

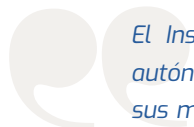
# Estrategia de aprendizaje

INAP 2023-2024

1. Presentación	2
2. Naturaleza y proceso de elaboración	8
3. Objetivos	11
4. Financiación	15
5. Estructura	16
5.1. Ejes competenciales estratégicos	16
5.2. Programas de Aprendizaje	20
5.2.1. Programa de desarrollo profesional continuo	20
5.2.2. Programa de Aprendizaje Directivo / Escuela de Alta Dirección Pública del Estado	23
5.2.3. Programa de cursos selectivos y apoyo a la promoción interna	24
5.2.4 Programa Internacional de Aprendizaje	26
5.2.5. Programa de Innovación Docente	28
5.3. Modalidades	29
5.4. Tipología de actividades	31

6. Condiciones generales de participación	32
6.1. Personas destinatarias	32
6.2. Solicitudes	33
6.3. Criterios de selección	33
6.4. Régimen académico	35
6.5. Certificados	35
6.6. El Portal del Alumnado	36
6.7. Requisitos técnicos	36
7. Publicidad de la Estrategia y de las convocatorias	37
8. Seguimiento y evaluación	38

# 1. Presentación



*El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública que tiene entre sus misiones fomentar el aprendizaje permanente para el desarrollo de las competencias de los empleados y empleadas públicas a lo largo de la carrera profesional. Así expresado, se trata de establecer un marco estable como organismo prestador de servicios en un plan de intenciones superior a un año.*

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Precisamente, el organismo en su [Plan Estratégico 2021-2024 del INAP](#) pone de manifiesto que para responder a las necesidades de la ciudadanía debe hacerse de "forma adaptativa y afrontamos el futuro con una nueva estrategia de actuación para los próximos años con la que pretendemos consolidar nuestro liderazgo como agente tractor de las transformaciones que requiere la Administración en el contexto actual, así como fortalecer su papel de referente en los ámbitos de nuestra competencia, reforzar sus capacidades de colaboración, desempeñar un papel impulsor de innovación pública y estar al servicio de todas las Administraciones públicas y de las personas que trabajan en ellas".

Con el [Plan de formación que se realizó para el año 2022](#) el INAP quería situarse como un actor central en la transformación de la Administración Pública, contribuyendo a construir la sociedad española del futuro. Para ello se alineaba con los compromisos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; parte de las reflexiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre las capacidades de los empleados públicos para afrontar los retos de servir y crear valor público para una sociedad plural, diversa, inclusiva, abierta, interdependiente y participativa; y promovía la extensión de valores públicos, principios y alianzas orientados al bien común para la transformación cultural de la Administración pública.

Esta visión sigue siendo válida para el siguiente periodo, pues la posición institucional y la misión del Instituto son estables dentro del modelo de función pública. Pero el equipo directivo del INAP es consciente de que es preciso seguir impulsado cualitativamente la organización de los recursos y la comunicación de su actividad. Además, es plenamente consciente de que debe hacerlo de una manera coordinada con los demás promotores de la formación en el ámbito de la Administración. Y, todo ello, con un esfuerzo estratégico que ofrezca una visión de su relación con el contexto administrativo y sus compromisos con el futuro.

Estrategia  
de Aprendizaje  
2023-2024

Vehículo que  
permite seguir  
trasladando  
las tecnologías  
aplicadas en todas  
las modalidades  
de aprendizaje  
que aplica el  
Instituto

Fruto de esta reflexión se establece la primera Estrategia de Aprendizaje 2023-2024, de carácter bienal, haciéndola coincidir con los dos años que restan del propio Plan Estratégico del organismo.

Esta Estrategia, que no es un plan strictu sensu sino un documento para la mejora de la organización, gestión y comunicación de la política formativa, debe ser un vehículo que permita seguir trasladando las tecnologías aplicadas en todas las modalidades de aprendizaje que aplica el Instituto, de acuerdo con las tendencias actuales. Buena prueba de esto es el proyecto de plataforma para el diagnóstico, formación y certificación de las competencias digitales, financiado por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que debe suponer el salto cualitativo de los empleados y empleadas públicas de la Administración General del Estado (AGE) en el uso de herramientas digitales en las unidades administrativas y en el diseño y gestión de servicios digitales eficientes y accesibles universalmente.

Además, la administración digital contribuye a la confianza, la transparencia y la reducción de la corrupción. Y es más, debe ir construyendo desde esta Estrategia las bases para lo que parece que se avecina en este campo: la conjunción entre la realidad y lo virtual.





En el proceso de elaboración de esta Estrategia es preciso referirse al [documento del Grupo de trabajo de eficacia y eficiencia de los planes de formación de la Administración General del Estado](#), que en la primavera de 2022 se realizó por parte de un grupo de trabajo de las unidades de formación de la Administración del Estado, convocado y liderado por el INAP, y que recoge las conclusiones y las recomendaciones. Su labor se centró en el análisis de los planes de formación para 2022 de los ministerios y de algunos organismos. La finalidad del estudio fue ofrecer criterios comunes para la eficacia y eficiencia de la planificación y programación de actividades formativas en materias comunes para 2023. Un momento clave en el proceso de elaboración se produjo el 3 de noviembre con la jornada sobre la "Estrategia conjunta de aprendizaje de la AGE" en Valdeavellano de Tera (Soria), cuyas conclusiones y el acta de la reunión de representantes de todas las subdirecciones de Recursos Humanos de los ministerios (y algunos organismos públicos) [se recoge en un documento](#). Este encuentro ha dotado de universalidad al proceso estratégico común en el ámbito de la AGE. Muestra así la existencia de una comunidad de aprendizaje en la Administración del Estado.

Una vez culminado el ejercicio de plasmación de los aspectos estratégicos y contenidos, que apenas cambian con el tiempo, se pueden proponer los programas y actividades anuales. De lo contrario, seguiríamos programando y utilizando recursos públicos de manera más o menos fragmentada y aislada. Es decir, es fundamental compartir previamente y definir conjuntamente con todas las unidades de formación de la Administración del Estado unos ejes competenciales estratégicos de los que cuelguen las actividades que se propongan cada año. Sin embargo, por su naturaleza y posición en el sistema de promotores de la formación, muchas de las actividades que programa y organiza el INAP se dirigen al personal de todas las administraciones.

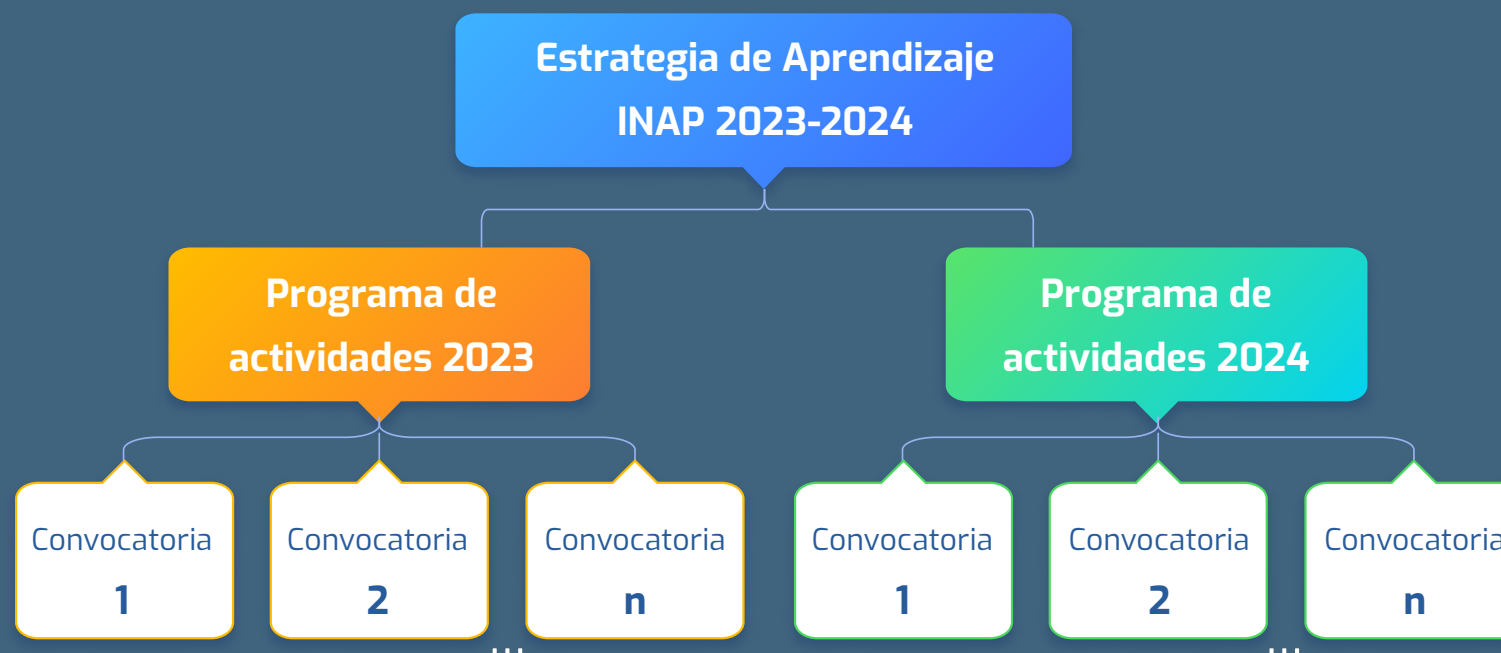
Del mismo modo, forman parte de la Estrategia las metodologías y los tipos de actividades, así como las condiciones generales para la participación. Constituyen la referencia para la organización y programación de acciones formativas y, más importante, para el conocimiento del servicio que ofrece el INAP a las personas destinatarias. En suma, la nota característica más destacada que se desprende de ello consiste en la estabilidad de la política de aprendizaje, con una vocación estratégica en su estructura y forma de presentarlo.

Esta visión estratégica se aplica a casi todos los ámbitos de actuación, lo que implica dar un sentido a la inclusión de acciones formativas conectadas con las estrategias de los centros directivos en aspectos tan relevantes como el ámbito TIC de la Secretaría General de Administración Digital o la evaluación de políticas públicas del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas y la futura Estrategia Nacional de Evaluación de Políticas Públicas.

Por su parte, cada programa anual de actividad permitirá atender las necesidades de cada momento, puesto que se trata de un documento vivo no solo en su elaboración anual sino en su despliegue y adaptación a lo largo de su vida, cuyo más fiel reflejo se encontrará en el catálogo de formación de la web. Por ejemplo, en 2023 lo será, como ya lo ha sido desde la segunda mitad de 2022, la preparación técnica para la Presidencia española de la Unión Europea.

De ese modo, la Estrategia se descompone en programas anuales y estos en convocatorias periódicas a lo largo del año, como describe el siguiente esquema:

Posteriormente cada año con los recursos disponibles se podrán realizar unas u otras actividades que también deberán satisfacer las necesidades del presente, esto se hará en cada programación anual que necesariamente cuelgue de la programación de la planificación estratégica. Con ello, el INAP hace el esfuerzo de anticipar y definir antes de que comience el año el campo concreto de hasta dónde van a llegar las actividades de aprendizaje para que los demás promotores puedan establecer su correspondiente ámbito, siempre de manera congruente con los ejes competenciales estratégicos comunes.





Los elementos esenciales de la Estrategia son los siguientes:

### Contenidos de la Estrategia



Por lo tanto, una de las novedades más relevantes que presenta esta Estrategia es el propio proceso colaborativo de conceptualización de la programación. Se trata de movilizar el conocimiento y los recursos de manera conjunta hacia la mejora de los servicios públicos y hacia la eficiencia organizativa de los centros directivos. Solo aplicando el aprendizaje en ambos lados de la misma moneda (los servicios y la organización) se puede seguir mejorando, no perder el ritmo de la modernización y la utilidad social, política y económica.

La Estrategia bienal es una innovación que encierra algunas renovaciones. Ante lo que el profesor Vallespín llama "la apoteosis de lo nuevo", el INAP debe también fijarse en aquello que antes puede renovarse. Por eso, antes que innovar incluyendo nuevos programas, se opta por dar más énfasis al programa directivo desde la perspectiva del rediseño y el impulso mediante el proyecto de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado. Como concepto, permitirá aunar e impulsar una visión única, estratégica, del desarrollo del liderazgo público de la AGE, que lo haga atractivo y permita comunicarse de manera eficaz a sus destinatarios, que son los primeros que deben conocerlo y hacer uso de sus posibilidades. No se trata de crear estructuras administrativas nuevas, sino de mejorar en una imagen institucional única los recursos afectados al desarrollo competencial de la dirección pública de la AGE, en un proyecto que deberá ponerse en marcha en el año 2024 y, de nuevo, en coordinación con los ministerios, tal y como se habló en el encuentro de Valdeavellano.

Otra novedad estructural de la Estrategia consiste en la reorganización y renovación de los programas existentes. Así por ejemplo aparece el nuevo Programa Internacional de Aprendizaje que reúne y estructura en un programa un conjunto de actividades formativas en las que se venía trabajando pero que no quedaban plasmadas en los antiguos planes anuales. La actividad internacional, especialmente con el área iberoamericana, ha sido siempre una actividad de gran importancia para el Instituto y ahora ocupa el lugar que le corresponde. Otro ejemplo lo tenemos con la reorganización de los tres planes temáticos transversales que representan un importante ámbito de actividad del INAP que lo define y lo caracteriza: el II Plan de Formación en Gobierno Abierto del INAP 2021-2024, el I Plan de Formación del INAP en Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 (2022-2025) y el II Plan de Formación en Igualdad y no Discriminación 2023-2024.

Se han reorganizado tres planes temáticos transversales:

**El II Plan de Formación en Gobierno Abierto del INAP 2021-2024.**

**El I Plan de Formación del INAP en Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 (2022-2025).**

**El II Plan de Formación en Igualdad y no Discriminación 2023-2024.**

La dirección del Instituto es consciente de que un aspecto clave para los próximos años es mejorar la comunicación institucional y, sobre todo, la comunicación de las convocatorias de actividades de aprendizaje que se publican anualmente. Con la limitación de recursos es sumamente limitada la capacidad de atender toda la demanda de las actividades formativas del INAP, pero en el espacio público es esencial situarse como un medio útil y necesario para satisfacer necesidades de capacitación, actualización y refuerzo de competencias profesionales. El objetivo no es llegar a más destinatarios sino de llegar a aquellos que más lo necesitan. Por eso, esta Estrategia será objeto de la mayor difusión posible. Sin embargo, está previsto que las programaciones anuales y sus convocatorias correspondientes se publiquen únicamente en el portal web y en las redes sociales del INAP. Además, el catálogo de formación del portal web del INAP irá conteniendo aquellas actividades que se vayan abriendo y programando. Otra novedad es que el propio programa anual contendrá una previsión de calendario para la convocatoria de las actividades correspondientes a cada programa y eje estratégico. Todo ello con un impulso decidido a los aspectos visuales y de diseño gráfico.

Los equipos de las Subdirecciones de Aprendizaje y de Formación Local presentan aquí la Estrategia, así como el Departamento responsable del Programa Internacional de Aprendizaje.

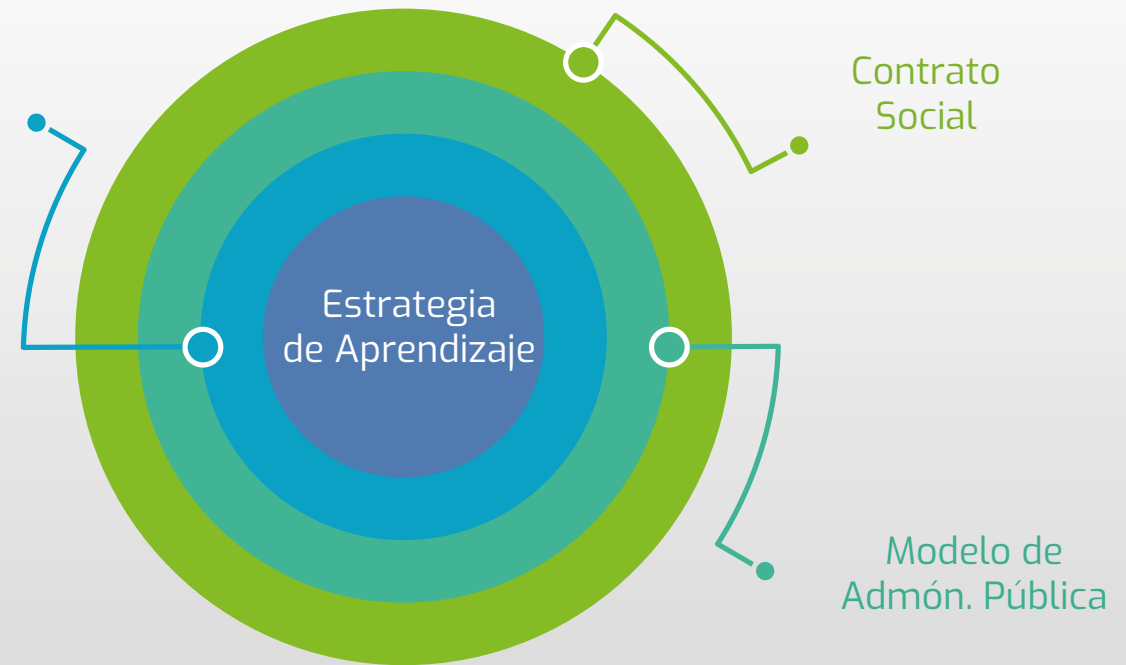


El objetivo no es llegar a más destinatarios sino de llegar a aquellos que más lo necesitan

## 2. Naturaleza y proceso de elaboración

En el marco de los objetivos formulados en el Plan Estratégico 2021-2024 del INAP, la planificación estratégica que aquí se presenta quiere mostrar el camino para un desarrollo por competencias de los empleados y empleadas públicas. Es decir, encierra una visión que conecta con el modelo de Función Pública, con cómo sus miembros deben servir a la ciudadanía y, de ahí, con el de administración pública, y aun por encima de éste el propio contrato social vigente. El gráfico siguiente muestra la naturaleza de este ambicioso y más estratégico ejercicio de planificación:

Modelo de  
Función Pública





La elaboración de esta Estrategia ha seguido a lo largo de 2022 un proceso en el que cabe remarcar los siguientes hitos:

- Revisión y reforma del planteamiento estratégico existente, a partir de una buena labor y experiencia previas del actual equipo de Aprendizaje.
- La revisión de la oferta formativa del INAP en el periodo anterior, en la que se ha tenido en cuenta: la tipología de las actividades formativas; el número y el perfil de las solicitudes recibidas para cada curso; la tasa cobertura de dicha demanda; la evaluación de satisfacción de los participantes; las valoraciones de los equipos docentes; y la evaluación llevada a cabo por el propio personal del INAP.
- Los compromisos sobre formación de carácter general derivados de la normativa vigente y de las alianzas estratégicas del INAP con otros organismos en materias tales como Agenda 2030, igualdad y no discriminación, gobierno abierto, evaluación de políticas públicas, contratación pública, accesibilidad, estrategia del dato, ciberseguridad o inteligencia artificial.

- El trabajo de la Red de Escuelas de Institutos de Administración Pública (REI) sobre perfiles competenciales en las Administraciones públicas españolas, especialmente el documento sobre el perfil competencial de apoyo administrativo.
- Un ejercicio de prospectiva sobre las capacidades que requieren las empleadas y los empleados públicos para afrontar los retos de creación de valor público para una sociedad plural, diversa, inclusiva, abierta, interdependiente y participativa. También para promover la transformación cultural de la Administración Pública, que ha tomado en cuenta, entre otras fuentes, las reflexiones y recomendaciones del Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas (CEPA) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la participación en numerosas actividades profesionales en la llamada comunidad de aprendizaje (más allá de la propia red de INAP Social y su Comunidad de Formación) como congresos, webinarios, reuniones de trabajo de redes nacionales, comunitarias e internacionales (REI, DISPA, CLAD). Incluso las propias reuniones de los órganos colegiados del AFEDAP, singularmente las comisiones paritaria y permanente. Todo ello ha permitido seguir estando al día de las corrientes en la materia de ámbito formativo, pedagógico y profesional más habituales aplicadas dentro y fuera de España.



- La tramitación para la elaboración de esta Estrategia y su programa para 2023 a través de los siguientes hitos:

- 】 Grupo de trabajo interministerial sobre eficacia y eficiencia de los Planes de Formación de la Administración General del Estado, finalizado en el primer semestre del 2022.
- 】 La aprobación por el pleno de responsables de las Subdirecciones de RRHH de los Ministerios de las conclusiones y recomendaciones del Grupo de trabajo, en el mes de junio de 2022.
- 】 Taller *Repensando la formación y el aprendizaje. La encrucijada entre gestionar e innovar* en el IX Congreso NovaGob de Innovación Pública, celebrado en Cádiz en octubre de 2022.
- 】 El encuentro con las personas responsables de las unidades de Recursos Humanos y de las unidades de formación de los departamentos ministeriales, en la Jornada de Valdeavellano de principios del mes de noviembre de 2022.
- 】 La consulta pública de esta Estrategia en la web del INAP y el informe de resultados de esta, a finales del mes de noviembre de 2022.
- 】 Consulta del programa con centros directivos con competencias en los ámbitos de algunas actividades formativas programadas:
  - en el ámbito de las tecnologías de la información y el conocimiento con la Secretaría General de Administración Digital
  - en la definición del perfil de la dirección pública con la Dirección General de Función Pública.
- 】 Consulta a las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito de la formación de empleados públicos, en el mes de noviembre de 2022.
- 】 Consulta específica en la comunidad de formación de INAP Social, en el mes de noviembre de 2022.
- 】 Aprobación y publicación de la Estrategia en el portal web del INAP y su difusión a través de las redes sociales, a partir del 15 de diciembre de 2022.
- 】 Presentación pública en enero de 2023.
- 】 Participación en una actividad dentro de la Semana Abierta de la Administración, mes de marzo de 2023.



En conclusión, se puede afirmar que este plan es resultado de un trabajo de equipo y, aún es más, de una labor colectiva que nace de la comunidad de aprendizaje de la Administración Pública cuyo objetivo es volcar sus resultados en forma de servicios a todos los empleados y empleadas públicas de las administraciones españolas, a las que quiere seguir contribuyendo a mejorar como agentes del cambio.

## 3. Objetivos

Esta Estrategia se enmarca en los objetivos del Plan Estratégico del INAP 2021-2024 y contribuye a su consecución mediante una serie de hitos a medio plazo en los que se viene trabajando desde el año 2020. El Plan de Formación del INAP no incluye todos los recursos y actividades que abarca el ecosistema de aprendizaje y conocimiento del INAP, aunque sí los principales, ya que su objetivo central lo constituye organizar esos recursos de cara a una oferta formativa coherente y con sentido, desde la posición institucional central en el sistema de promotores de la formación de las administraciones públicas que desempeña el Instituto.

**El objetivo de esta Estrategia es sencillo, al menos de expresar: ordenar los recursos formativos para que contribuyan al desarrollo de las personas, a la productividad de las administraciones públicas y orientarlos al servicio público dentro del modelo de administración pública.** De ese modo se orienta hacia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 "Promover sociedades inclusivas y construir instituciones eficaces". Lo difícil es, en efecto, lograrlo en un entorno complejo e incierto, donde las definiciones son extremadamente arriesgadas. Quiere, por lo tanto, contribuir a la productividad administrativa y a la generación de valor público para la sociedad y la economía. La administración que aprende debe ser un generador de capital social y de valor añadido mediante las políticas públicas.



A partir de ahí, derivan los **10 objetivos específicos**, que son a su vez el resultado de la revisión de los ya consolidados desde hace años en el INAP:

1

### SERVIR

de medio de conexión del equipo del INAP con la realidad política, administrativa, de empleo público, así como con las tendencias en el diseño y gestión de actividades de aprendizaje profesional. Esta Estrategia sirve de bisagra entre la tarea administrativa del Instituto con la Comunidad de Aprendizaje, pues plasma en el diseño de la política pública formativa las decisiones respecto de ambos mundos.

2

### PLANIFICAR

la oferta formativa y de desarrollo competencial del INAP de manera más estratégica, sistemática y abierta a la participación, con un lenguaje más claro y una estructura más sencilla y comprensiva por sus potenciales destinatarios. Tenemos una visión de los perfiles profesionales del futuro y hacia ellos orientamos los recursos formativos.

3

### 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. Dotar a los aspirantes a pruebas de acceso a la promoción interna de instrumentos de apoyo que faciliten el proceso de preparación.

4

### MEJORAR

el conocimiento en la inscripción y admisión a los recursos formativos mediante un método renovado y automatizado de inscripción y selección que garantice los principios de publicidad, transparencia e igualdad de oportunidades

5

### GARANTIZAR

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.

6

### ADECUAR

los contenidos y formatos del programa de 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. contribuir a un método de acceso atractivo para la incorporación de talento y vocación de servicio público, a la vez que se garantizan los principios constitucionales de mérito y capacidad.

7

### PROFESIONALIZAR

elaborar itinerarios formativos a partir de perfiles profesionales de los empleados públicos que permitan acreditar, homologar y certificar competencias. Disponer de herramientas que permitan obtener evidencias acerca de los resultados de los procesos de aprendizaje sobre los participantes y sus organizaciones.

8

### ABRIR

incorporar conocimientos y recursos de diferentes colectivos públicos y privados, en el marco de los valores del INAP, de manera que se generen sinergias que aporten un mayor valor añadido.

9

### COOPERAR

promover la coordinación y colaboración entre los promotores de formación de las Administraciones, a partir de los ejes competenciales estratégicos comunes y la propia definición de esta Estrategia bienal. Impulsar un modelo de aprendizaje por competencias que permita el reconocimiento mutuo de las certificaciones entre diferentes agentes del sistema de formación para el empleo de las Administraciones públicas. Fomentar el intercambio y el uso compartido de recursos de aprendizaje.

10

### COMUNICAR MEJOR

este plan y la renovación de su estructura se orientan hacia simplificar la labor de comunicación para que sea más eficaz. Además, prevemos hacer actuaciones de comunicación más concretas, como presentaciones públicas y destacar las convocatorias más relevantes que se vayan realizando. Se trata de hacer llegar cada convocatoria a las personas que necesiten cada actividad, no necesariamente a más destinatarios.



En suma, queremos contribuir de manera decidida a “hacer INAP” y haciendo INAP,  
a transformar la administración y los servicios públicos.

**PLANIFICAR**

**GENERAR**

**MEJORAR**

**GARANTIZAR**

**ADECUAR**

**PROFESIONALIZAR**

**ABRIR**

**COOPERAR**

**COMUNICAR**

**SERVIR**

## 4. Financiación

Introducimos este apartado para ofrecer un análisis básico de cuáles son las fuentes y tipos de financiación empleadas en la política pública formativa del INAP. La política pública formativa del INAP se financia normalmente mediante dos fuentes: los créditos del presupuesto de gastos del organismo autónomo en su programa 920 y en el programa del mecanismo de recuperación y resiliencia, con el que se va a financiar las actividades vinculadas al desarrollo de competencias digitales y para el teletrabajo. La segunda fuente de financiación son los fondos para la formación de los empleados de las administraciones públicas o FEDAP. Esta fuente de financiación presenta los límites establecidos en la Ley 30/2015 y en el propio acuerdo que lo regula de 2018. Para 2023 el proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado contempla una transferencia del servicio de empleo público estatal de 75,5 millones de euros para todo sistema de promotores de la formación en las administraciones públicas. La Comisión General FEDAP será la que distribuya esta cantidad para el año 23. En el método de reparto acordado existente se prevé que el INAP gestione alrededor de un 30% de la cuantía que corresponda a la Administración General del Estado.

Los fondos FEDAP se dirigen a empleadas y empleados públicos que prestan servicios en las Administraciones públicas a través de una relación de carácter funcional, laboral o estatutario, así como los funcionarios en prácticas que se encuentren realizando cursos selectivos, empleados públicos de las universidades públicas y al personal funcionario de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos. Asimismo, desde el año 2021 se incorporan como posibles destinatarios los empleados públicos de los órganos constitucionales y estatutarios y de la Administración de justicia.

La segunda fuente principal de financiación la constituyen los fondos propios del organismo, dentro de los Presupuestos Generales del Estado.

Además, estos fondos se completan con los previstos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Vinculados al Aprendizaje se recogen tres proyectos: la plataforma de gestión de recursos en abierto ya en licitación, el de desarrollo de las competencias digitales y para el teletrabajo de las empleadas y empleados públicos.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU

Si nos centramos en los tipos de gastos que se producen en aplicación de los programas que se prevén en la Estrategia tendremos que hablar de los siguientes, al margen de los gastos de funcionamiento del propio organismo:

- Colaboraciones en la docencia
- Uso y mantenimiento de la plataforma virtual (Moodle), las aulas virtuales y presenciales.
- Contratación para la prestación de servicios de formación, así como la elaboración de materiales de apoyo.
- Convenios con otras entidades.
- Gastos vinculados a viajes y desplazamientos.

## 5. Estructura

### 5.1. Ejes competenciales estratégicos

El trabajo realizado por el Grupo de Trabajo liderado por el INAP de análisis de los planes de formación de los ministerios y algunos organismos en 2022 ha permitido corroborar que existe consenso acerca del aprendizaje de habilidades y competencias gerenciales. La práctica totalidad de los planes de formación ministeriales analizados incorpora materias que son comunes denominadores. Esto ha permitido establecer unos ejes estratégicos comunes a las unidades de formación de la AGE para la planificación de acciones formativas transversales.

Es por ello por lo que el Grupo determinó y consensuó la existencia de cinco ejes comunes que presentan a su vez una doble orientación. Por una parte, se refieren a las actividades comunes que los promotores de la formación de la AGE hemos decidido incluir en los planes estratégicos de formación y en la correspondiente programación a partir del 2023. Por otra parte, las actividades formativas incluidas están dirigidas tanto al desempeño general como al directivo, incluido el internacional en los casos que así sea.

Sin embargo, en la elaboración de esta estrategia se han fusionado las antiguas 5 áreas competenciales de los planes anteriores con estos ejes. Ambos presentan la misma vocación de estabilidad en el tiempo. Además, el hecho de ser compartidos con los demás promotores de la formación de la AGE (y de cualquier otra administración que quiera usarlos), constituye una oportunidad única para actualizar la manera en que se enfocan las áreas competenciales tradicionales del INAP.

EJE  
01



**PRINCIPIOS Y VALORES  
DE LA ADMINISTRACIÓN**

EJE  
02



**COMPETENCIAS DIGITALES  
Y PARA EL TELETRABAJO**

EJE  
03



**ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN PÚBLICAS**

EJE  
04



**COMPETENCIAS  
LINGÜÍSTICAS**

EJE  
05



**HABILIDADES  
SOCIALES**

Los ejes competenciales estratégicos son los siguientes, comunes a todos los promotores de la formación en la Administración del Estado, así como de todos aquellos promotores de la formación que se quieran sumar, y que cada programa anual de actividades se vinculará a ellos:



EJE  
01

**1. Principios y valores de la Administración:** el INAP ha desarrollado su propio modelo de formación en principios y valores fundamentado en tres pilares que se ha plasmado en sus tres planes de formación transversales sobre gobierno abierto, igualdad y no discriminación y desarrollo sostenible.

Dentro de este eje se incluyen las acciones formativas que derivan, por lo general, de normativa de distinto rango que opera sobre las bases y principios sobre los que la función pública debe orientar su labor de servicio público. Es decir, marcan una Administración adaptada a los nuevos entornos y realidades sociales. Permiten adaptar la cultura organizativa de las organizaciones públicas y la actuación de las empleadas y los empleados públicos a las demandas sociales actuales.

Este eje cubre actividades y contenidos que se incluyen en los cursos selectivos, así como en algunas actividades de los programas de desempeño general y de la próxima Escuela de Alta Dirección Pública. Son actividades que abordan un amplio espectro de contenidos: gobierno abierto, transparencia y participación, integridad pública, igualdad de género y lucha contra la violencia de género, igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas, desarrollo sostenible, ODS e impacto medioambiental de las políticas públicas, así como cuestiones de ética e integridad profesionales.



EJE  
02

**2. Competencias digitales y para el teletrabajo:** competencias que permiten un uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como para garantizar que la transformación del modelo de trabajo en la administración es eficaz para la organización y adecuada para los trabajadores y su dirección pública. Generalmente se incluyen actividades que se realizan en todos los programas y subprogramas, pero destacan los proyectos estratégicos financiados por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia sobre competencias y digitales de los empleados y empleadas públicas y el específico para el teletrabajo.

Se incluyen aquí las actividades que se programan para los perfiles especializados TIC, agrupadas en el subprograma de desempeño general y que deben ser congruentes con las orientaciones estratégicas de la SGAD.



EJE  
03

**3. Administración y gestión públicas:** se incluyen aquí competencias relacionadas con la organización y la ejecución de operaciones de gestión y administración y con la planificación y gestión del talento humano, aplicando la normativa vigente y asegurando la calidad y la mejora continuas, en el ámbito transversal de la gestión pública. Además, podrán encontrarse aquí actividades que fomenten la innovación en los procesos y proyectos de mejora. Como los demás, presentan una dimensión vertical al establecerse actividades propias del aprendizaje directivo.





EJE  
04

**4. Competencias lingüísticas:** competencias relativas a la capacidad de los empleados públicos para comunicarse en una o varias lenguas, tanto por escrito como oralmente.

Se incluyen aquí las actividades de aprendizaje de las 4 lenguas cooficiales españolas: vasco, catalán, gallego y valenciano.



EJE  
05

**5. Habilidades sociales:** competencias que engloban la habilidad y capacidad para utilizar los conocimientos y actitudes sobre la sociedad, entendida en su concepción dinámica, cambiante y compleja, para interpretar fenómenos y problemas sociales; utilizar el juicio moral para tomar decisiones, comportarse en determinadas situaciones y responsabilizarse de las elecciones adoptadas; ejercer activa y responsablemente los derechos y deberes de los empleados públicos y promover y salvaguardar los de la ciudadanía, con una versión accesible.

Este eje incluye ahora el área competencial "personales e interpersonales", que era el conjunto de capacidades individuales y destrezas psicosociales que permiten establecer interacciones, relaciones y vínculos efectivos entre personas para desempeñar adecuadamente el trabajo.



Cabe señalar que las áreas competenciales no son compartimentos estancos, sino que se complementan e incluso se solapan y entrelazan. Por ello, en una misma experiencia de aprendizaje se podrán abordar varias áreas de competencia, aunque sea con diferente énfasis.

El desempeño de la función directiva y el trabajo en entidades locales requieren, además, el desarrollo de algunas competencias específicas, que se abordan en el subprograma correspondiente.

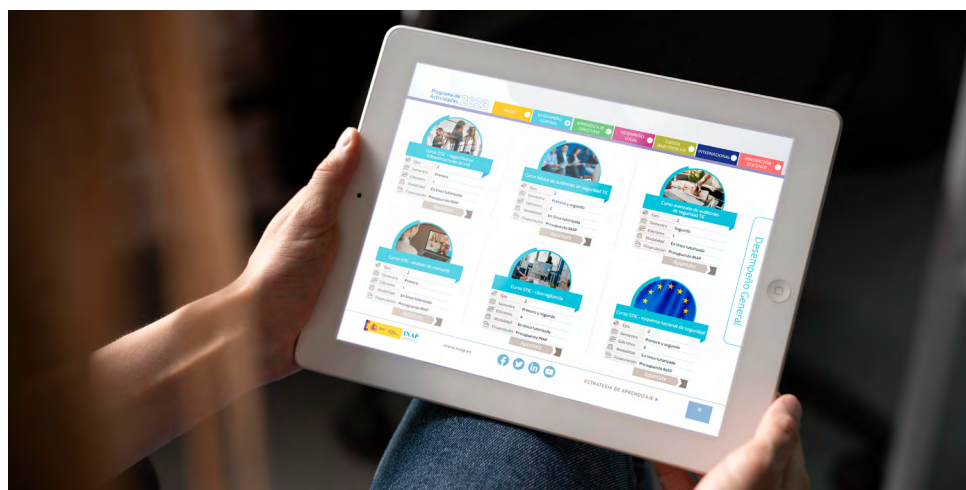


## 5.2. Programas de Aprendizaje

La Estrategia de Aprendizaje se estructura en torno a un mapa de programas y subprogramas de aprendizaje en función del tipo de personas a las que van dirigidas.

Además, dentro de cada uno de los programas se incluyen las actividades formativas que se contienen en los planes transversales del INAP:

- II Plan de Formación en Gobierno Abierto del INAP 2021-2024
- I Plan de formación del INAP en Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 (2022-2025)
- II Plan de Formación en Igualdad y no Discriminación 2023-2024 (en elaboración)



01

### PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO

Actualizar las competencias profesionales de todas las empleadas y empleados públicos

02

### PROGRAMA DE APRENDIZAJE DIRECTIVO

Liderar los procesos de transformación y cambio de las administraciones públicas

03

### PROGRAMA DE CURSOS SELECTIVOS Y PROMOCIÓN INTERNA

Organizar la formación de entrada y la preparación de los procesos de promoción interna

04

### PROGRAMA INTERNACIONAL DE APRENDIZAJE

Promover redes y alianzas significativas con las administraciones iberoamericanas

05

### PROGRAMA DE INNOVACIÓN DOCENTE

Impulsar el desarrollo competencial de los equipos docentes y profundizar en la calidad de las actividades formativas

### 5.2.1. Programa de desarrollo profesional continuo

Se trata de un programa destinado a las empleadas y los empleados públicos enfocado al desarrollo y la actualización continua de sus competencias profesionales.

Este programa se subdivide en dos subprogramas:

#### 1. Subprograma de desempeño general

Este subprograma incluye experiencias de aprendizaje para todos los colectivos de empleadas y empleados públicos. Estas se agrupan en tres áreas principales:

##### ■ Administración y gestión pública



En esta área se incluyen las actividades de los ejes estratégicos 1, 3 y 5 y las vinculadas con las áreas temáticas relativas a recursos humanos; administración electrónica; gestión económica, presupuestaria y financiera; organización y gestión públicas; Unión Europea y relaciones internacionales y habilidades profesionales (ver tabla XX).

De cara a esta Estrategia, destaca la puesta en marcha de itinerarios por competencias. Se trata de un conjunto programado y ordenado de actividades formativas que desarrollan la competencia o competencias profesionales necesarias para el desempeño adecuado de un determinado puesto de trabajo en la Administración Pública.

Un itinerario formativo permite establecer un programa formativo específico, ligado a un perfil competencial, donde se trabajan de manera transversal y continuada aquellas competencias requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo concreto.

Los objetivos que se plantean conseguir son los siguientes:

- Profesionalizar la provisión de los puestos de trabajo en las Administraciones Públicas.
- Fundamentar la selección sobre la base de los requerimientos reales de los puestos de trabajo.
- Desarrollar la carrera administrativa y el diseño de los procesos de aprendizaje sobre la base de las competencias.
- Avanzar en la certificación de competencias.
- Posibilitar la movilidad entre Administraciones Públicas sobre una base objetiva.

En el periodo de despliegue de esta estrategia se prevé convocar actividades de los siguientes itinerarios:

- » **Itinerario formativo para la Capacitación competencial profesional del personal de apoyo administrativo (IFCA):** Gestión administrativa, Atención a la ciudadanía y Secretariado de alta dirección. Estos tres itinerarios formativos están dirigidos a funcionarios y funcionarias del grupo C y al personal laboral equivalente y en ellos se trabajan 7 competencias: aprendizaje permanente, flexibilidad y adaptación al cambio, orientación al servicio y a la ciudadanía, ética pública, análisis y resolución de problemas, ofimática y digitales y tramitación administrativa.
- » **Itinerario en contratación pública** en el que se trabajarán las competencias del Marco Europeo de Competencias para los y las profesionales de la contratación pública ProcurCompEU, redactado por la Unión Europea.

- » **Itinerario en evaluación de políticas públicas**, para el que se definirán las competencias necesarias en la materia y que contará con el respaldo del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas (IEPP).

Asimismo, es importante destacar la incorporación en 2023 del Programa especializado para delegados/as de protección de datos, así como el nuevo periodo de ejecución del convenio entre la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos y el Instituto Nacional de Administración Pública, O.A. de 30 de diciembre de 2021, para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del PRTR de ya cerca de 600 empleados y empleadas de las tres administraciones públicas.

Por último, y en relación con la puesta en marcha del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) se incorporan en la oferta formativa del INAP para 2023 y 2024 actividades relacionadas con las metodologías ágiles y el Design Thinking.

#### ■ Tecnologías de la información y la comunicación



En esta área se incluyen las actividades del eje 2 y las vinculadas con las áreas temáticas administración electrónica, organización y gestión públicas y habilidades profesionales.

Una parte de las actividades está dirigida exclusivamente al personal TIC. Se trata de ámbitos como gestión de proyectos tecnológicos, sistemas, desarrollo web, programación, ciberseguridad, inteligencia artificial o Blockchain, transversales a los ministerios y alineados con la estrategia de la Secretaría General de Administración Digital. Para 2023-2024 se va a realizar un esfuerzo en colaboración con el Centro Criptológico Nacional para mejorar la oferta formativa en ciberseguridad, dada su importancia estratégica para la organización.

Además, se van a poner en marcha diferentes actividades tanto sobre ciberseguridad como sobre inteligencia artificial y blockchain para personal no TIC.

Dentro de esta área también encontramos actividades de competencias digitales dirigidas a todas las empleadas y empleados públicos. Destacamos para los próximos dos años actividades de ofimática y el diagnóstico, formación y certificación de las [Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos](#). Para las actividades de ofimática contamos con 22.000 plazas anuales y tanto el diagnóstico, los recursos formativos y las pruebas de certificación del marco de competencias digitales estarán disponibles para todo el personal de la AGE, sin límite de plazas, a partir de finales de 2023.

Por último, se incluye esta área la formación para el teletrabajo. El [marco de Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos](#), publicado en diciembre de 2021, establece una serie de competencias comunes al marco de competencias digitales, cuya formación se abordará según lo indicado en el párrafo anterior, y otras propias del teletrabajo que se abordarán con tres actividades formativas, una para cada perfil establecido en el Marco:

- Perfil profesional I. Persona teletrabajadora.
- Perfil profesional II. Persona teletrabajadora que coordina equipos.
- Perfil profesional III. Persona teletrabajadora directiva o predirectiva (Programa de Aprendizaje Directivo).

### ■ Lingüísticas



Esta área incluye las actividades del eje 4 y a las áreas temáticas lenguas extranjeras y lenguas cooficiales españolas. Dentro de las lenguas extranjeras el INAP quiere reforzar la formación en lengua inglesa, tanto la vinculada al Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas como aquella formación dirigida a mejorar las competencias en ámbitos como el jurídico y la negociación en contextos concretos. Para ello se ofrecerán para 2023 y 2024 17.000 plazas anuales.

En lo referente a las lenguas cooficiales el objetivo para el segundo semestre de 2023 es contar con actividades formativas en línea tutorizada disponibles para todo el personal de la Administración General del Estado que desee conocer o mejorar sus competencias lingüísticas en catalán, euskera, gallego y valenciano.

## 2. Subprograma de desempeño en el ámbito local

Se dirige preferentemente a empleadas y empleados públicos de las entidades locales, así como a personal funcionario de Administración local con habilitación de carácter nacional y aborda sus especificidades. Este subprograma estará compuesto por actividades formativas, cuya tipología más destacable es la siguiente:

### ■ Cursos de especialización



Es un conjunto de experiencias de aprendizaje que supondrán un alto grado de profundización de temas específicos en materias de interés local. Con ellos se pretende apoyar el aprendizaje especializado en diferentes áreas de interés local recorriendo sus diversos compartimentos, los cuales contemplan un área de conocimiento integral.

Todo ello se aborda, por otra parte, desde la necesidad de compatibilizar el desarrollo de las competencias y la adquisición de conocimientos de tal forma que la asistencia a la formación suponga la menor incidencia posible en los puestos de trabajo.

Se profundizará en el ejercicio de las funciones que se deben desempeñar en cada área de interés local tratando temas de calado que parten del previo conocimiento profesional de la materia que se trata, lo cual permitirá ahondar con rigor en su análisis y aplicación práctica.

#### ■ Cursos de formación descentralizada



La formación descentralizada significa la participación de las Entidades Locales colaboradoras en la formación de los empleados públicos locales preferentemente y en colaboración y coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública.

Dichas actividades formativas se realizan en colaboración con Diputaciones, Cabildos, Consejos insulares, Comunidades Autónomas uniprovinciales y Ciudades con Estatuto de Autonomía para la formación de empleados públicos locales. Las necesidades formativas son detectadas por las Entidades locales colaboradoras por estar más cercanas a los empleados públicos locales de cada zona, dejando aspectos sustantivos a elección de estas como es la temática formativa administrativista y económico financiera, a la vez que fomenta otras temáticas innovadoras en actualización normativa o principios de actuación como ética pública, transparencia, gobernanza, igualdad, Agenda 2030.

### 5.2.2. Programa de Aprendizaje Directivo / Escuela de Alta Dirección Pública del Estado

Programa dirigido de forma exclusiva al personal predirectivo y directivo para el desarrollo de competencias específicas relacionadas con dichas funciones.

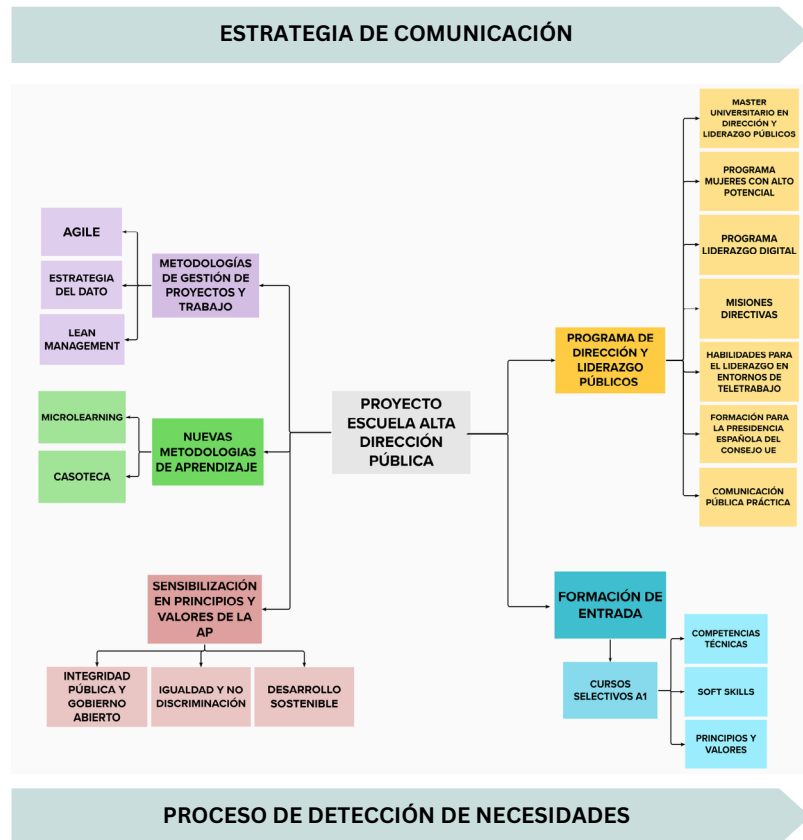
Uno de los proyectos del Plan Estratégico del INAP para el periodo 2021-2024 es el rediseño del modelo de formación directiva. Con este objetivo se viene emprendiendo desde el año 2021 una serie de actuaciones entre las que ahora se incluye la constitución de un nuevo programa de aprendizaje directivo que permita poner las bases para la constitución, en el año 2024, de una nueva Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.

El papel del INAP en este ámbito es crítico ya que se trata de un colectivo llamado a liderar los actuales procesos de transformación de las administraciones públicas. La experiencia acumulada de años de trabajo de los sucesivos equipos directivos del INAP permite contar con un punto de partida ya avanzado a partir del cual trabajar con un enfoque estratégico e integrado que consiga dar respuesta a las necesidades actuales de aprendizaje y a las expectativas del personal directivo. Este enfoque también se conecta con la evolución del modelo de función pública y con las nuevas tendencias en el aprendizaje profesional. El objetivo es proporcionar un sistema de formación de aprendizaje de calidad que aporte valor al personal directivo y que tenga un impacto en las organizaciones públicas.

El proyecto de futura Escuela de Alta Dirección Pública va a cohesionar de forma integrada un conjunto de destinatarios, contenidos, metodologías, canales y herramientas de comunicación. Además, coadyuvará a vertebrar, dimensionar y estimular la oferta formativa en cada programa anual de actividades de esta Estrategia.



De forma más concreta el proyecto de Escuela se va a articular siguiendo el siguiente esquema:



### 5.2.3. Programa de cursos selectivos y apoyo a la promoción interna

Este programa sigue una lógica diferente a la de los programas anteriores ya que incluye actividades formativas que forman parte de los procesos de selección de ingreso libre y de promoción interna: por un lado, la formación de entrada dirigida a las funcionarias y los funcionarios en prácticas y, por otro, la preparación para participar en los procesos selectivos de promoción interna de los cuerpos generales del INAP dirigidas a empleadas y empleados públicos. Este programa conecta con las recomendaciones incluidas en el documento "Orientaciones para el cambio en materia de selección en la Administración del Estado" y con la política de captación de talento, especialmente el joven, de la Secretaría de Estado de Función Pública.

Los **cursos selectivos** tienen una naturaleza especial ya que son actividades formativas de carácter obligatorio y se sujetan a una regulación específica. Con carácter general, tienen como objetivo proporcionar a las nuevas empleadas y los nuevos empleados públicos el aprendizaje inicial imprescindible para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas inherentes a los cuerpos a los que se incorporan. Además, buscan facilitar su integración en la organización administrativa, poniendo un especial énfasis en la adquisición de destrezas prácticas y en la asimilación de los principios y valores públicos.

Concretamente, el INAP tiene encomendada la gestión de los cursos selectivos de los cuerpos y escalas adscritos a la Secretaría de Estado de Función Pública:

- El Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.
- El Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la información de la Administración del Estado.
- La Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos.
- El Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado.
- El Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado.
- Las Escalas de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de carácter nacional

El diseño y organización de estas actividades formativas de los dos próximos años vienen determinadas por el incremento exponencial del número de plazas de las próximas convocatorias resultantes de las ofertas de empleo público de los años 2020-2022, así como por las recomendaciones incluidas en las "Orientaciones para el cambio en materia de selección en la Administración General del Estado" elaboradas por la Secretaría de Estado de Función Pública en el año 2021.

Además, con el objeto de incentivar la participación de los empleados públicos de la Administración General del Estado en los procesos selectivos de **promoción interna y estabilización de empleo temporal**, el INAP pone a su disposición, instrumentos de apoyo que faciliten la preparación de estos procesos selectivos de acceso a cuerpos adscritos a la Secretaría de Estado de Función Pública:

1. Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado
2. Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado
3. Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado
4. Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado
5. Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado

Por último, cabe señalar que el INAP va a emprender una línea formativa en este ámbito dirigida a capacitar a las personas que quieran formar parte de los órganos de selección con la finalidad de actualizar sus conocimientos y competencias en materia y técnicas de selección.

## 5.2.4 Programa Internacional de Aprendizaje

Este programa se subdivide en dos, uno dirigido a empleados y empleadas públicas españolas a los que se aplican las condiciones generales de esta Estrategia; y, otro, de cooperación internacional en aprendizaje, que queda sujeta a sus condiciones particulares, como se detalla a continuación, con explicación de las actividades incluidas en cada uno de los subprogramas. El INAP podrá promover otras actividades internacionales en los ámbitos europeo, iberoamericano y global, con una participación multilateral (en DISPA, CLAD u OCDE, particularmente) o bilateral.



### A. Actividades de aprendizaje en el ámbito internacional

Estancias de aprendizaje para funcionarios españoles en instituciones extranjeras.

El proyecto tiene una doble vertiente: la de aprender adquiriendo experiencia y la de realizar actividades de aprendizaje propiamente dichas. El objetivo del subprograma consiste en posibilitar el desplazamiento durante periodos de diversa duración a funcionarios/as españoles/as para que, bien a través de actividades académicas de aprendizaje, bien a través de experiencias de trabajo directas en instituciones extranjeras o de carácter internacional, adquieran conocimientos, competencias o habilidades que les sean de utilidad para el desempeño de sus puestos de trabajo o desarrollo profesional.

Visitas de formación de personal funcionario español a Instituciones de la Unión Europea.

El objetivo del proyecto es establecer una formación continua dirigida a superar las carencias que tienen las funcionarias y los funcionarios españoles en el conocimiento de las competencias y funcionamiento de las instituciones de la Unión Europea, y su engarce con las de la Administración española. Consistiría en visitas de personas de un mismo ámbito funcional, grupo profesional o cuerpo o escala a instituciones europeas.

Formación de la Función Pública española en las competencias y actividades de las Instituciones de la Unión Europea.

En el marco del Eje competencial 1 de la Estrategia (Principios y valores de la Administración), el objetivo de este proyecto es la preparación y difusión de materiales formativos e informativos referidos tanto a las competencias y actividades de las principales instituciones de la Unión Europea, como a los principios que, basados en el servicio público y los valores europeos, las inspiran. Se busca un formato de videos cortos que permitan su difusión masiva integrándolas en otras actividades de aprendizaje, pero también su difusión a través de redes sociales.

## B. Cooperación internacional en aprendizaje

El programa internacional de aprendizaje ha tenido tradicionalmente vertientes sobre todo iberoamericanas, que permiten estrechar lazos y crear redes significativas en las administraciones públicas de uno y otro lado del Atlántico. La Estrategia plantea seguir impulsando el subprograma de cooperación internacional en aprendizaje mediante tres proyectos, dos de ellos realizados en colaboración con otros organismos:

- **Participación del INAP en el programa Interconecta de la AECID.** La AECID ha aprobado la programación presentada por el INAP: Organizaciones inteligentes que innovan y aprenden: la transformación en las Administraciones públicas, que incluye 7 actividades que se desarrollarán en 2022 y 2023. Son actividades de capacitación e innovación que se impartirán en modalidad presencial y en línea, dirigidas a funcionarias y funcionarios de América Latina y el Caribe.
- **Programa de colaboración con el Banco de Desarrollo para América Latina-CAF.** En el año 2021 y el presente 2022 se han desarrollado dos ediciones de un Diplomado en Gestión Pública Aplicada (DGPA) en modalidad virtual, estructurado en un breve módulo introductorio y cuatro módulos principales. Para el año 2023 se diseñará una nueva actividad formativa de menor duración y dirigida a un público objetivo más amplio, cuya finalidad será contribuir a la modernización, innovación y desarrollo de capacidades en la función pública latinoamericana.
- **Máster en Alta Gerencia para Directivos Latinoamericanos y del Caribe.** Este Máster se realizará en colaboración con la Universidad de Alcalá de Henares, y se desarrollará en 2023 y 2024. El Máster será híbrido, fundamentalmente en línea, pero con una breve formación presencial en España de los participantes.

Este subprograma presenta condiciones de participación diferenciadas de las demás actividades convocadas por el INAP. En concreto:

- » No van dirigidas a la formación de personal funcionario español.
- » Las condiciones generales de participación son otras, incluidas la presentación de las solicitudes y la selección de los participantes.
- » Su financiación es calificable de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).



El programa internacional de aprendizaje permite estrechar lazos y crear redes significativas con las administraciones públicas de todo el mundo, especialmente de los países de América Latina.



### 5.2.5. Programa de Innovación Docente

El programa de innovación docente del INAP está enfocado a las empleadas y empleados públicos involucrados en la gestión, autoría, diseño instruccional, coordinación y docencia de los procesos de formación y aprendizaje. Su principal objetivo es mejorar la calidad de la oferta formativa del INAP, fomentar comunidades y redes de colaboración entre los agentes implicados en el desarrollo de la comunidad de aprendizaje y capacitar a empleados y empleadas públicas como facilitadoras del aprendizaje, lo que podría desembocar en la creación de bolsas de docentes.

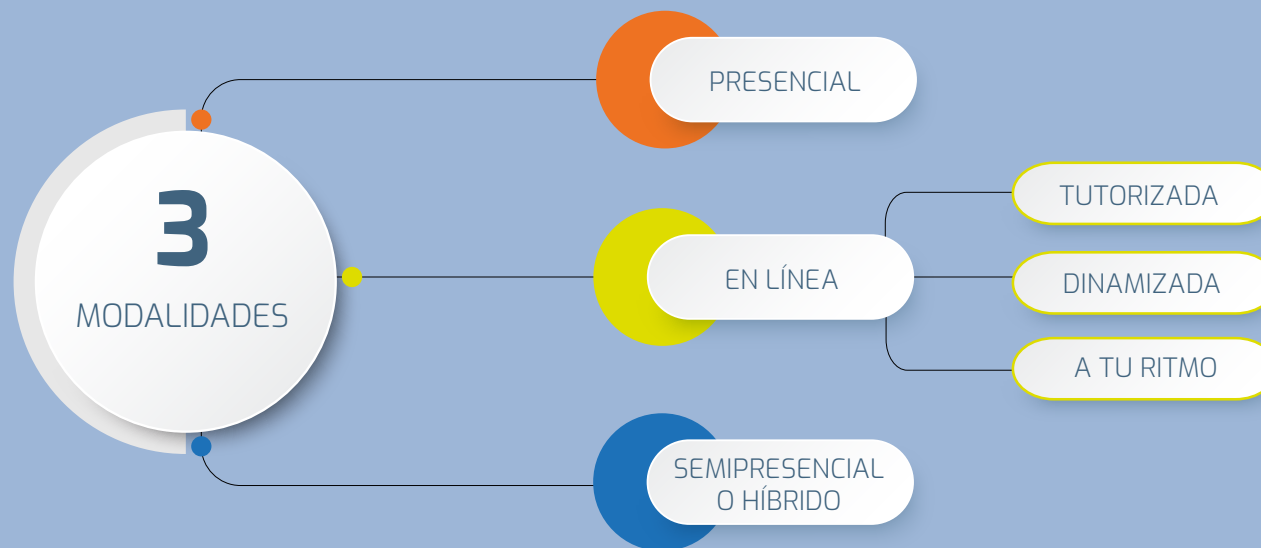


El programa se materializa en cinco tipos de actuaciones:

- 01** ▶ Convocatoria en abierto de actividades formativas sobre el diseño de actividades formativas, metodologías y herramientas de aprendizaje o la plataforma Moodle. Además, se prevé la puesta en marcha de actividades de formación de formadores/as para actuaciones específicas, dirigidas a equipos docentes o al personal de las administraciones públicas que quiera colaborar como docente.
- 02** ▶ Impulsar programas de mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y para el aprendizaje organizativo en las administraciones públicas. Se trabajará para la capacitación de personas para que puedan desempeñar con eficacia el rol de mentoras o mentores.
- 03** ▶ Actividades de capacitación dirigidas a personas que trabajan en unidades y centros de formación de las administraciones públicas.
- 04** ▶ Grupos de respuesta cuya finalidad será trabajar, proponer y aplicar soluciones a problemas identificados por las unidades y centros de formación en el ámbito público de la formación y el aprendizaje.
- 05** ▶ Encuentros entre profesionales de las unidades y centros de formación, tanto de la AGE como de las Comunidades Autónomas y entidades locales.



## 5.3. Modalidades



### Presencial:

En esta modalidad el aprendizaje tiene lugar en aulas físicas y durante un espacio de tiempo determinado. Con carácter general, en este tipo de actividades formativas se incluyen dinámicas participativas y de trabajo colaborativo, junto con un plan de actividades de carácter práctico que facilite la generación de resultados transformadores. Se incorpora en la formación presencial el uso de recursos y herramientas digitales.

### En línea:

La formación en línea tradicional evoluciona hacia un nuevo modelo en el que las nuevas tecnologías y las herramientas de aprendizaje digitales amplían las posibilidades de la experiencia de aprendizaje.



Esta modalidad incluye tres variedades:

- **Tutorizada:** el aprendizaje tutorizado forma parte de un tipo de experiencia diseñada, dinamizada, supervisada y monitorizada por un equipo docente, que además de animar y motivar a los participantes, ejercen una labor tutorial directa en lo que respecta a su recorrido de aprendizaje. La tutorización implica la atención a las personas participantes, el impulso de la participación y la interacción entre las personas participantes, la resolución de dudas y problemas, la evaluación con una retroalimentación constructiva a través calificación de actividades y una valoración cualitativa.
- **Dinamizada:** se trata de experiencias de aprendizaje en línea que aprovechan las funcionalidades de participación y conexión masiva de las tecnologías y herramientas digitales y de comunicación. Son experiencias de aprendizaje horizontal dinamizadas por un equipo de docentes que motivan, guían, apoyan y visibilizan el aprendizaje de las personas participantes. El aprendizaje competencial se evidencia a través de la creación agregada de productos y se basa en una evaluación entre pares. Están diseñadas para promover la autonomía de aprendizaje y la colaboración dando a las personas participantes la oportunidad de explorar, aprender y evaluarse sobre elementos clave de una competencia, una destreza, o un área de conocimiento, o varias al mismo tiempo.
- **A tu ritmo:** modalidad de aprendizaje autónomo o autoaprendizaje, abierta a todas aquellas personas que estén interesadas en la temática. No cuenta con equipos docentes o de dinamización, aunque sí incluye un espacio de soporte para solucionar posibles incidencias, especialmente de carácter tecnológico. En algunas se prevé la convocatoria de pruebas de evaluación ad hoc que permitan acreditar el aprendizaje y obtener un certificado, mientras que en otras se espera que la motivación sea exclusivamente el aprendizaje y no tendrán pruebas de evaluación ni certificación.

## Semipresencial o híbrido:

Modalidad en la que se combinan las fortalezas de la modalidad presencial y de la modalidad en línea. En general, el grueso de la actividad será en línea y se complementará con sesiones presenciales enfocadas a desarrollar la aplicación práctica de los contenidos, la colaboración y el trabajo en equipo, la generación de sinergias y redes, a través de retos, la resolución de dudas o problemas, facilitando a las personas que participan en estas sesiones el progreso cualitativo en su aprendizaje.

### Aprendizaje informal y social

Además de la oferta formativa en cualesquiera de las modalidades anteriores, el INAP pone a disposición del personal de las administraciones públicas recursos para el aprendizaje informal o social, a lo largo de la actividad profesional y de manera a menudo colaborativa. De este modo, destacan las motivaciones individuales para mejorar en las capacidades, lo que desemboca en el llamado autoaprendizaje y en "el lugar de trabajo como aula del futuro" (Weise). Esta realidad configura al INAP como ecosistema que ofrece otras formas y posibilidades para adquirir y transferir conocimientos y desarrollar competencias y habilidades más allá del aprendizaje de tipo reglado o formal. Destaca, de manera muy especial, la comunidad de formación dentro de la red social "INAP Social", que ofrece espacios de encuentro, conversación y diálogo entre sus más de 4.300 miembros, profesionales de la formación y el aprendizaje de todas las administraciones públicas. También hay que sumar el proyecto, comentado anteriormente, de la "Plataforma de recursos en abierto", que irá más allá de la docencia y de los recursos formativos, las becas para proyectos de investigación, la participación en congresos profesionales, el canal de youtube o el blog de aprendizaje, etc. En suma, el INAP promueve el refuerzo de la llamada "sociedad del conocimiento" y el impulso de una cultura de aprendizaje organizativo dentro del ámbito de las administraciones públicas.

## 5.4. Tipología de actividades

Los programas de aprendizaje del INAP incluyen varias tipologías de actividades: tanto experiencias de aprendizaje de carácter independiente, y con una dedicación estimada de entre 15 y 60 horas y dinamizadas por equipos docentes, como cursos de especialización e itinerarios formativos, con una dedicación mayor y características particulares.

Los cursos de especialización se enfocan a temas específicos que requieren un alto grado de profundización y una mayor dedicación temporal. Con frecuencia están sujetos a algún tipo de regulación específica, ya sea en lo referente a los requisitos de acceso, al régimen académico o a los sistemas de evaluación y certificación. En esta categoría se incluyen tanto el máster universitario que el INAP gestiona en colaboración con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) como algunos cursos que habilitan para el ejercicio de funciones concretas, como es el curso de desarrollo de la función inspectora en la Administración General del Estado.

Por itinerario formativo se entiende, a los efectos de este plan, el conjunto programado y ordenado de experiencias de aprendizaje que desarrollan la competencia profesional en un determinado ámbito de la actividad administrativa.

Dentro del Subprograma de desempeño en el ámbito local, el INAP organiza junto con las Diputaciones Provinciales, Consejos y Cabildos insulares, Comunidades Autónomas uniprovinciales y Ciudades con Estatuto de Autonomía, una oferta formativa específica y descentralizada.

La formación de entrada dirigida a las funcionarias y funcionarios en prácticas que participan en los cursos selectivos de los subgrupos A1 y A2 dirigida, con un enfoque práctico, a la adecuación del perfil del nuevo personal funcionario a las necesidades actuales de la administración pública.

En suma, los tipos de actividades de aprendizaje incluidos en la Estrategia de Aprendizaje del INAP incluyen las siguientes posibilidades:

Curso de especialización

Experiencias de aprendizaje

Itinerarios formativos

Másteres universitarios

Formación descentralizada

Formación de entrada

Jornadas y seminarios

Talleres prácticos

Ecosistemas de aprendizaje informal y social

## 6. Condiciones generales de participación

1. Las actividades de aprendizaje para 2023 y 2024 incluidas en esta Estrategia estarán disponibles en línea en el [Catálogo de Formación](#) del portal web del INAP ("Buscador de cursos").
2. La participación en las actividades formativas del INAP estará sujeta a las condiciones generales de este apartado. No obstante, cada convocatoria podrá establecer requisitos adicionales o específicos de participación, así como las modalidades correspondientes, los lugares de celebración y fechas correspondientes de inicio y fin de actividad. En el caso de que resulte necesario realizar algún cambio, será comunicado con antelación suficiente a las y los participantes de la actividad de que se trate.



### 6.1. Personas destinatarias

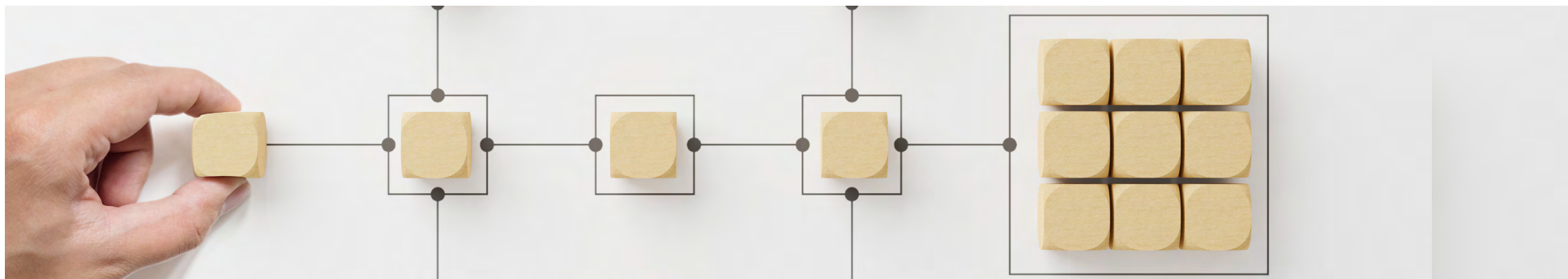
Las personas destinatarias de las actividades incluidas en esta Estrategia de Aprendizaje son, con independencia de los requisitos específicos adicionales que establezca cada convocatoria de actividades, los empleados y empleadas públicas de:

- La Administración General del Estado.
- Los órganos constitucionales.
- La Administración de Justicia.
- Las Administraciones y órganos estatutarios de las Comunidades Autónomas.
- Las Ciudades con Estatuto de Autonomía de Ceuta y Melilla.
- La Administración Local.
- El personal de administración y servicios de las universidades públicas y el personal funcionario al servicio de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos.

El personal no incluido en los apartados anteriores podrá participar en las actividades no financiadas con cargo al Acuerdo de [Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas](#) en las que así se indique de manera expresa.

Con carácter general, para participar en el Programa de aprendizaje directivo será necesario acreditar el desempeño de funciones directivas o predirectivas y pertenecer al subgrupo A1 o, en casos debidamente motivados por el grado de responsabilidad, pertenecer al subgrupo A2 y ocupar puestos de niveles 24 o superiores, así como motivar en la solicitud el grado de responsabilidad con la que se cuente. En todo caso, habrá que cumplir los requisitos concretos que se establezca en cada una de las convocatorias.





## 6.2. Solicitudes

Para realizar la inscripción será preciso contar con la autorización previa de la persona superior jerárquica. A los efectos de formalizar dicha autorización, el sistema de inscripción permite descargar la solicitud, que deberá conservarse, ya que podrá ser requerida por el INAP en cualquier momento.

En cada convocatoria se indicará el número máximo de solicitudes que cada persona puede presentar.

En caso de incidencias en la realización de la solicitud electrónica, pueden ponerse en contacto con el Centro de Atención al Usuario (CAU):

- Correo electrónico: [cau@INAP.es](mailto:cau@INAP.es)
- Teléfono de contacto: 910 61 68 92.
- Horario de atención, de lunes a viernes a 8:00 a 20:00 horas

## 6.3. Criterios de selección

Esta Estrategia sirve de marco de referencia para impulsar el proyecto de automatización y mejora de la calidad del servicio de inscripción y selección, que se aplicará a lo largo de la vida de la Estrategia. Mientras tanto, rigen los siguientes criterios:

- 】 Cada persona podrá realizar un máximo de tres actividades formativas anuales convocadas por el INAP en las que exista un número limitado de plazas. El proceso de admisión para participar en una actividad formativa sigue dos fases sucesivas: priorización y selección final.
- 】 Se podrá participar en actividades de formación durante los permisos por parto, adopción o acogimiento, así como durante la situación de excedencia por cuidado de familiares, según lo dispuesto en los artículos 49 y 89.4 del texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.
- 】 En aplicación del Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, las personas con discapacidad que soliciten participar en una actividad podrán hacer constar tal circunstancia en la inscripción, y, en tal caso, deberán indicar las adaptaciones que necesitaran para poder realizarla.



### 6.3.1. Priorización

Una vez cerrado el plazo de inscripción, las unidades de formación de la Administración General del Estado o, en su caso, los organismos colaboradores correspondientes, priorizarán las solicitudes presentadas por las personas adscritas a sus departamentos ministeriales u organismos públicos, hasta un máximo de 15 personas por cada experiencia de aprendizaje, conforme a los requisitos específicos exigidos para cada una de las actividades.

Para la priorización se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Interés expresamente manifestado por la unidad correspondiente en la participación de la persona solicitante en la actividad formativa.
- Relevancia de la experiencia de aprendizaje para la mejora de las competencias requeridas para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.
- Utilidad de la experiencia de aprendizaje de cara a la promoción profesional.
- Existencia de un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33 por ciento.
- De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 60 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se otorgará preferencia en la selección a quienes se hayan incorporado en el plazo de un año al servicio activo procedentes del permiso de maternidad o paternidad, o hayan reingresado desde la situación de excedencia por razones de guarda legal y atención a personas mayores dependientes o personas con discapacidad, con objeto de actualizar los conocimientos de los empleados públicos y empleadas públicas.

### 6.3.2. Selección final

Esta fase corresponde al INAP, que tendrá en cuenta, además de los mencionados en el apartado anterior, los siguientes criterios:

- Adecuado equilibrio territorial entre las diferentes administraciones públicas y entre organismos e instituciones en función de su demanda.
- Número total de actividades formativas a las que haya sido admitida la persona solicitante el año en curso.
- De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 60 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se reservará al menos un 40% de las plazas en cada una de las actividades para su adjudicación a mujeres que reúnan los requisitos establecidos, salvo que el número de solicitudes de mujeres sea insuficiente para cubrir este porcentaje.
- No haber incurrido, durante un periodo de un año anterior a la convocatoria, en ninguno de los supuestos recogidos en esta Estrategia en las actividades formativas del INAP en las que se hubiera confirmado la participación.
- En todo caso, en el marco de cada convocatoria ninguna persona solicitante podrá ser admitida a más de dos actividades formativas.

### 6.3.3. Notificación

Una vez efectuada la selección definitiva de participantes, y con una antelación mínima de una semana antes de la fecha de inicio de la actividad formativa, el INAP se comunicará individualmente por correo electrónico con las personas que hayan sido admitidas, que deberán confirmar su participación en la actividad formativa contestando a dicho correo electrónico en los plazos indicados. Las personas solicitantes no admitidas recibirán igualmente un correo electrónico para comunicarles esta circunstancia. En el caso de la Administración General del Estado, el INAP comunicará también la relación de personas admitidas de cada ministerio en cada actividad a las correspondientes unidades de formación.

## 6.4. Régimen académico

1. Las personas seleccionadas que no observen las reglas elementales de respeto y consideración hacia equipos docentes, personas participantes o personal del INAP y, en general, que contravengan lo dispuesto en el [Código Ético del INAP](#), podrán ser excluidas de las actividades en las que estén participando y de futuras convocatorias.
2. La total falta de conexión con las actividades en línea o la inasistencia a las actividades presenciales durante la primera semana, sin previo aviso o cumplida justificación, de quienes hubiesen sido seleccionados/as para participar en ellas, provocará su exclusión y su sustitución por otras personas que se encuentren en la lista de espera. También podrán ser excluidas las personas que incumplan reiteradamente el plan de trabajo establecido por los equipos docentes o no se conecten con regularidad a la plataforma.
3. En el proceso de admisión no se tendrá en cuenta a quienes hayan resultado excluidos por cualesquiera de las razones anteriores.

## 6.5. Certificados

Como norma general, se expedirán certificados que acreditarán no solo las horas dedicadas a la actividad, sino el adecuado aprovechamiento respecto a los objetivos de aprendizaje establecidos. La guía docente de cada actividad podrá incluir condiciones específicas para la obtención del certificado de aprovechamiento, pero en general será necesario, al menos:

- a) Superar satisfactoriamente las pruebas y actividades evaluables.
- b) Según la modalidad, asistir al menos al 70 por ciento de las horas lectivas presenciales o sincrónicas.
- c) Completar las actividades conforme a lo establecido en la guía didáctica correspondiente.

Las personas que cumplan estos requisitos recibirán un correo electrónico con la dirección a la que podrán acceder para descargarse su certificado en soporte digital.

El INAP remitirá a las unidades de formación de los departamentos ministeriales u organismos correspondientes una relación de las personas seleccionadas en la que se informará sobre la obtención o no del certificado acreditativo de la realización o superación de la actividad formativa correspondiente.

Asimismo, el INAP comunicará al Registro Central de Personal las actividades formativas en las que las personas participantes hayan obtenido el correspondiente certificado para su anotación en el expediente personal.

## 6.6. El Portal del Alumnado

Contiene toda la información y servicios electrónicos que el INAP pone a disposición de las personas participantes, incluida la relacionada con las preguntas más frecuentes que se plantean al realizar la inscripción. Asimismo, mediante su certificado electrónico, los alumnos y las alumnas del INAP podrán gestionar en el [Portal del alumnado](#) sus datos personales y el estado de sus solicitudes, así como consultar el expediente de las actividades formativas realizadas en este Instituto.

Para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, el alumnado contará con el acceso gratuito a "[Ágora](#)", a [La Administración al Día](#) y al [Banco de Conocimiento](#), así como a la [Red Social Profesional](#).

## 6.7. Requisitos técnicos

La participación en las actividades en línea requiere disponer de un equipo que tenga la configuración técnica necesaria para su realización. Cualquier duda o problema técnico derivado del acceso a páginas web o de la descarga o instalación de las aplicaciones requeridas para la participación en la experiencia de aprendizaje deberán ser consultados en primer lugar con el administrador del sistema del equipo que esté utilizando.



## 7. Publicidad de la Estrategia y de las convocatorias

Esta Estrategia se publicará antes de que finalice el año 2022 por todos los medios y canales al alcance del INAP para su máxima difusión y para que sea conocida por el mayor número posible de empleadas y empleados públicos.

Por su parte, los programas de actividades para el año 2023 y para el año 2024 se publicarán en el portal web y en las redes sociales del INAP con indicación del calendario aproximado de convocatorias y los ejes estratégicos competenciales a los que se vinculan. Asimismo, se comunicarán a las personas responsables y diferentes equipos promotores de la formación de la Administración del Estado.

Todas las actividades y formularios de solicitud para participar en las actividades de aprendizaje del INAP estarán disponibles de manera unificada y electrónica en el Catálogo de Formación ("buscador de cursos"), donde se irán abriendo las convocatorias a medida que las actividades estén disponibles.

Las empleadas y empleados públicos interesados en recibir información actualizada sobre las convocatorias pueden suscribirse al boletín informativo "[La Administración al Día](#)" y seguir las cuentas de INAP en [Twitter](#), [Facebook](#) o [LinkedIn](#). Asimismo, las empleadas y empleados públicos que estén dados de alta en el Portal del Alumnado del INAP pueden activar el sistema de alertas para recibir información sobre las futuras convocatorias de actividades de su interés. Las convocatorias incluirán cada una un buzón de correo electrónico de contacto.

The graphic features a large purple circle on the left with the text "PROGRAMA DE ACTIVIDADES 2023" and a right-pointing arrow. To the right, a pink megaphone is positioned as if announcing a grid of course cards. The grid contains six cards, each with a title, a list of details (Ejes, Semestre, Ediciones, Modalidad, Financiación), and an "Apuntate" button. The cards are:

- Curso STIC - seguridad en estructuras de red
- Curso básico de auditorías de seguridad TIC
- Curso avanzado de auditorías de seguridad TIC
- Curso STIC - cibervigilancia
- Curso STIC - esquema nacional de seguridad
- Curso STIC - esquema nacional de seguridad





## 8. Seguimiento y evaluación

Las actividades formativas desarrolladas en el contexto de esta Estrategia y los programas anuales son objeto de revisión y evaluación. A las personas participantes en cada actividad se les solicita que cumplimenten un cuestionario de satisfacción, que el INAP utiliza como referencia para garantizar la calidad de sus actividades. De acuerdo con los compromisos de la [Carta de Servicios 2022-2025](#) se mantiene como compromiso de calidad que al menos el 90% de las actividades formativas alcancen una satisfacción global de 7 puntos sobre 10, por debajo de esta puntuación el INAP se compromete a revisar el diseño de esas actividades y la colaboración de los equipos docentes. Este sistema de seguimiento de las actividades se complementa con la información cualitativa proporcionada en los informes de evaluación de los equipos docentes y de las personas responsables de la coordinación de cada actividad.

Los programas anuales se revisan y conectan con las series históricas de indicadores de seguimiento de los Programas de actividades anuales en las [memorias anuales de actividad](#) del INAP.

Esta Estrategia será objeto de un informe de seguimiento a finales del año 2023 y, finalmente, será evaluada en el segundo semestre de 2024 como requisito para la redacción y aprobación de la Estrategia de Aprendizaje para el siguiente periodo.

DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Consuelo Sánchez Naranjo





[www.inap.es](http://www.inap.es)