbito de la cooperación técnica internacional, en 2017, el INAP ha celebrado los encuentros siguientes:

- 4 de abril. Reunión en el INAP con el Director de la Fundación CEDDET para revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración entre ambas entidades.
- 27 de abril. Reunión en el INAP con técnicos de la Fundación CEDDET para conocer la actividad llevada a cabo hasta la fecha en el marco del programa Interconecta (antes PIFTE).
- 6 de junio. Reunión en el INAP con el Director de la Fundación FIIAPP para revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración entre ambas entidades
- 20 de septiembre. Reunión en la sede de FIIAPP para establecer contacto institucional con la nueva dirección del área de administración pública y actividades sociales de la fundación y explorar posibles vías de colaboración.
- 29 de septiembre. Reunión con la Organización Iberoamericana de Seguridad Social en su sede en Madrid para analizar la posibilidad de colaborar en la formulación de una de las actividades del plan Interconecta.
- 2 de octubre. Reunión en el INAP con el Director para Europea del CAF- Banco de Desarrollo de América Latina para examinar posibles vías de colaboración.
- 18 de octubre. Reunión en la sede del CAF en Madrid con su Presidente ejecutivo para intercambiar información sobre retos formativos de la función pública en Latinoamérica.
- 8 de noviembre. Reunión en la sede de AECID con la Dirección General de América Latina y Caribe, con el fin de revisar los términos generales de la interlocución y de la colaboración institucional en lo que respecta a la cooperación con los países latinoamericanos.
- 28 de noviembre. Reunión en el INAP con personal técnico de la SEGIB con el objetivo de conocer la situación de la “Iniciativa iberoamericana para el mejoramiento de la gobernanza, el fortalecimiento institucional y el desarrollo del talento humano” (Iniciativa PIGOB) y valorar la participación del INAP en la misma. Posteriormente, en diciembre de 2017, el INAP se comprometió formalmente a colaborar en dicha iniciativa.
- 12 de diciembre. Reunión en la sede de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, para Iberoamérica y el Caribe del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) con el Embajador en misión especial para la Agenda 2030, con el fin de entablar contacto institucional, examinar la situación de la aplicación de la Agenda 2030 en España y acordar líneas de colaboración.

De todas estas reuniones se ha dejado constancia escrita, elaborando en cada caso una nota o informe de los principales asuntos tratados, con el fin de poder hacer un seguimiento y de contribuir a la definición de la estrategia que se pretende con este proyecto del PEG.

Para el INAP, un instrumento importante para la cooperación técnica internacional es el Plan Interconecta, que convoca la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) y en el que el instituto ha venido siendo activo, participando fundamentalmente a través de una de sus subdirecciones, sin que existiera coordinación a nivel general dentro del instituto.

En 2017, el INAP llevó a cabo las actividades siguientes correspondientes a los denominados “Itinerarios formativos”, dentro de la convocatoria de 2017:

- Cooperación y políticas públicas. Actividad presencial en el centro de formación de Montevideo en marzo.
- Itinerario de especialista en liderazgo innovador, segunda edición. Actividad en el Aula Virtual. De abril a septiembre.
- Itinerario de especialista en innovación formativa. Actividad en Aula Virtual. De abril a septiembre.
- Taller de especialista en innovación formativa. Actividad presencial en el centro de formación de Montevideo. De octubre a noviembre.
- Taller de especialista en liderazgo innovador. Actividad presencial en el centro de formación de Montevideo. De noviembre a diciembre.

Por otra parte, el 18 de mayo de 2017 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la convocatoria del procedimiento de selección de entidades colaboradoras para el desarrollo de programaciones de capacitación y formación técnica del plan Interconecta en 2018 y 2019.

Para articular la participación coordinada del INAP en dicha convocatoria, se organizaron a lo largo del mes de junio de 2017 varias reuniones con participación de las unidades del INAP. Tras los trabajos de coordinación, el instituto presentó en el mes de agosto su documento de formulación con la propuesta de programación, consistente en 4 actividades a realizar en 2018 y 4 actividades a realizar en 2019. La programación del INAP lleva por título “La transferencia y el intercambio de conocimiento entre responsables públicos de alto nivel en Gobierno abierto, una herramienta eficaz para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Al finalizar el año 2017 no se disponía de la resolución de la AECID.

Asimismo, a lo largo de 2017, el INAP ha continuado desarrollando actividades en proyectos concretos de cooperación técnica internacional, cuyo detalle se recoge en alguno de los informes señalados arriba, pero que se describe someramente a continuación:

- Asistencia técnica al Fondo de Apoyo Social de Angola.
- Consultoría para la implementación del nuevo modelo de gestión de la función pública en Colombia.
- Apoyo al programa de intercambio de expertos Cuba-UE para compartir experiencias de implementación de proyectos *e-learning*.
- Asistencia técnica a Ecuador para la formación y capacitación de empleados públicos.
- Asistencia técnica y acompañamiento a Marruecos en la puesta en marcha del proceso de normalización de las pruebas de selección.
- Cooperación técnica con México para la profesionalización del servicio público.
- Actividades de asistencia técnica para el apoyo a la puesta en funcionamiento del Instituto Nacional de Administración Pública en Paraguay.
- Cursos en el marco de la asistencia técnica a El Salvador para el apoyo a la creación de la escuela de formación.
- Hermanamiento con el Ministerio de justicia de Túnez para identificar y desarrollar competencias del personal.

Con el fin de rendir cuentas de estas actividades, de todas ellas se lleva a cabo un informe que se da a conocer a través del Boletín de Relaciones Internacionales que elabora cada mes la Secretaria de Estado de Función Pública. Y se pone a disposición en el recurso compartido del comité de

dirección del INAP. Más adelante estará disponible en una herramienta específica.

Por último, cabe señalar una actividad iniciada en 2017 y que guarda relación con el fin último de este proyecto. A partir de los diversos contactos que el INAP mantiene con entidades y expertos de otros países, se viene detectando una demanda creciente de apoyo o cooperación que trasciende la cooperación técnica o las visitas de intercambio de buenas prácticas y experiencias. Así, hay países que demandan actividades o programas específicos de formación.

Hasta la fecha el INAP cuenta con una oferta formativa específica para empleados públicos extranjeros que se centra en el Máster presencial en Liderazgo y Dirección Pública, en los cursos ofrecidos en el marco de la EIAPP del CLAD y en las actividades de transferencia de conocimiento del plan Interconecta, fundamentalmente. Con el fin de estudiar propuestas para enriquecer y articular en el futuro una oferta más amplia, desde la Unidad de Apoyo se ha impulsado un grupo de trabajo con las dos subdirecciones con competencias en la formación de empleados públicos extranjeros (Subdirección de Aprendizaje y Subdirección de Formación Local). La primera reunión se celebró el 21 de septiembre, y en la misma se analizó la situación actual y se valoraron posibles propuestas, sobre las que se avanzará en 2018.

Proyecto 3.2.4.

Título:

Diseño de actuaciones para fomentar una mayor vinculación del INAP con sus antiguos alumnos, en particular con los egresados iberoamericanos, a través de la colaboración con la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España.

Objetivo específico:

Impulsar una mayor participación de los antiguos alumnos del INAP en las actividades del instituto, actualizando la información relevante y promoviendo la participación en las redes y plataformas del conocimiento con las que cuenta la organización.

Unidad responsable del proyecto:

Unidad de Apoyo.

En 2017 el INAP participó en el XVIII Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE), que tuvo lugar en Lima, Perú, del 9 al 12 de octubre. Las representantes del INAP pronunciaron sendas ponencias sobre “La transparencia como instrumento de transformación de la Administración pública” y “Políticas y actividades del INAP de España: cambios recientes y retos de futuro”. Asimismo, participaron en la Asamblea anual de la federación, que tuvo lugar en el marco del Congreso. La titular de la Unidad de Apoyo del Director del INAP fue nombrada Secretaria General de la Federación.

En 2017, desde la Unidad de Apoyo se procedió a revisar, en colaboración con el personal de Gerencia destinado en la sede del INAP en Alcalá de Henares, la base de datos de los egresados extranjeros del instituto. Una vez realizada esta tarea, se llevó a cabo una previsión de comunicaciones periódicas a los miembros de dicha base de datos. Inicialmente se previó llevar a cabo una comunicación cada 30 o 40 días. La primera comunicación a los miembros de la red se produjo el 21 de diciembre, y tuvo una acogida favorable entre los egresados.

Objetivo general 4: MEJORA

Transformar la actividad interna del INAP en un proceso de mejora continua

El INAP tiene como objetivo adaptarse a los cambios y nuevas exigencias de la Administración pública, dotando a su organización interna de los necesarios instrumentos de gestión del talento y de las personas, y de los recursos tecnológicos adecuados, apoyando en su desarrollo profesional a su personal, fortaleciendo la comunicación interna, la transparencia en la gestión, el intercambio de información y la participación. Asimismo, con el objetivo de mejorar en la rendición de cuentas públicas, el INAP deberá contar con un sistema integral de información de la gestión y del impacto de sus actuaciones que revierta en el análisis y mejora continua de la organización.

* * * * *

ESTRATEGIA 4.1.

POTENCIAR LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RENOVAR EL SELLO DE EXCELENCIA BEQUAL PLUS

Proyecto 4.1.2.

Título:

Refuerzo de la aplicación de cláusulas sociales en la contratación del INAP.

Objetivo específico:

Avanzar en la aplicación de criterios sociales y medioambientales en los procesos de contratación, mediante la inclusión de cláusulas de igualdad de género, de inclusión social y de compromiso medioambiental en los contratos.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

Aunque el inicio de esta actividad se preveía para 2018, el último trimestre de 2017 se han efectuado las primeras sesiones de contacto con el Foro Con-R, asociación de la que el INAP es socio, con el fin de plantear escenarios para el impulso de la formación, la concienciación y la mejora de los mecanismos de inclusión de cláusulas en los pliegos de contratación. La aprobación de una nueva legislación de contratos del sector público permite atisbar perspectivas muy positivas al respecto.

Proyecto 4.1.3.

Título:

Ejecución del Plan RSC del INAP y elaboración de sus memorias anuales.

Objetivo específico:

Cumplir los criterios contenidos en el Plan RSC del organismo en beneficio de los valores de inclusión, diversidad y sostenibilidad.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

Se va a plantear la publicación de una memoria conjunta de los años 2016 y 2017, debido a problemas en la reasignación de recursos internos.

Por otro lado, en 2017 se nombró un nuevo delegado para las personas con discapacidad en el instituto.

En 2017, se llevaron a cabo las siguientes acciones que se reflejarán convenientemente en las memorias:

- Acciones formativas en cifras:
 - Atención multicanal a la discapacidad (del 17 al 21 de abril de 2017). 25 horas lectivas.
 - Atención al público culturalmente diverso (del 3 al 5 de marzo de 2017). 15 horas lectivas.
 - Información y atención multicanal al ciudadano. Violencia de género, discapacidad e inmigración (del 29 de mayo al 2 de junio de 2017). 25 horas lectivas.
 - Gestión colaboradores con discapacidad en el entorno laboral (*on line*) (del 2 al 27 de octubre de 2017). 20 horas lectivas.
 - Accesibilidad a las páginas web y a sus contenidos digitales (*on line*). Dos ediciones: del 3 de mayo al 9 de junio de 2017 y del 16 de octubre al 17 de noviembre de 2017. 30 horas lectivas.
 - La discapacidad en el entorno laboral (MOOC). 15 horas lectivas y el total de admitidos fue de 1.373.

El total de alumnos admitidos en acciones formativas en materia de discapacidad en el año 2017 ha sido de 1.505 y se han impartido un total de 160 horas lectivas.

- En 2017, se ha diseñado un MOOC denominado “Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad”, que se editará en 2018.
- En 2017, se ha diseñado un MOOC denominado “Talento Especializado y transformación digital en la Administración pública”, que se editará en 2018.

En relación con la accesibilidad del edificio de la calle Atocha, se ha continuado con la sustitución de luces y focos por LED, en el marco de las actuaciones derivadas de la auditoría Bequal.

Por último, en 2017 se iniciaron los trabajos preparatorios de un nuevo convenio entre el INAP, la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) para el desarrollo conjunto y compartido de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas y de concienciación, cuya firma se producirá en 2018.

Proyecto 4.1.4.

Título:

Mejora del sistema de gestión de la prevención de riesgos de la institución.

Objetivo específico:

Avanzar en una más eficiente gestión de los procesos de prevención de riesgos mediante instrucciones operativas y mejora de las condiciones de los puestos de trabajo.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

Aunque el inicio de esta actividad se prevé para 2018, en 2017 se ha aprobado la programación de los objetivos y actuaciones en materia preventiva y que deberán realizarse durante 2018, con el fin de contribuir a que la prevención de riesgos laborales se integre en el conjunto de actividades, decisiones, procesos técnicos y organización del trabajo.

Esta programación se encuentra publicada en la Intranet del instituto, siendo por tanto conocida y accesible para todos sus empleados.

Este programa se completa con la relación de cursos sobre prevención de riesgos laborales que se impartirán durante el año.

Asimismo, durante 2017 se ha realizado la evaluación de riesgos de los locales de trabajo, se han identificado los aspectos de mejora y se ha dado traslado a las unidades correspondientes de las acciones correctivas que es necesario llevar a cabo.

Se ha realizado la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo, identificándose aquellos que requieren mejoras ergonómicas.

ESTRATEGIA 4.2.

MEJORAR LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN Y DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL DEL INAP

ESTRATEGIA 4.3.

MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE GESTIÓN DEL INAP

Proyecto 4.3.1.

Título:

Elaboración y seguimiento del Plan Estratégico General (PEG) del INAP, de los planes operativos anuales del PEG y de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.

Objetivo específico:

Avanzar en el proceso de diseño e implantación de la planificación estratégica en el INAP, sistematizando las actividades del organismo en un instrumento de gestión que represente la ambición y el compromiso del organismo de mejora de la institución al servicio de la Administración pública y de la sociedad, y asegurar su despliegue y seguimiento.

Unidad responsable del proyecto:

Unidad de Apoyo.

En 2017 el INAP publicó su PEG 2017-2020. No se reiteran aquí las actividades preparatorias llevadas a cabo para ello desde abril de 2017, pues están descritas en el propio plan. Basta mencionar que la preparación incluyó, entre otras, la realización de un análisis DAFO en cada subdirección o departamento, la impartición de sesiones formativas sobre planificación estratégica con asesores externos, la discusión del plan en el seno del comité de dirección y dentro de cada unidad, así como la creación de una subcomunidad dentro de la red social del INAP exclusiva para personal del instituto.

La subcomunidad de la red social fue creada el 7 de junio como un instrumento para favorecer el debate interno y generar conversación en torno a la preparación y desarrollo del plan.

El PEG 2017-2020 se publicó en la página web del INAP, en la *newsletter* “La Administración al día” y también a través de las cuentas en redes sociales del instituto.

Por otro lado, en 2017 se diseñó un modelo de “ficha de proyecto” para la comprensión sistemática del desarrollo de cada uno de los proyectos del plan. Se trata de un documento de trabajo interno en el que se pueda resumir el contenido fundamental del proyecto, suministrando así una visión de alto nivel de cada uno de ellos. En ella se pretende introducir, por un lado, la ambición principal del proyecto y, por otro, los valores que se busca alcanzar de manera transversal y el presumible desarrollo de las actividades. La ficha no es el instrumento de recogida de los indicadores, sino que tiene un enfoque fundamentalmente cualitativo, de diseño comprensivo del proyecto.

En 2017 se iniciaron los trabajos de elaboración de las fichas del POA de 2018.

Por último, en 2017 se elaboró un informe titulado “Entender, explicar y comunicar el PEG 2017-2020: un punto de vista”, con el objetivo de ofrecer un análisis del contenido del plan que aporte elementos adicionales para comunicarlo tanto internamente como a otras partes interesadas.

Proyecto 4.3.2.

Título:

Creación de un sistema de indicadores de gestión.

Objetivo específico:

Contar con datos de situación de la organización en cada momento para el seguimiento de la actividad del INAP, en particular de la ejecución e impacto del PEG y del resto de planes de actuación, así como para una correcta toma de decisiones y para la mejor rendición de cuentas.

Unidad responsable del proyecto:

Unidad de Apoyo.

Aunque el inicio de este proyecto se prevé para 2018, a lo largo de 2017 se llevaron a cabo algunas actividades preparatorias.

Por un lado, la responsable del Departamento de Innovación Pública mantuvo contactos con la Secretaría General de Administración Digital (SGAD) para valorar la posibilidad de utilizar en el INAP el cuadro de mandos del Observatorio de Administración Electrónica desarrollado y alimentado por la SGAD. Para el uso de dicho modelo, sería necesario en primer lugar identificar los indicadores que componen el cuadro de mandos. Para cada conjunto de indicadores se establecería el origen de los datos, su frecuencia de actualización y los informes automáticos que se desean. Con esta información, la SGAD dimensionaría el proyecto (el trabajo de desarrollo sobre la plataforma tecnológica de la SGAD para importar los datos, crear los almacenes de datos, los procesos de tratamiento y la presentación) y el INAP debería contratar un equipo de desarrollo con ese dimensionamiento. La SGAD se ocuparía de dirección técnica del proyecto sobre su plataforma; el INAP debería responsabilizarse de que los datos de origen estén donde deben estar y de que se actualicen correctamente.

A la vista de las implicaciones de este proyecto y de los pasos previos necesarios, se planteó que en primer lugar, para el PEG, por tratarse de indicadores previsiblemente sencillos, que no procederán en general de ningún sistema existente, se podría utilizar para recogerlos un Excel compartido. Para el resto de procesos se concluyó que habría que identificar las bases de datos internas sobre las que se desea hacer análisis y definir qué datos hay que extraer de ellas; hablar con el equipo de informática y definir las vistas que deben crear para que el proceso de cuadro de mandos se conecte y obtenga los datos.

Asimismo, desde el Departamento de Innovación Pública se hizo una búsqueda de antecedentes de trabajos llevados a cabo por el INAP en años anteriores en relación con la implantación de un cuadro de mandos o un de un sistema de indicadores, con el fin de valorar su eventual aprovechamiento para el PEG 2017-2020.

Por otro lado, en 2017 desde la Unidad de Apoyo se encargó a los investigadores del INAP la elaboración de una propuesta de indicadores para el seguimiento y la evaluación de los proyectos del PEG 2017-2020 del INAP. Dicha propuesta fue entregada al comité de dirección el 4 de diciembre.

Asimismo se encargó a los investigadores la elaboración de una propuesta de indicadores para la medición de los valores transversales que informan el plan. Al finalizar el año dicha propuesta se encontraba en elaboración.

Proyecto 4.3.3.

Título:

Revisión de los protocolos de actuación y de las directrices de gestión de actividades comunes.

Objetivo específico:

Disponer de procedimientos comunes de actuación en materias que afectan a toda la organización, con el fin de facilitar una gestión eficiente, una mejor calidad en el servicio y una mayor transparencia para la mejor rendición de cuentas.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

Aunque el inicio de este proyecto se preveía para 2018, en 2017 se redactó un primer borrador de “Directrices para la armonización de eventos de naturaleza institucional organizados por el INAP”, que al finalizar el año quedaba pendiente de su revisión y aprobación definitiva.

ESTRATEGIA 4.4.

ADECUAR LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DIGITAL

Proyecto 4.4.3.

Título:

Implantación de GEISER como herramienta de registro.

Objetivo específico:

Optimizar el servicio de intercambio con otros registros en el marco de la nueva Ley de procedimiento administrativo, mejorando el servicio a los ciudadanos.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

En 2017 se han llevado a cabo las actividades siguientes:

- Asistencia a curso de formación por parte del personal de la Oficina de Registro.
- Instalación de dos nuevos puestos cara al público con el aplicativo y los medios accesorios necesarios para su funcionamiento.
- Puesta al día de los puestos anteriormente existentes, con el hardware y el software necesario.
- Revisión y actualización de los usuarios de Géiser en todas las unidades del INAP.
- Incremento progresivo del uso de Géiser, desplazando a otras aplicaciones.

Proyecto 4.4.4.

Título:

Implantación de un nuevo sistema de gestión presupuestaria.

Objetivo específico:

Mejorar la gestión económica del organismo apoyada en la tramitación electrónica.

Unidad responsable del proyecto:

Gerencia.

Durante el año 2017 se ha abordado el desarrollo del sistema de gestión presupuestaria. La funcionalidad desarrollada durante este periodo ha sido la siguiente:

1. Interfaz del nuevo sistema, con atención especial en la visualización de los proyectos económicos ordenados en función de su vinculación a la estructura jerárquica del organismo, como a la introducción de atributos específicos de clasificación.
2. Desarrollo de distintos filtros de presentación de los proyectos económicos: tipo de datos, ejercicio, subdirección/área/unidad, conceptos presupuestarios, tipo de pago, agrupaciones de proyectos.
3. Búsqueda de proyectos económicos.
4. Funciones de administración del sistema: gestión de la estructura jerárquica, gestión de agrupaciones, asociación de proyectos a agrupaciones, consulta de permisos de usuarios, gestión de permisos de usuarios, definición de responsables de autorizaciones, etc.
5. Funciones de configuración del sistema.
6. Creación de nuevos proyectos económicos: definición del proyecto, asignación de presupuesto, inclusión del ciclo de autorización del presupuesto, reestimaciones de presupuestos vinculados a un proyecto. Permite la definición de proyectos plurianuales.
7. Creación de proyectos definidos sobre la base de criterios de reparto: se introduce un nuevo tipo de proyecto económico que puede ser financiado sobre la base de otros proyectos económicos.
8. Creación de expedientes vinculados a los proyectos económicos: un proyecto económico permitirá la creación de distintos expedientes vinculados cuyo techo de gasto será el del proyecto al que se encuentran asignados.
9. Elaboración de certificaciones y vinculación a expediente: mediante esta funcionalidad se permite la generación de un documento electrónico para la certificación de los trabajos de un expediente económico. Dicho documento electrónico, al que se puede asociar un ciclo de firma para su aprobación, queda vinculado al expediente electrónico correspondiente.

Con el desarrollo de la aplicación de seguimiento presupuestario (SEGPRES) y el paso a formato electrónico de un gran número de documentos de contratación se busca la agilización de los procedimientos de gestión económica y la reducción de un gran número de incidencias en los trámites.

COMENTARIOS FINALES

El arranque de los trabajos del PEG 2017-2020 del INAP ha resultado costoso debido a diversas circunstancias, destacando fundamentalmente lo siguiente: los trabajos preparatorios del PEG se lanzaron en el mes de abril de 2017; la nueva estructura orgánica del ministerio se aprobó en el mes de julio de 2017; a lo largo de 2017 se incorporó progresivamente nuevo personal y se produjo una amplia renovación de los equipos de trabajo, comenzando por el equipo directivo.

No obstante, a pesar de estas circunstancias, el PEG se pudo redactar y publicar en 2017 y se consiguió que un elevado número de proyectos se iniciaran en el mismo año, tanto los inicialmente previstos (22) como otros 9 cuyo inicio se preveía para más adelante.

Es decir, que a pesar de las circunstancias desfavorables, se ha reflejado una voluntad decidida de impulsar la organización hacia adelante tras un largo periodo de incertidumbre institucional, y de hacerlo en un tiempo corto.

No obstante no ha sido posible finalizar algunos de los productos del PEG. En particular de las fichas del POA de 2018, en parte por ciertas reservas sobre la metodología e instrumentos de recogida de la información. Es un punto de mejora para los próximos ejercicios.

Asimismo se ha observado que hay margen de mejora en la definición operativa de los indicadores de resultados de los proyectos, cuestión en la que se profundizará en 2018.

¿Hemos avanzado en 2017 en nuestras alianzas?

En 2017, a través de las actividades desarrolladas en cumplimiento del PEG 2017-2020, el INAP ha continuado avanzando en las iniciativas derivadas de las alianzas forjadas en los años previos, profundizado así la construcción de confianza con sus socios habituales, y ha iniciado a su vez nuevas relaciones institucionales encaminadas a construir nuevas alianzas en torno a la nueva dirección estratégica del instituto.

Así, se ha mantenido la alianza estratégica con la UIMP para la impartición de másteres universitarios, así como la colaboración para la organización del encuentro anual en la escuela de verano, que en 2017 se dedicó a la aplicación de las leyes 39 y 40 y la transformación digital en la Administración, al tiempo que se ha profundizado en la relación ya existente con otras unidades de la Secretaría de Estado de Función Pública y con diferentes entidades y organismos de la AGE.

Igualmente, se ha consolidado en 2017 la alianza estratégica con actores como la Fundación ONCE, el CERMI, el Foro ConR y FSC-Inserta, que han venido acompañado al INAP en su compromiso con la RSC y el apoyo a las personas con discapacidad, alianza que ha permitido al INAP ser considerado un referente en la materia entre las organizaciones públicas españolas. Fruto de esta alianza, en 2017 se ha avanzado en las actividades ya planificadas, y se han dado los pasos para culminar un nuevo acuerdo en 2018.

Entre las novedades, destaca en primer lugar la relación con el Embajador en misión especial para la Agenda 2030 y su equipo, que ha abierto una vía eficaz para la inclusión de contenidos de la Agenda en la oferta formativa del INAP.

El INAP ha iniciado una alianza con el sistema de Naciones Unidas a través de UNITAR, para avanzar en la reflexión y desarrollo de capacidades para la implementación de la Agenda 2030.

Por otro lado, destaca el diálogo con la Universidad Complutense de Madrid, con la Fundación Ortega y Gasset Marañón y con la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid para la puesta en marcha de convenios de prácticas académicas.

La firma de convenios con otras Administraciones y entidades es un instrumento para generar alianzas. En 2017 el INAP ha firmado un total de 5 convenios con entidades, mencionados en diferente partes del informe (con la UIMP para el curso de verano sobre las leyes 39 y 40, con el Colegio de Abogados sobre formación en materia de derechos humanos, con el CLAD para la organización del IV Encuentro de Institutos y escuelas de administración, con la Asociación peruana de egresados del INAP para la organización del XVIII Congreso anual de la FIAAIINAPE, con la UCM para las realización de prácticas académicas).

Su verdadero impacto solo puede ser analizado transcurrido su período de ejecución, para lo que será necesario proponerse explícitamente la revisión, así como la comunicación de sus resultados.

El INAP se ha incorporado a la iniciativa de la Universidad de Leiden, primer centro europeo acreditado por la asociación *Certified Public Manager* (CPM) de Estados Unidos para implantar en Europa la red de formación para directivos públicos del programa CPM junto a la Universidad de Mánchester, el Instituto Politécnico de Kaunas y la Universidad Complutense de Madrid.

En 2017 se ha dado un fuerte impulso a la relación de colaboración y confianza con las comunidades autónomas, a través de la Red de Escuelas e Institutos de Formación (REI), en concreto en el ámbito de la certificación y homologación de la formación de los empleados públicos.

En el ámbito de la cooperación técnica internacional, en 2017 el INAP ha profundizado en su alianza con AECID para el diseño y la puesta en marcha del Plan Interconecta. La firma del convenio de colaboración y la realización de las actividades tendrán lugar en 2018 y 2019.

También se ha entablado una relación de colaboración y confianza con el Centro de Estudios Jurídicos para el desarrollo de un proyecto de hermanamiento para la capacitación de empleados públicos en Túnez.

Una de las grandes alianzas del INAP es la que se establece con el CLAD para avanzar en la agenda de reforma de la Administración pública latinoamericana. Esta alianza se ha plasmado en 2017 en la intensa colaboración en eventos, proyectos de consultoría y asistencia técnica, así como, de forma muy visible y relevante, a través de la organización del Congreso del CLAD en Madrid en el mes de noviembre.

Asimismo en 2017 se han iniciado contactos con la Asociación de Letrados de Administración Local y con la Asociación de Urbanistas de la Administración Local para emprender un trabajo de reflexión orientado a la mejora del modelo propio de selección local.

En 2017 el INAP volvió a colaborar con Diputación de Sevilla, con el Centro de Estudios de la Administración Pública Regional de Cantabria y con la Escola Gallega de Administración Pública para la organización del V Curso de Directivos de las Administraciones Públicas.

En 2017 se ha profundizado en la ya histórica colaboración con la Comisión Fulbright, mediante la cual se dota anualmente la beca INAP-Fulbright.

¿Hemos incorporado en 2017 los valores a nuestra actividad?

Todos los cursos selectivos gestionados por el INAP incorporan un módulo de principios y valores. En 2017 se incorporaron a la oferta formativa varias acciones sobre contratación pública responsable y se inició la elaboración del plan de formación de empleados públicos en Gobierno abierto, para su aprobación en 2018.

Durante 2017 se ha trabajado para que la selección de colaboradores en las diferentes acciones formativas sea más abierta y transparente y se han diversificado las colaboraciones. Se ha puesto un foco especial en el principio de igualdad efectiva. En este sentido, se han realizado adaptaciones en los cursos selectivos para facilitar el seguimiento de los mismos durante el embarazo y los permisos de maternidad y paternidad; se ha habilitado una sala de lactancia; se está procurando un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en las personas que colaboran con el INAP; y se están incorporando de manera transversal los principios de igualdad y diversidad en la oferta formativa del instituto.

En 2017 se ha hecho un esfuerzo de rigor y transparencia en la recopilación sistemática y en la difusión de información sobre la actividad internacional del INAP, bien sea información sobre asistencia a reuniones, o informes de actividades de cooperación y asistencia técnica, ya que informar y hacerlo de modo sistemático es una medida imprescindible para rendir cuentas.

El jurado del Premio INAP para tesis doctorales incluyó expertos de distintas disciplinas científicas, con una composición igualitaria.

Acerca del trabajo en equipo ¿hemos avanzado en 2017?

Además del intenso trabajo preparatorio del propio PEG, que se ha llevado a cabo tanto en los equipos de cada unidad como en el equipo directivo, para varios de los proyectos iniciados en 2017, se ha buscado expresamente la configuración de equipos de trabajo. Podemos destacar los siguientes:

- Grupo de trabajo sobre el *action learning*.
- Grupo de trabajo para la formulación de la propuesta del INAP al Plan Interconecta y su seguimiento.
- Grupo de trabajo para reflexionar y formular propuestas sobre la articulación de la oferta formativa dirigida a empleados públicos latinoamericanos.