

PLAN
OPERATIVO
ANUAL
2024

INFORME DE SEGUIMIENTO

PLAN
ESTRATÉGICO
ANUAL
2021-2024
INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA	3
2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBADOS EN EL POA 2024	7
2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2024	8
2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES	10
2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO	17
2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL	47
3. CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO DEL POA 2024	62
4. BALANCE DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024	65
4.1 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	65
4.2 PERSPECTIVA 2025-2028: HACIA EL DISEÑO DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO	73

1. INTRODUCCIÓN Y NOTA METODOLÓGICA

El presente informe aborda el seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) 2024 del INAP, reflejando la labor realizada durante el último año de vigencia del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del instituto. Al llegar a término el periodo de ejecución de esta planificación estratégica, este documento incorpora el correspondiente balance general y sitúa al instituto en la perspectiva de un nuevo plan, en el marco del «Control de eficacia y supervisión continua» que recoge el artículo 85.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

El examen de la ejecución anual, correspondiente a 2024, permite observar el grado de avance en la consecución de los cinco objetivos generales que guían la actividad del INAP en sus distintos ámbitos competenciales, y el nivel de ejecución final obtenido al término de la planificación estratégica.

Ante la imposibilidad de lograr el pleno cumplimiento de la totalidad de los 68 proyectos que integran el Plan Estratégico 2021-2024, el análisis de la anualidad 2024 permitirá evidenciar las trabas que han impedido completarlo, sobre un techo de ejecución cifrado en el 92,6 % al finalizar 2023.

También se analizará en el presente informe el impacto que sobre la ejecución de los proyectos previstos ha tenido el cambio de adscripción ministerial y la inmersión del instituto en una nueva política de Función Pública, a través de su implicación en la hoja de ruta denominada «Consenso por una Administración Abierta». Esta nueva perspectiva producida con posterioridad a la planificación, ha reorientado las prioridades de los proyectos que se encontraban en marcha, e incluso ha redefinido algunos de ellos, con vistas a servir a la actual línea de trabajo impulsada por la Secretaría de Estado de Función Pública.

Al igual que en anualidades anteriores, este documento aborda de forma transversal la vinculación de los proyectos que componen la planificación estratégica del INAP con otras planificaciones, como son el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), de carácter multisectorial, y el Plan Impulso INAP, al objeto de singularizar el balance obtenido en cada uno de ellos y el trabajo pendiente de acometer en futuras anualidades, dado el compromiso de ejecución inherente a los proyectos financiados con cargo al PRTR.

En cuanto que cierre de un ciclo estratégico, el análisis de la planificación operativa correspondiente a 2024 comparte protagonismo con el balance cuatrienal y con la reflexión respecto de la elaboración de la futura planificación plurianual del INAP.

Con la mirada puesta también en 2025, este informe plantea propuestas de buenas prácticas para el siguiente periodo plurianual, fruto del compromiso del instituto con la mejora continua y con el cumplimiento de la regulación normativa que afecta a las evaluaciones a las que está sometida como organismo de la Administración General del Estado.

Esta perspectiva determina la estructura del presente informe, que se inicia con el necesario recordatorio del marco metodológico sobre el que descansa la planificación operativa, y prosigue con el

correspondiente análisis de ejecución durante la anualidad de 2024, de forma análoga a como se ha expuesto en los informes de seguimiento precedentes. Por tanto, se realizará el correspondiente análisis cualitativo de cada uno de los proyectos en curso, para proceder seguidamente a su autoevaluación individualizada.

El presente informe prosigue con el balance de ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, y concluye centrando la atención en el futuro inmediato de planificación estratégica que el instituto tiene ante sí, abordando los elementos de mejora y condicionantes – normativos, estructurales y directivos – que operan en la confección de la siguiente planificación plurianual.

NOTA METODOLÓGICA

El marco metodológico empleado para la elaboración del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, y al que obedece la pauta de planificación operativa, se basa en la **planificación estratégica y dirección por objetivos adoptada por la Inspección General de los Servicios de la Administración Pública** (IGSAP). Esta metodología, adaptada a la especificidad del ámbito público, presenta un **carácter integral** que permite descender, desde el ámbito generalista de los objetivos generales descritos, al mayor ámbito posible de concreción que constituye la operativa anual de cada proyecto, desagregado en actividades tendentes a su consecución.

El seguimiento de la operativa correspondiente a 2024, al igual que en ejercicios anteriores, ha continuado desarrollándose metodológicamente desde la perspectiva de la **autoevaluación**, permitiendo a la unidad responsable de cada uno de los proyectos en curso determinar si ha existido desviación sobre la planificación inicial de actividades, las pautas más significativas de actuación para su realización, los resultados obtenidos, así como la valoración global del grado de ejecución de cada proyecto.

Desde esta perspectiva integral, el seguimiento anual se materializa en la existencia de **cuatro fichas** por cada uno de los proyectos que integran las 17 estrategias en que se fundamenta la consecución de los objetivos generales de la planificación estratégica plurianual:

- Una primera ficha recoge los resultados del proyecto y sus indicadores.
- Una segunda ficha engloba la descripción de actividades, especificando la duración de cada una, así como la persona responsable de su realización.
- Una tercera, permite el seguimiento de la ejecución de las actividades, con indicación motivada de cada una de las desviaciones experimentadas sobre el momento de comienzo y finalización inicialmente planificados para cada actividad.
- Por último, una cuarta ficha recoge el seguimiento de los indicadores de resultados.

Ficha A: indicadores de resultados

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

INDICADORES DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL PROYECTO	INDICADORES	FIABILIDAD			PERIODO DE VERIFICACION
		Baja	Media	Alta	

Ficha B: descripción de actividades

RESPONSABLE

DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	ACTIVIDAD	DURACION		RESPONSABLE			PRODUCTOS
		Inicio	Final	Nombre	Puesto de trabajo	Unidad	

Ficha C: seguimiento de la ejecución de actividades

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	ACTIVIDAD	COMIENZO			FINALIZACION			Motivo-Desviación
		P	R	D	P	R	D	

Ficha D: seguimiento de indicadores de resultados

RESPONSABLE

DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE RESULTADOS

RESULTADO PREVISTO	INDICADORES	SITUACION INICIAL	EVALUACION			Causas-Consecuencia de la desviación
			P	R	D	

Figura 1. Fichas para la planificación operativa y la autoevaluación

Las dos primeras fichas, correspondientes a la planificación inicial respecto del desempeño anual previsto para avanzar en los distintos proyectos, han sido publicadas en el portal web del INAP (la segunda de ellas convenientemente anonimizada a estos efectos de difusión), en coherencia con el compromiso de transparencia institucional.

La cumplimentación íntegra de las otras dos fichas para cada proyecto, llevada a cabo por las unidades responsables de su implementación al término del año 2024, ha permitido a cada unidad realizar una autoevaluación del nivel de cumplimiento de la planificación y decidir sobre la oportunidad de continuar con su realización – en cuyo caso habrá de determinar los recursos necesarios para culminar su ejecución en 2025 –, llevar a cabo ajustes en la misma, o bien desistir motivadamente de su implementación.

Igualmente, se ha aplicado esta metodología al balance de la planificación estratégica, de manera que el presente informe de seguimiento evidencie, no solo la contribución del trabajo desarrollado durante 2024 al logro de los objetivos del Plan Estratégico Plurianual, sino también el grado de consecución final de los mismos.

2. SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS ENGLOBALADOS EN EL POA 2024

De los 68 proyectos que componen la planificación estratégica del periodo comprendido entre 2021 y 2024, durante 2024 se ha progresado en la consecución del 52,9 % de los mismos, porcentaje que en términos absolutos equivale a 36 proyectos en curso.

Este porcentaje de implementación resulta elevado, considerando que se corresponde con el último año de vigencia de la planificación, cuestión que obedece a los siguientes aspectos:

- El carácter plurianual de la mayoría de los proyectos iniciados, que ha impedido concluirlos con anterioridad por requerir de un amplio periodo de tiempo para su implementación. Ejemplo paradigmático de esta circunstancia es el proyecto 5.4.2. (Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible), cuya ejecución integral excede de los 4 años de vigencia del Plan Estratégico y habrá de proseguir en 2025, al implicar entre otras obras, aquellas de rehabilitación de la fachada de un edificio declarado Bien de Interés Cultural como es la sede del INAP ubicada en la calle Atocha de Madrid, que llevan aparejadas una compleja tramitación al margen de los plazos “netos” de ejecución.
- Las desviaciones experimentadas en algunos de ellos, en la mayoría de los casos por causas externas al INAP.
- El carácter recurrente de la ejecución de diversos proyectos, que descansan sobre el compromiso de reiteración anual. En esta categoría se encuentran proyectos como el 1.2.2, centrado en el impulso de la cooperación y las relaciones internacionales; el 5.4.4, focalizado en el propio desarrollo de la planificación estratégica y los planes operativos anuales; o el 5.2.3, que implica el compromiso de convocar al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario.

El POA 2024 vuelve a caracterizarse por un marcado carácter continuista, tal y como corresponde a la finalización del plazo de ejecución asociado a la planificación plurianual, siendo el proyecto 1.2.1 el único que ha iniciado su implementación en 2024, al requerir una única anualidad y la conveniencia de no ejecutarlo previamente, dado su carácter definitivo de la cooperación técnica internacional durante un ámbito temporal muy superior al que cubre la planificación plurianual vigente, y la oportunidad de abordarlo en un contexto de decisión político-administrativa que permita su implantación y desarrollo durante los próximos años.

Para disponer del adecuado contexto que permita examinar con posterioridad el desarrollo de cada uno de los proyectos en curso durante 2024, en el siguiente epígrafe se expondrán las características organizativas de este avance para la consecución de los objetivos estratégicos.

2.1 ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL POA 2024

Partiendo del peso de las distintas unidades del INAP en la ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 (PEP), que se analizó en el [Informe de seguimiento del POA 2021](#), y teniendo en cuenta las variaciones organizativas en la adjudicación de determinados proyectos señaladas en los informes de seguimiento de los POAs [2022](#) y [2023](#), el trabajo asociado a la implementación de los proyectos en curso durante 2024 ha presentado diversas particularidades organizativas que se recogen en el siguiente cuadro:

UNIDAD ¹	CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA EJECUCIÓN DEL POA 2024
<p>Centro de Cooperación Internacional (CCI)²</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausencia de desviaciones significativas sobre la planificación inicial, que ha permitido completar la mitad de los 4 proyectos en curso y aproximar los 2 restantes a la plena ejecución. Este aspecto resulta especialmente destacable en una coyuntura de vacancia en la Dirección del CCI durante buena parte del año, que pone de manifiesto el elevado compromiso y esfuerzo realizado por el equipo. ■ Como consecuencia de lo anterior, su contribución a los elevados resultados de avance en el cumplimiento del objetivo general 1 es muy destacada.
<p>Centro de Estudios de Gestión del Conocimiento (CEGC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución en curso de todos los proyectos no finalizados del PEP 2021-2024, vinculados a esta unidad directiva, a excepción del 4.4.1 (<i>Creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto</i>), retirado de la planificación en 2023 por tratarse de un proyecto que necesita ser redimensionado y acometerse siguiendo una planificación transversal. ■ Continuación de la carga de trabajo sobrevenida: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aquella derivada del proyecto de becas para opositores a cuerpos y escalas del subgrupo A1 cuyos procesos gestiona el INAP. Este proyecto, surgido de forma sobrevenida en 2023, impactó sobre la ejecución de diversos proyectos planificados, al adjudicarle un carácter prioritario. ○ A la anterior, se ha sumado en 2024 la procedente de la gestión de los 18 grupos de trabajo asociados a la denominada “fase de ideación” (asociada al Laboratorio de Innovación Pública del

¹ Si bien las unidades responsables de ejecutar los distintos proyectos que componen el Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, a las que se hace referencia en este informe, no se corresponden en su totalidad con las unidades directivas mencionadas en el Estatuto del INAP (aprobado por Real Decreto 464/2011, de 1 de abril), se ha optado por reflejar el listado de unidades al que obedece la distribución competencial que ha permitido avanzar en el desarrollo del POA 2024, en el marco de la tramitación del nuevo estatuto que refleje normativamente dicha distribución.

² El CCI no aparece englobado como unidad directiva en el estatuto del INAP vigente en diciembre de 2024. No obstante, dadas las importantes competencias del instituto en materia de cooperación internacional, esta unidad funcional es merecedora de la correspondiente diferenciación en el organigrama del instituto y forma parte de los cambios estructurales a incorporar en el futuro estatuto del INAP.

	<p>INAP) de la hoja de ruta «Consenso por una Administración Abierta».</p>
<p>Gerencia (GER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución en curso de todos los proyectos no finalizados incluidos en el PEP 2021-2024. ■ Continúa la asignación temporal de la ejecución mayoritaria del proyecto 3.2.2 (<i>Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público</i>), asociado en 2021 y 2022 a APRE, al haberse producido desviaciones en la planificación asociada a la tramitación del oportuno expediente de contratación, que se ha extendido a 2024. ■ Persistencia de las desviaciones de ejecución que ya presentara el POA 2023 por causas externas al INAP: elevado nivel de condicionantes externos en la ejecución de los proyectos, derivado de la necesaria participación de otros órganos ministeriales, e incluso municipales, en la tramitación administrativa inherente a los mismos. ■ Elevado grado de ejecución de los 10 proyectos en curso, cuantificada mediante el proceso de autoevaluación en el 76 % de media.
<p>Subdirección de Aprendizaje (APRE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Carácter plurianual de la totalidad de proyectos en curso durante 2024. ■ Recuperación de la responsabilidad de ejecución del proyecto 3.2.3 (<i>Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo</i>), tras finalizar la fase de contratación administrativa que gestionó GER.
<p>Subdirección de Formación Local (LOCAL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción del factor de corresponsabilidad en la ejecución de proyectos en curso durante 2024, siendo el 1.1.3 y el 2.1.2 las únicas excepciones. ■ Si bien el proyecto 3.4.1 (<i>Rediseño de los cursos selectivos del INAP</i>) es compartido con APRE, esta unidad concluyó su ejecución en 2023, quedando exclusivamente pendiente de cierre el rediseño de los cursos selectivos para el ingreso en la Escala de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional.
<p>Subdirección de Selección (SEL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevado impacto de factores sobrevenidos sobre la viabilidad de diversos indicadores de resultados prefijados. En concreto, el elevado volumen de plazas a gestionar incluidas en la Oferta de Empleo Público ha imposibilitado en gran medida el cumplimiento de los citados indicadores, al quedar desajustados por el parámetro de partida que tenía en cuenta el número de plazas convocadas. ■ Presencia de un mayor volumen de actividades que en el transcurso de la anualidad han devenido en innecesarias.
<p>Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP (UA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Carácter estructural de los proyectos en curso, que imposibilita su finalización con anterioridad a la conclusión del periodo de vigencia del Plan Estratégico Plurianual. ■ Impulso de la totalidad de proyectos no concluidos, asignados en la planificación estratégica cuatrienal.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notable grado de avance en los proyectos en ejecución durante 2024, siendo la media resultante de su autoevaluación del 95,6 %.
<p>Unidad de Tecnologías de la Información (TIC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución condicionada por la necesidad de provisión de la infraestructura tecnológica necesaria por parte de instancias externas al INAP. ▪ Liderazgo de la Unidad TIC en la ejecución del proyecto 5.1.1 (<i>Modernización de la plataforma web del INAP</i>), inicialmente asignado al CEGC. ▪ Alto nivel de implicación transversal en la ejecución del componente tecnológico asociado a proyectos cuya responsabilidad de implementación recae sobre otras unidades.

Figura 2. Principales características por unidad de la ejecución del POA 2024

Con carácter transversal, se ha de mencionar la carga de trabajo sobrevenida que implicó para la práctica totalidad de las unidades las directrices sobre política de función pública. Especial mención merece el esfuerzo que el INAP llevó a cabo en relación con la hoja de ruta «Consenso por una Administración Abierta», que supuso una importante implicación directiva en los 18 grupos de trabajo del Laboratorio de Innovación Pública, así como una destacada carga de trabajo adicional para el equipo del CEGC, que debió de incluir entre sus prioridades la gestión de lo relativo a los 18 grupos mencionados (integrados por un colectivo total de unas 200 personas), cuyo trabajo constituía la fase inicial de ideación, dentro de la metodología correspondiente a la citada hoja de ruta.

Tomando esta perspectiva organizativa como punto de partida, en los siguientes epígrafes se estudiará el grado de avance real producido durante el último año de vigencia del plan estratégico plurianual para el logro de los objetivos generales trazados en el mismo, pasando después a concretar dicho avance en la autoevaluación de los proyectos implementados durante 2024.

2.2 ESTADO DE AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Al igual que ya se hiciera en los informes de seguimiento de los POA anteriores, para determinar con la mayor objetividad posible el grado de avance de cada uno de los objetivos generales en los que se estructura la planificación plurianual, el cálculo de dicho avance se concretará a partir de las unidades con mayor grado de desagregación que permite la planificación operativa, es decir, las actividades a partir de cuya definición se estableció la implementación de cada proyecto a lo largo del año. Por tanto, como factor indicativo del grado de avance real, se considerará el porcentaje de actividades finalizadas, sobre el total de aquellas cuya ejecución estaba inicialmente prevista para 2024.

En el siguiente gráfico se refleja la media de avance obtenida en cada objetivo general, a través de la planificación correspondiente a 2024. De acuerdo con el método de cálculo que se acaba de indicar, dicho avance se ha medido utilizando como parámetros el volumen de actividades inicialmente incluidas en el POA 2024, con respecto al número de aquellas finalizadas de acuerdo con la planificación prevista, tomando en consideración exclusivamente los proyectos que han estado en ejecución durante la anualidad de referencia.

El valor medio del grado de avance de los 36 proyectos en curso durante 2024 asciende al 66,4 %, dato que refleja la homogeneidad de los OG 2, 5 y 3, y contrarresta la gran diferencia observada entre los dos restantes.

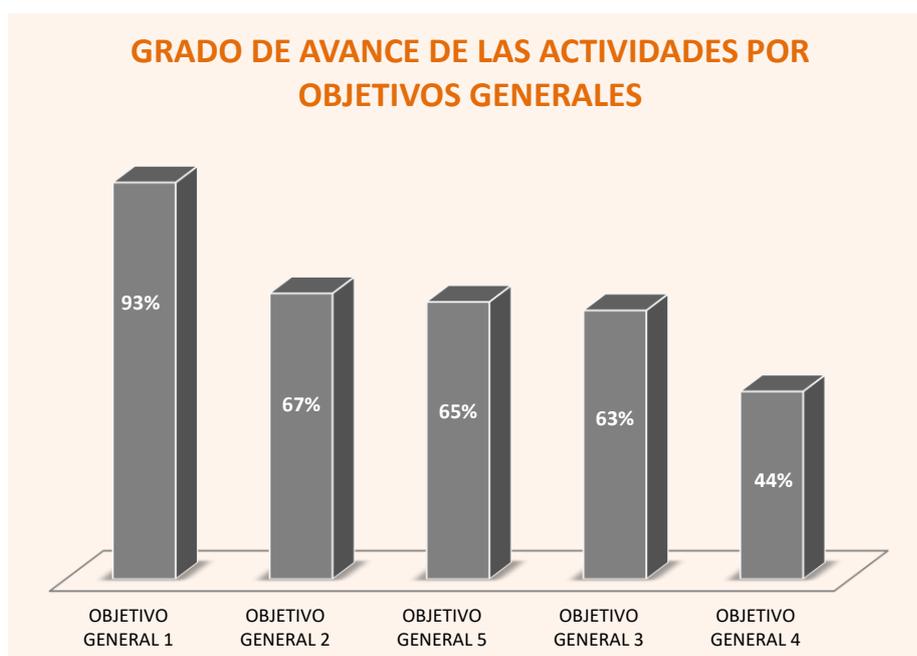


Figura 3. Grado de avance de las actividades en las que se desagrega el POA 2024 por objetivos generales

Este gráfico muestra un grado de avance dispar, en el que despunta el objetivo general (OG) 1, a tan solo dos actividades de lograr un avance del 100 %. Se trata del mayor avance de un OG logrado desde que se iniciara la implementación del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, con la única excepción del OG 3 en 2021, que llegó a alcanzar el 95 % de avance.

Destaca igualmente, aunque en sentido opuesto, el reducido avance del OG 4, aspecto que tiene un doble factor explicativo:

- Por un lado, el escaso volumen de proyectos en curso (3) durante 2024, tras el importante e intenso avance producido en 2023, que llevó a la completa finalización de más de la mitad de los proyectos integrantes de este OG.
- De los 3 proyectos incluidos en el POA de 2024, la parálisis del 4.1.2 (rediseño de premios a tesis y trabajos de investigación) observada en las anualidades precedentes continuó estando presente, aspecto que ha contribuido también a reducir el porcentaje correspondiente a este OG durante el presente POA.

Por su parte, los restantes OG observan una aparente homogeneidad, que queda parcialmente diluida si se toma en consideración el grado de avance bruto, siendo este aquel que contempla también aquellas actividades que no se realizaron por devenir en innecesarias, de forma que no restan al cumplimiento de la planificación, pudiendo considerarse como desviaciones neutras sobre la misma.

Siguiendo la estela observada en el POA de 2023, en el que se constató un mayor grado de variación de la planificación en curso, 2024 fue también una anualidad con ejecución marcada – aunque en menor medida - por la supresión voluntaria de actividades inicialmente previstas por considerarlas innecesarias para la adecuada ejecución de los proyectos.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, en 2024 los OG impactados por esta circunstancia fueron el 2 y el 5, aspecto que establece mayor distancia entre ellos y permite considerar un valor medio de avance bruto del 69 % para el presente POA. Un dato que resulta satisfactorio e identificativo de los logros obtenidos durante 2024.

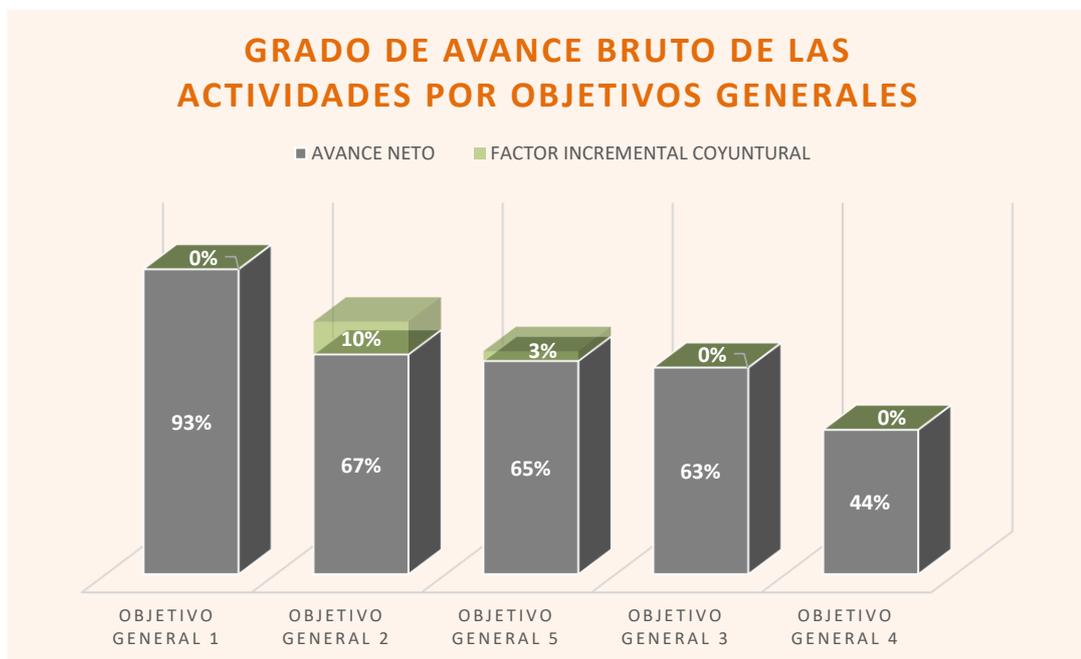


Figura 4. Grado de avance bruto de las actividades en las que se desagrega el POA 2024 por objetivos generales

Este gráfico evidencia la especial incidencia que el factor coyuntural ha tenido sobre la planificación inicial de los proyectos integrantes del OG 2 todavía en curso. En concreto, hace referencia al proyecto 2.1.4 (Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección), sobre cuya planificación inicial impactó el resultado de la labor analítica con la que se inició su implementación en 2024.

Partiendo de los valores medios netos expuestos con anterioridad, a continuación se realizará un análisis individualizado del grado de avance observado para cada uno de los objetivos generales.

El **primero de los objetivos generales** destaca en 2024 como el de mayor porcentaje de ejecución. Solo dos proyectos no la han completado al 100 %:

- El 1.1.3 (formación en materia del PRTR) por causas ajenas al INAP, al venir dada la planificación por la Secretaría General de Fondos Europeos, que en esa anualidad optó finalmente por no realizar actividades formativas específicamente dirigidas a entidades locales.
- El 1.2.4 (Desarrollo del plan INTERCOONECTA), en este caso por motivos internos de carga de trabajo y capacitación del personal.

Si se toma en consideración el carácter de ejecución recurrente de la mayoría de los proyectos en curso englobados en el OG1 (en el caso del proyecto 1.1.3 su duración viene determinada hasta finales de 2026 por la prórroga de un convenio de colaboración³), así como la finalización de aquellos que no tienen esa consideración (los proyectos 1.2.1 y 1.2.6), se puede concluir que **este objetivo general se haya muy próximo a haber alcanzado su mayor nivel posible de ejecución en el periodo 2021-2024**.



Figura 5. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 1

El gráfico que se muestra a continuación refleja un avance mayoritariamente elevado de los proyectos en curso asociados al **objetivo general 2**.

³ La última Adenda de prórroga acordada del **Convenio entre la Secretaría General de Fondos Europeos y el INAP para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**, prolongó su eficacia hasta el 15 de diciembre de 2026.

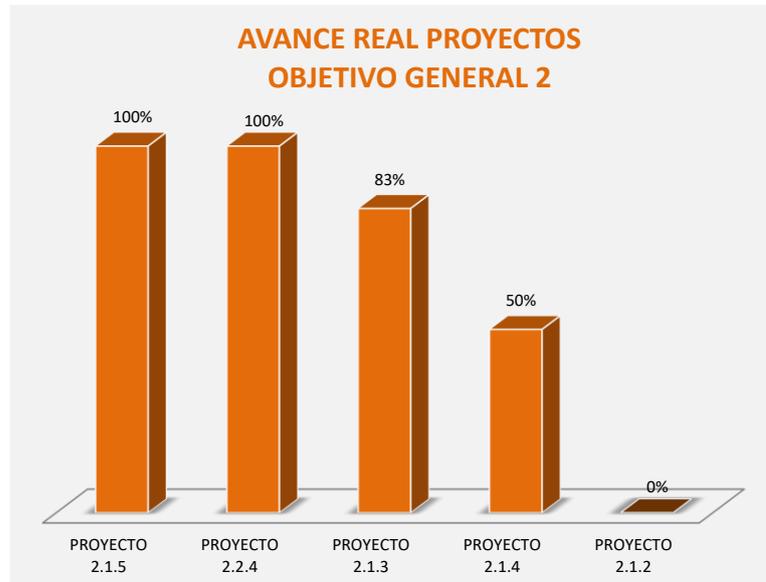


Figura 6. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 2

Si bien el 60 % de los proyectos han tenido un avance superior al 80 %, la media aparece lastrada particularmente por el proyecto 2.1.2 (Mejora de la profesionalización de los órganos de selección), que pretendía culminar en 2024 su ejecución a través de la realización de una acción formativa de orientación, como colofón a la ejecución precedente de crear una bolsa de personas candidatas y publicar el currículum profesional de aquellas integrantes de órganos de selección.

Por su parte, el proyecto 2.1.4 (Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección) experimentó *de facto* un avance del 100 %, ya que el porcentaje recogido en el gráfico anterior refleja la no ejecución de una actividad que devino innecesaria en el transcurso de la anualidad.

Este avance supone la culminación de la labor de años precedentes y, tal y como se señalará posteriormente en el balance de la planificación plurianual, implica un elevado nivel de consecución del objetivo general 2.

Tal y como evidencia el siguiente gráfico, los **proyectos englobados en el objetivo general 3**, que se han desarrollado durante 2024, han presentado un considerable nivel de avance, con dos excepciones que lastran la media de este objetivo general (proyectos 3.2.3 - *Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo* - y 3.2.4 - sobre gestión de la formación en competencias lingüísticas), cuyas desviaciones sobre la planificación inicial se relacionan con una prórroga de ejecución e incidencias en la licitación de sendos contratos, respectivamente. En concreto, el proyecto 3.2.4 ha visto ralentizada la adjudicación del contrato en el que se apoya su consecución debido a la recepción de ofertas calificadas de baja desproporcionada. Ambos proyectos continuarán en 2025 para culminar la contratación y ejecución que permita la prestación de los servicios formativos que llevan aparejados.

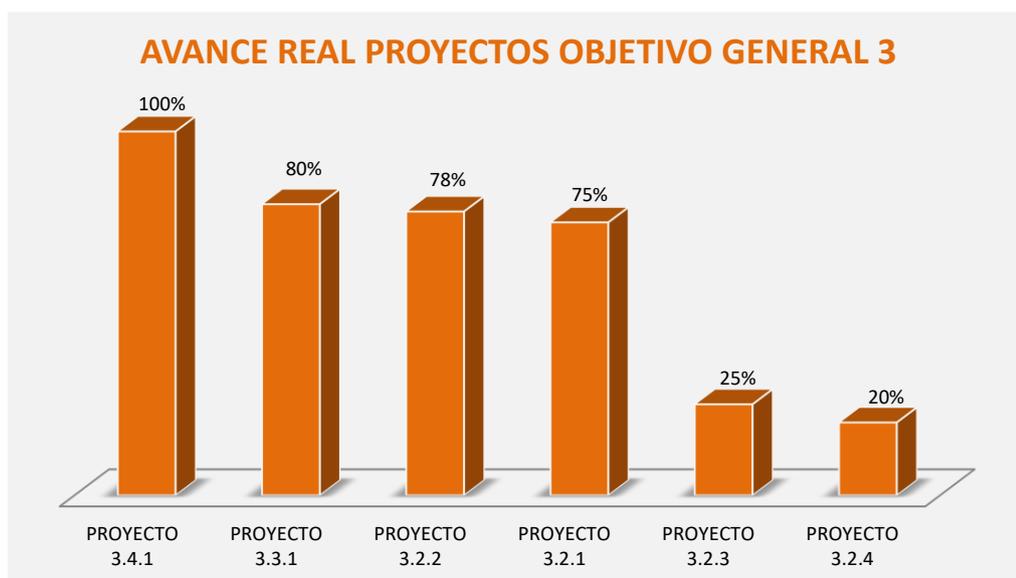


Figura 7. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 3

En términos generales, los proyectos de este objetivo general tendrán un elevado nivel de continuidad en la futura planificación estratégica, dada la vinculación de varios de ellos con un doble aspecto crucial en los años venideros:

- La financiación asociada al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).
- La política de Función Pública impulsada desde la Secretaría de Estado, en la que los marcos de competencias profesionales ocupan un lugar estratégico clave.

Tal y como se ha indicado con anterioridad, el **objetivo general 4** es el que menor número de proyectos engloba en el POA 2024, como consecuencia del elevado nivel de finalización de proyectos producido en años anteriores – especialmente durante 2023 -. Aquellos todavía en curso han presentado una gran heterogeneidad, evidenciando respecto del 4.1.2 la continuidad de las limitaciones al avance que impidió su finalización en anualidades anteriores, al estar vinculado a la decisión y tramitación de otras instancias ministeriales externas al INAP. Los proyectos con menor índice de avance tienen en común un factor causal de las desviaciones ajeno al instituto. En el caso del 4.3.1 (Creación de un banco de recursos en abierto), se espera completar la migración de datos y la subsiguiente apertura pública en la primavera de 2025.

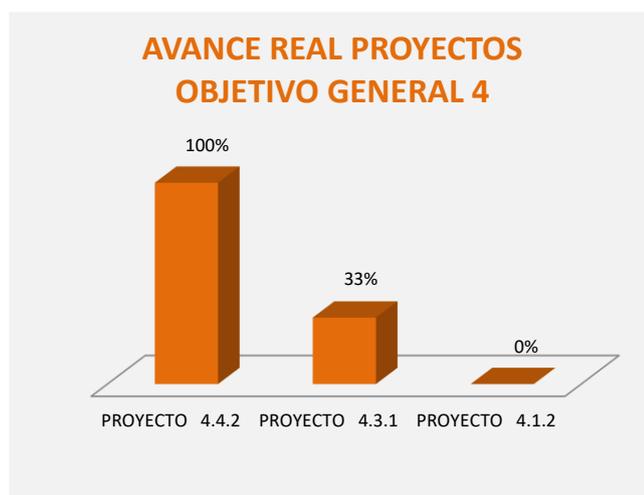


Figura 8. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 4

Pese a los datos de avance de ambos proyectos, el análisis general de la consecución del objetivo arrojará uno de los mejores datos de la planificación estratégica, tal y como se evidencia en el epígrafe 2.4 de este informe, dada la culminación de la gran mayoría de proyectos en las anualidades anteriores.

Según evidencia el siguiente gráfico, los **proyectos englobados en el objetivo general 5** son los de mayor heterogeneidad como consecuencia del gran volumen aglutinado. El 62,5 % de ellos experimentaron un avance superior al 70 %, evidenciando un elevado grado de finalización de las actividades planificadas.

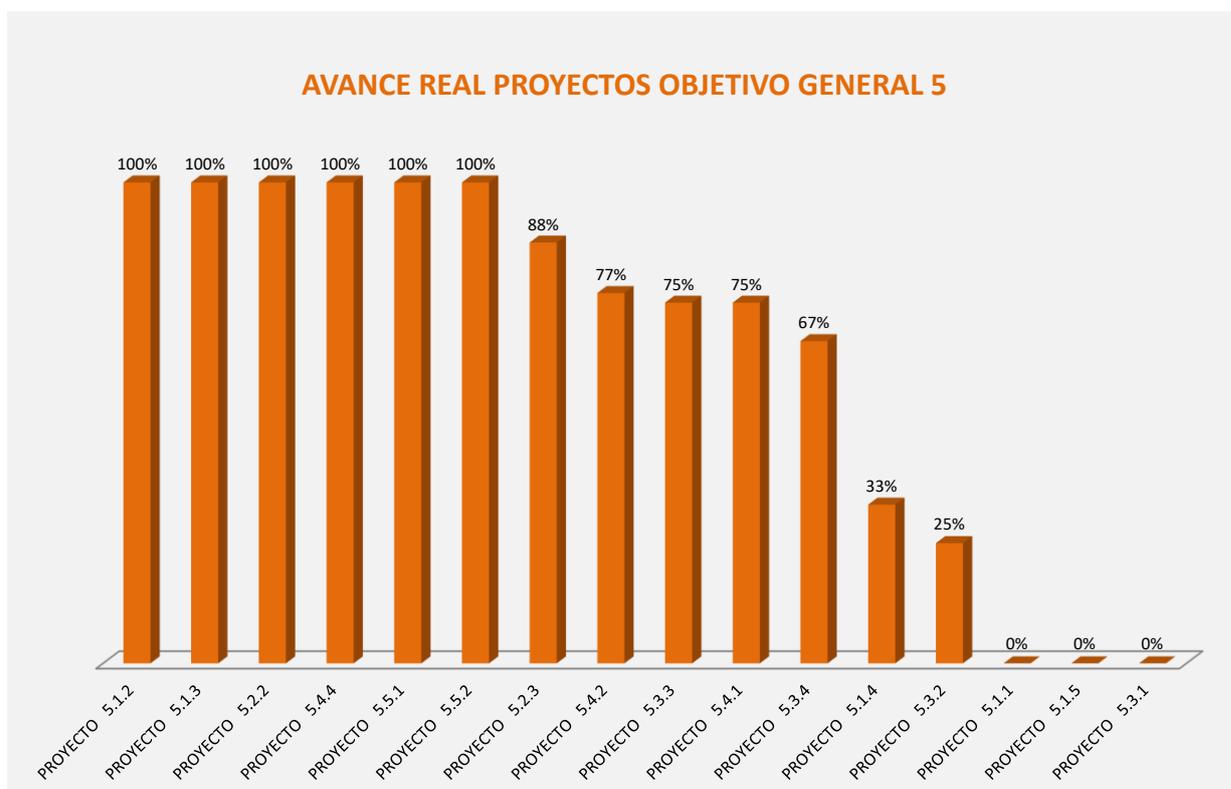


Figura 9. Avance real de los proyectos englobados en el objetivo general 5

Frente a ello, existen 3 proyectos que no pudieron concluir ninguna de las actividades previstas en la planificación de 2024 por causas mayoritariamente externas al INAP. En concreto, los proyectos 5.1.1 (referido a la plataforma web del instituto), 5.1.4 (renovación de la sede electrónica) y 5.1.5 (diseño de una aplicación para la gestión de los procesos selectivos) vieron impedido su avance por motivos asociados a infraestructuras tecnológicas no dependientes del instituto. A ello se añaden las cuestiones vinculadas al ámbito decisorio y la tramitación en instancias ministeriales, que afectaron el desarrollo previsto del proyecto 5.3.2 (aprobación de un nuevo estatuto) y, al mismo tiempo, posibilitarán su cumplimiento en los primeros meses de 2025, gracias al proyecto de real decreto de adaptación de los organismos públicos a las exigencias de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Por otro lado, diversos proyectos ubicados en la zona media del gráfico muestran un avance menor del producido en la práctica, ya que se han contabilizado como no realizadas actividades que han devenido en innecesarias. Este ha sido el caso de los proyectos 5.3.3 (Aprobación de una resolución de precios públicos) y 5.4.1 (Definición de una estrategia de planificación en materia de contratación administrativa), habiéndose finalizado en ambos casos todas las actividades restantes, por lo que el nivel de avance efectivo sería en la práctica del 100 %.

2.3 ANÁLISIS CUALITATIVO POR PROYECTO

La perspectiva anterior sobre el grado de avance real de los proyectos, considerado en función del objetivo general a cuya consecución se adscribe cada uno, sirve de base para pasar a analizar a continuación el desarrollo de cada uno de los proyectos, concretando la ejecución llevada a cabo durante ejercicios anteriores —a excepción del proyecto 1.2.1, cuya ejecución se inició y culminó en 2024—, el grado de cumplimiento de la planificación operativa inicial para cada uno de ellos, las desviaciones (tanto positivas como negativas) que hubieran podido producirse en algunos casos, los resultados obtenidos en función de los indicadores prefijados, así como la valoración global que de cada proyecto establece la unidad responsable de su ejecución.

Para todos y cada uno de los 36 proyectos en ejecución durante 2024, se aporta el mismo esquema de información, que incluye una breve descripción del proyecto que permita un acercamiento a su naturaleza, el avance del mismo realizado en la anualidad precedente, el señalamiento de su carácter anual o plurianual, la identificación de la unidad responsable del impulso, su inclusión —en su caso— como parte en alguno de los planes de desarrollo del Gobierno, una breve descripción o enumeración de las actividades y de los resultados esperados, las desviaciones acontecidas —en su caso— y su motivo, y el porcentaje estimado de cumplimiento del proyecto acompañado del resultado más destacado de él.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 1

ESTRATEGIA 1.1. *Impulsar la cooperación institucional, la gestión del conocimiento y la optimización en el uso de los recursos en materia de formación, selección e investigación sobre la Administración pública con diferentes actores nacionales públicos y privados, especialmente con los que forman parte del sistema de formación para el empleo de las Administraciones públicas.*

<p>Subdirección de Aprendizaje y Subdirección de Formación Local</p>	<p>Proyecto 1.1.3. Desarrollo de un programa de actividades formativas para facilitar la implementación del Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), en colaboración con la Secretaría General de Fondos Europeos, con el Instituto de Estudios Fiscales y con otras instituciones</p>	<p>De carácter plurianual por su desarrollo recurrente a partir de la suscripción de convenios con la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, este proyecto se inició en 2021 y continuó implementándose durante todo el periodo de vigencia de la planificación estratégica. Su ejecución por parte del INAP ha correspondido a las subdirecciones de Aprendizaje y de Formación Local, en la medida en que ofrece formación también a las entidades locales.</p> <p>En el año 2024, el proyecto se integró por 5 actividades, iniciadas con la firma de un convenio de colaboración con la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos para el desarrollo de las actividades formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) y concluidas con la convocatoria y desarrollo de dicha formación para personal de Comunidades Autónomas.</p> <p>Aquella actividad consistente en proporcionar formación en PRTR para entidades locales no se pudo llevar a cabo por causas ajenas al INAP, ya que la Secretaría General de Fondos Europeos no planificó ninguna actividad formativa en 2024 dirigida a ese colectivo. Esta circunstancia pone de manifiesto el peso de la contraparte con la que se convenia para determinar la planificación misma del proyecto.</p> <p>La ejecución de las actividades restantes experimentó desviaciones temporales en su inicio y su finalización como consecuencia de la circunstancia anterior, pero que no incidieron en los niveles de ejecución del proyecto.</p> <p>El único resultado perseguido (realizar actividades formativas para las 500 personas gestoras involucradas en la gestión del PRTR) no se llegó a alcanzar, situándose en 202 el número de participantes.</p> <p>Por lo anterior, se puede concluir que el grado de ejecución de este proyecto se sitúa entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p>Proyecto 1.1.4. Programación de actividades formativas en</p>	<p>De carácter plurianual y desarrollo recurrente, este proyecto de la Subdirección de Aprendizaje se inició en 2021 y continuó en los ejercicios sucesivos. La planificación correspondiente a 2024 ha contado también</p>

	<p>colaboración con otras Administraciones públicas en diferentes lugares de España</p>	<p>con la participación de la Subdirección de Formación Local, y se componía de dos actividades consistentes en el diseño y desarrollo del Taller de Lenguaje Claro, por un lado, y en la convocatoria de actividades formativas descentralizadas para personal de entidades locales, por otro. Ambas se ejecutaron de forma satisfactoria.</p> <p>En cuanto al único resultado pretendido, consistente en la realización de actividades formativas en el territorio en colaboración con diferentes Administraciones Públicas autonómicas y locales, se superó el número de actividades previstas, alcanzándose la cifra de 66 acciones realizadas fuera de la Comunidad de Madrid.</p> <p>Por todo lo indicado, se puede concluir que este proyecto ha ejecutado su planificación de 2024 al 100 %.</p>
<p>ESTRATEGIA 1.2. <i>Fomentar el intercambio de conocimientos y la cooperación internacional en materia de Administración pública, especialmente en el ámbito iberoamericano</i></p>		
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p>Proyecto 1.2.1. Definición y aplicación de una estrategia de cooperación técnica internacional del INAP</p>	<p>Tal como se indicaba en el informe de seguimiento del POA de 2023, la ejecución de este proyecto se ha planteado deliberadamente para la última anualidad de la planificación, al estar directamente asociada a la estrategia futura del INAP. Por lo tanto, su ejecución comenzó en 2024 y la aprobación formal de la estrategia se produjo en el mes de diciembre de dicho año, quedando pendiente su plena implementación ya para el próximo período de planificación estratégica del organismo.</p> <p>Las dos actividades previstas en 2024 dentro de este proyecto (redacción del borrador de estrategia y aprobación formal de la misma) se han ejecutado plenamente, si bien con un cierto retraso sobre el tiempo previsto - en el caso de la primera actividad -, debido a la demora por la realización de una consulta a expertos en Administración pública de América latina.</p> <p>Por su parte, el único resultado previsto del proyecto (disponer de un documento programático con la estrategia de cooperación internacional del INAP) se ha cumplido plenamente al estar la estrategia aprobada a final del año.</p> <p>Por lo tanto, el nivel de ejecución de este proyecto es del 100 %.</p>
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p>Proyecto 1.2.2. Impulso de la cooperación del INAP con las escuelas e institutos internacionales de formación de</p>	<p>En coherencia con su carácter estructural, este proyecto inició su implementación en 2021, habiéndose ejecutado al 100 % en los ejercicios de 2021 y 2022 y de entre un 75 y un 99 % en 2023.</p> <p>En este último año, se planificaron 6 actividades, en buena parte coincidentes con las planificaciones anuales anteriores. Así, volvió a realizarse la tramitación y</p>

	<p>empleadas y empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano</p>	<p>seguimiento de memorandos de entendimiento (MOU); la tramitación y seguimiento de convenios y acuerdos firmados; la participación en encuentros con otras instituciones europeas (como la DISPA [Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública], el EIPA [Instituto Europeo de Administración Pública] la EPSO [Oficina Europea de Selección de Personal] y EUSA [European School of Administration]); la participación en encuentros con otras instituciones internacionales mundiales (como el IIAS [Instituto Internacional de Ciencias Administrativas], la IASIA [Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración], la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos]), la CEPA [Comisión de Expertos en Administración Pública de Naciones Unidas], y el Global Government Forum; la participación en reuniones con otras instituciones latinoamericanas; las visitas institucionales; la participación en el proyecto de movilidad PACE de la Comisión Europea, y la participación en el III Simposio de Innovación del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).</p> <p>Todas las actividades previstas se realizaron, así como el logro de los 3 resultados previstos (incrementar la colaboración mutua con escuelas e institutos de otros países, impulsar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas con escuelas e institutos de otros países, y realizar actividades conjuntas con escuelas e institutos de otros países), no siendo posible cumplir con el indicador asociado al primero de ellos, que señalaba un valor de 7 para el número de MOU firmados y de 3 para el número de convenios firmados, sin que haya sido posible identificar una causa concreta para ello. Sin embargo, se han superado las previsiones respecto del segundo indicador, incrementándose ligeramente el número de encuentros y visitas. El número de proyectos de cooperación previstos se ha cumplido.</p> <p>Se considera cumplida la práctica totalidad de la planificación para 2024, encontrándose su nivel de ejecución entre el 75 % y el 99 %, más próximo a este último valor del rango porcentual.</p>
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p>Proyecto 1.2.4. Desarrollo del plan INTERCOONECTA en el INAP</p>	<p>Este proyecto plurianual, orientado a desarrollar en el INAP el «Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe», programa «INTERCOONECTA», inició su implementación en 2021, dado el carácter recurrente de su ejecución, en el marco de la colaboración mantenida con la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).</p>

		<p>En 2024 se programaron 5 actividades. La primera, acordar con la AECID el cronograma, productos del conocimiento y docentes; la segunda, actualizar la información en la web del INAP; la tercera acompañar a los responsables de las actividades en la preparación de las mismas; la cuarta, realizar 1 taller y 1 encuentro colaborativo; la quinta, efectuar seguimiento y difundir las actividades citadas.</p> <p>La mayor parte de las actividades previstas pudieron finalizarse dentro de la anualidad 2024 y en los plazos previstos. No obstante, la segunda actividad (actualizar la información en la web del INAP) no pudo llevarse a cabo de forma completa y sufrió retrasos debido a la anteposición de otros asuntos de mayor urgencia, así como a la carencia en ese momento de personal formado para la edición web.</p> <p>Respecto de los indicadores de los 4 resultados perseguidos, se había previsto medir la coordinación permanente con la AECID a través del número de reuniones mantenidas, estando previstas 20, si bien solo se realizaron 5 (se alcanzaron acuerdos de forma rápida al haber un número inferior al previsto de socios). Por otro lado, la capacitación de funcionarias y funcionarios, tanto en la creación y dinamización de comunidades de prácticas, como en el <i>Design thinking</i>, se mide a través de los porcentajes de participantes que obtienen el certificado de superación en cada caso, habiéndose previsto el 80 %. En las dos actividades realizadas en 2024 se ha alcanzado una tasa de superación del 100 % y del 76 %, respectivamente, lo que supone un porcentaje final del 88 % del alumnado que superan la actividad y, consecuentemente, certifican.</p> <p>Respecto del otro resultado previsto (capacitar a funcionarias y funcionarios en la creación y dinamización de comunidades de prácticas), la previsión era del 80 %. Se superaron al alcanzar el 100 %, debido a que la selección de los participantes estuvo muy ajustada al perfil requerido.</p> <p>Por todo lo anterior, se considera que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2024, se sitúa en un tramo entre el 75 % y el 99 %, considerando el elevado volumen de actuaciones que conlleva cada una de las actividades planificadas, concluidas en su mayoría.</p>
<p>Centro de Cooperación Internacional</p>	<p>Proyecto 1.2.6. Desarrollo de la red latinoamericana de antiguos</p>	<p>Este proyecto inició su ejecución en 2021, año en el que la planificación estuvo centrada exclusivamente en las actividades de colaboración para la celebración del XX Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE). La ejecución correspondiente a 2022 se focalizó en la organización del XVII Seminario de la</p>

**alumnos y
alumnas del INAP**

FIAAIINAPE, la creación de una base de datos de antiguos alumnos única, y la generación de una red social, denominada Red *alumni* Iberoamericana del INAP. Si bien el primer año se logró la total implementación de la planificación, no ocurrió así en 2022, al verse afectados los trabajos para la creación de la citada base de datos por falta de personal para abordarlos y, en consecuencia, resultar imposible la generación de la red *alumni*. En 2023 se acometieron 3 actividades: la creación de una base de datos única de antiguos alumnos (a partir de 2010); la designación del alojamiento de la red social; el diseño de un plan de mantenimiento y supervisión de la red.

En 2024 se planificaron 3 actividades: la celebración en España del Congreso de la Federación, coincidiendo además con el 40 aniversario de su creación, el mantenimiento y explotación de la base de datos única de antiguos alumnos y el lanzamiento de la Red *alumni* Iberoamericana. Las tres actividades se realizaron en los plazos previstos.

Por lo que respecta a los 2 resultados que se buscaba alcanzar (mantener los vínculos entre los antiguos alumnos y fomentar el aprendizaje informal durante y después de la carrera profesional), medido en el número de participantes en el Congreso, se ha superado ampliamente lo previsto (80 participantes), ya que contó con 145 participantes en dicho congreso, lo que se atribuye al diseño de una programación especial con motivo del 40 aniversario que ha podido generar mayor interés. El segundo resultado era el fortalecimiento de las relaciones del INAP con los antiguos alumnos, cuyo indicador era el lanzamiento de la Red *alumni*, plenamente cumplido.

El nivel de ejecución del proyecto para 2024 se sitúa en el 100 %.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 2

ESTRATEGIA 2.1. Adaptar y mejorar los procesos de selección en cuya gestión interviene el INAP, consolidando un modelo que combine la transparencia y la garantía de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, y que dé satisfacción a las necesidades reales de la Administración del siglo XXI, teniendo en cuenta la diversidad social y territorial en el acceso a la función pública.

<p>Subdirección de Selección y Subdirección de Formación Local</p>	<p>Proyecto 2.1.2. Mejora de la profesionalización de los órganos de selección</p>	<p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, siendo su resultado más relevante la creación de una aplicación informática para disponer de una bolsa de personas interesadas en formar parte de los órganos de selección. La ejecución de este proyecto es responsabilidad compartida de las subdirecciones de Selección y Formación Local, al ser su ámbito de actuación aplicable también a los tribunales de los procesos selectivos para el acceso a la Administración Local con habilitación de carácter nacional.</p> <p>Tras lograr en las anualidades precedentes poner en marcha la citada aplicación informática y publicar el currículo profesional de las personas que forman parte de los órganos selectivos en los procesos del subgrupo A1, la planificación de 2024 se centró en crear una acción formativa de orientación para órganos de selección. Para ello, se preveía la realización de 4 actividades, que englobaban desde el diseño a la evaluación de los resultados derivados de la acción formativa.</p> <p>Sin embargo, debido a la sobrecarga de trabajo soportada por las unidades responsables de su ejecución, que han tenido que gestionar procesos selectivos de carácter masivo, no ha sido posible culminarlo. La fase de diseño ha sido iniciada durante el último trimestre de 2024, y se prevé su finalización a lo largo del 2025. A ello se añade la convocatoria en 2024, por parte de la Subdirección de Aprendizaje, de una actividad formativa sobre igualdad para Órganos de Selección.</p> <p>El avance limitado ha impedido culminar el único resultado perseguido (formar a los miembros de los Órganos de Selección).</p> <p>Por todo lo anterior, se establece el nivel de ejecución de este proyecto durante 2024 entre el 25 % y el 49 %.</p>
<p>Subdirección de Formación Local</p>	<p>Proyecto 2.1.3. Racionalización de las formas de acceso a la</p>	<p>Este proyecto plurianual comenzó su ejecución en 2022, completando íntegramente su planificación para ese año. En 2023 se observó un avance parcial debido entre</p>

	<p>categoría de entrada de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN)</p>	<p>otros factores a la finalización de los procesos selectivos objeto de análisis en el mes de diciembre.</p> <p>La planificación de 2024 se compone de 6 actividades, que incluyen la recopilación de propuestas de mejora de cobertura en relación con los procesos selectivos de FHN, el análisis de los mismos, la elaboración de una propuesta para modificarlos, preparando las oportunas convocatorias derivadas de la oferta extraordinaria de 2022 (1.000 plazas), el apoyo en la baremación de la fase de concurso en los procesos de estabilización, así como la implementación de medios electrónicos en los ejercicios de los procesos selectivos.</p> <p>De estas 6 actividades, se han podido ejecutar todas - incluso con desviaciones positivas en las fechas planificadas en algunos casos -, con la única excepción de aquella referida a la oferta extraordinaria de 2022 por causas externas al equipo gestor. El motivo reside en un conjunto de cuestiones jurídicas suscitadas por el carácter de las plazas de manera territorializada, y que al finalizar 2024 continuaban sin sustanciarse.</p> <p>A través de la planificación de este proyecto para 2024, se perseguía la obtención de 4 resultados: disponer de un documento de estudio conjunto, con conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de FHN; convocar procesos selectivos que incluyan las modificaciones propuestas; apoyar a los Tribunales Calificadores en los procesos selectivos de estabilización de FHN; y, por último, articular ejercicios de los procesos selectivos mediante medios electrónicos. Todos ellos se han logrado, de acuerdo con los indicadores de medición prefijados en cada caso, salvo el segundo de ellos en lo tocante a las plazas extraordinarias, que no se pudieron incluir en las convocatorias modificadas.</p> <p>Lo anteriormente señalado, lleva a establecer un nivel de ejecución de este proyecto para 2024 entre el 75 % y el 99 %, respecto de la planificación prevista para 2024.</p>
<p>Subdirección de Selección</p>	<p>Proyecto 2.1.4. Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección</p>	<p>Este proyecto plurianual inició su ejecución en 2021, con el objetivo de avanzar en la eficiencia y agilidad de todos los elementos que intervienen en los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección (CPS).</p> <p>Tras la labor desarrollada en anualidades anteriores, en 2024 se planificaron 2 actividades, consistentes en analizar el impacto de las modificaciones realizadas en la ejecución de los procesos selectivos encomendados a la CPS durante el año 2023, y en adaptar la nueva convocatoria en base a las conclusiones obtenidas.</p> <p>Mientras que la primera actividad pudo finalizar en el mes de mayo, la segunda no se llevó a cabo por resultar</p>

		<p>innecesaria, ante la conveniencia de no realizar cambios en los procesos.</p> <p>Esta circunstancia ha impactado en el cumplimiento del primero de los 3 resultados buscados (disponer de convocatorias adaptadas en función del análisis practicado).</p> <p>Respecto del segundo (aumentar la tasa de cobertura de plazas), el indicador consistente en incrementar un 10 % la cobertura de plazas no se pudo alcanzar, produciéndose un decremento del 5,2 % debido al exponencial aumento del número de plazas de la convocatoria de 2022, que no se correspondió con un aumento tan significativo en el número de personas presentadas a los procesos selectivos, sobre todo por promoción interna. De hecho, en ingreso libre se procedió a cubrir el 95 % de las plazas convocadas, aspecto que contrasta con el 34 % observado en promoción interna.</p> <p>El tercer resultado (reducir la duración de estos procesos selectivos) se consiguió sobradamente, habiéndose logrado rebajar en 39 días de media, frente a los 30 días señalados como objetivo a conseguir. Se hace notar la existencia de procesos con un acortamiento muy superior de la duración, como es el caso de la fase de oposición para acceder al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado por el procedimiento de acceso libre, que disminuyó en casi 5 meses.</p> <p>Considerando en conjunto todo lo anterior, especialmente el hecho de que tanto una actividad como el resultado vinculado a ella devinieran en innecesarios, se asigna a la planificación de este proyecto para 2024 un grado de cumplimiento comprendido en la franja porcentual entre el 75 % y el 99 %, encontrándose más próximo a este último valor.</p>
<p>Subdirección de Selección</p>	<p>Proyecto 2.1.5. Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos del Subgrupo A1</p>	<p>La ejecución de este proyecto plurianual se inició en 2022, para abordar la mejora de los procesos selectivos correspondientes a cuerpos y escalas del Subgrupo A1.</p> <p>Continuando con el avance de años anteriores en la modificación de estos procesos, la planificación correspondiente a 2024 se organizó en función de 6 actividades consistentes en analizar el impacto de las modificaciones realizadas en la ejecución de los 3 procesos selectivos del Subgrupo A1 (CSACE, CSSTIAE y ETGOA) y en adaptar las nuevas convocatorias según las conclusiones del análisis previo. Todas ellas se han podido realizar.</p> <p>Sin embargo, no ocurre lo mismo con los 8 resultados buscados, cuyos indicadores no han alcanzado los</p>

		<p>valores inicialmente previstos. Estos pretendían, en primer lugar, disponer de convocatorias adaptadas en función del análisis practicado, respecto de lo cual finalmente se ha considerado que no es necesario modificar la convocatoria de CSACE, imposibilitando su cumplimiento al devenir en innecesario.</p> <p>Otros 6 resultados consistían en aumentar la tasa de cobertura de plazas en los 3 procesos selectivos y reducir su duración. De ellos, solo se ha logrado el consistente en disminuir la duración del proceso correspondiente a ETGOA, debido al aumento del número de plazas incluidas en las convocatorias de CSACE y CSSTIAE, que en este último caso ha sido exponencial, al pasar de 180 a 900 las plazas a cubrir.</p> <p>El resultado restante, consistente en analizar el impacto de las modificaciones realizadas en la ejecución del proyecto piloto del proceso selectivo ETGOA llevado a cabo en 2023, tampoco ha podido culminarse, debido a que dicho análisis requiere de la finalización del proceso selectivo que en diciembre de 2024 se encontraba todavía en curso.</p> <p>La valoración global de ejecución lleva a asignar a este proyecto un grado de cumplimiento para 2024 comprendido en la franja porcentual entre el 50 % y el 74 %.</p>
--	--	---

ESTRATEGIA 2.2. Contribuir a la atracción del talento de las personas idóneas para la Administración, prestando especial atención a los sectores sociales infrarrepresentados

<p>Unidad de Apoyo</p>	<p>Proyecto 2.2.4. Colaboración con las universidades españolas para la incorporación de estudiantes en prácticas en el INAP</p>	<p>Las actividades de este proyecto —de carácter plurianual y responsabilidad de la Unidad de Apoyo— programadas para 2021 se desarrollaron al 100 % —al haberse establecido el contacto con algunas universidades y suscrito con ellas convenios de colaboración, además de concretado la oferta de prácticas con la Universidad Complutense de Madrid—. Sin embargo, en los ejercicios siguientes, el porcentaje de cumplimiento anual fue descendiendo, lo que llevó a que 2024 se dedicará a la reflexión para el nuevo impulso del proyecto.</p> <p>Para ello, se programaron 6 actividades: la valoración de las necesidades de cobertura de prácticas no remuneradas en el INAP; la valoración de las posibilidades de tutoría del INAP; el análisis de esos datos reunidos; la propuesta de actuación a la Dirección del INAP sobre la base del análisis; la redacción de un modelo de convenio para la realización de prácticas académicas (universitarias) no retribuidas; y su propuesta a la Dirección del INAP. Todas estas actividades se ejecutaron, si bien con alguna desviación</p>
------------------------	--	---

temporal —algunas negativas y otras siendo un adelanto sobre lo previsto—.

En cuanto a los 2 resultados buscados en el ejercicio 2024: analizar las posibilidades de una nueva cooperación educativa con entidades universitarias para la práctica no remunerada en el INAP de su alumnado y disponer de un modelo de convenio para la realización de prácticas académicas (universitarias) no retribuidas, ambos se alcanzaron (el primero obteniendo un informe a partir del análisis de los datos del cuestionario y el segundo con la redacción del nuevo modelo de convenio-tipo).

Por todo lo dicho, se puede concluir que, en 2024, el proyecto se ha ejecutado en un porcentaje del 100 % sobre lo previsto.

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 3

ESTRATEGIA 3.2. Desarrollar y aplicar un enfoque de competencias a la formación.

<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p>Proyecto 3.2.1. Definición, diseño y ejecución de itinerarios formativos de especialización a partir de marcos competenciales</p>	<p>Este proyecto plurianual, que se inició en 2021 y cubre un extenso campo de actuación al ser una de las bases de la actual política de función pública, prosiguió su implementación en 2024 a partir de 4 actividades: configuración de un grupo de trabajo del INAP con asesores externos para definir el área funcional de atención a la ciudadanía; definición del marco de competencias de dicho área; diseño de sus itinerarios de carrera horizontal y vertical; y, por último, diseño del itinerario formativo basado en el marco competencial de contratación pública.</p> <p>Las 3 primeras se han llevado a cabo, pero no así la última al haberse podido desarrollar únicamente el itinerario formativo para el perfil centros gestores. Por su parte, el citado grupo de trabajo culminó la labor de definición del área funcional de atención a la ciudadanía, quedando únicamente pendiente en el mes de diciembre la entrega de los resultados.</p> <p>En cuanto al resultado previsto, el único identificado, que se describe como "diseñar dos itinerarios formativos que estén basados en un aprendizaje y certificación por competencias", se ha logrado con creces, al finalizar el año con 3 itinerarios publicados que certifiquen competencias y 7 actividades de itinerarios por competencias convocadas, en ambos casos un punto por encima del valor inicial asignado a ambos indicadores.</p> <p>Teniendo en cuenta todos estos datos, se considera que el proyecto ha tenido en 2024 un nivel de ejecución situado entre el 75 % y el 99 %, estando más próximo a este segundo valor.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 3.2.2. Definición, desarrollo y acreditación de competencias digitales generales para el empleo público (Proyecto vinculado al PRTR)</p>	<p>Este proyecto —uno de los cuatro que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)— se inició, dado su carácter plurianual, en 2021, momento en el que fue impulsado por la Subdirección de Aprendizaje y ha continuado en los ejercicios siguientes, asumiendo la responsabilidad de su ejecución en 2023 la Gerencia del INAP, unidad que también lo impulsó en 2024.</p> <p>Para este año, el proyecto se formó por 9 actividades: la publicación en la Plataforma de Contratación del Sector Público de la licitación del expediente; la presentación de ofertas; las gestiones para la conformación del expediente de modificación presupuestaria</p>

		<p>[incorporación de créditos del PRTR] y para la tramitación que conduzca a su aprobación por el Ministerio de Hacienda; las sesiones de la mesa de contratación del INAP que lleve a la adjudicación del servicio; la adjudicación definitiva del servicio; la formalización del contrato; el inicio de la fase de ejecución del contrato; el desarrollo de la subfase de diagnóstico; y el inicio de la subfase de certificación.</p> <p>Dado que las actividades previas al inicio de la fase de ejecución del contrato sufrieron desviaciones temporales, aquella se inició dos meses después de lo previsto.</p> <p>Por la misma razón, de los 3 resultados buscados (el contrato para el desarrollo de competencias digitales de personal empleado público [siendo este resultado el más destacado de los tres, ya que es el presupuesto indispensable para alcanzar los siguientes]; el inicio de la ejecución del contrato y de su fase de implantación; y el diagnóstico en la fase de implantación), los 2 primeros se lograron sin incidencias, mientras que el tercero no pudo ser totalmente alcanzado por el mencionado retraso en la ejecución del proyecto, que condujo a que la recepción del documento de resultados de diagnóstico no estuviera disponible a finales de 2024.</p> <p>Sin embargo, no puede concluirse más que este proyecto se ejecutó con un elevado porcentaje de cumplimiento: entre el 75 % y el 99 % de lo previsto.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p>Proyecto 3.2.3. Desarrollo y acreditación de competencias para el teletrabajo (Proyecto vinculado al PRTR)</p>	<p>Este proyecto plurianual está integrado en el PRTR y fue iniciado en 2021 y continuado en los años sucesivos, en los que se avanzó en la licitación de la contratación del diseño de las actividades formativas según las competencias para el teletrabajo definidas en el marco del INAP.</p> <p>Con esa labor previa de elaboración de los pliegos de contratación que culminó en diciembre de 2023, la planificación de 2024 preveía 4 actividades de ejecución consecutiva, siendo la primera de ellas la adjudicación de las actividades formativas para los próximos 3 años. A ella le seguiría la ejecución de la contratación para su diseño, la convocatoria para equipos docentes y, finalmente, el desarrollo de las actividades de formación de formadores para la tutorización de las actividades diseñadas.</p> <p>Tras la adjudicación del contrato en el mes de mayo, retrasos ocasionados por el centro gestor del mismo han motivado una prórroga en la ejecución, estando previsto culminar las tres actividades subsiguientes en el primer trimestre de 2025.</p> <p>Como consecuencia, el único resultado buscado y previsto del proyecto, que era la puesta en marcha de la</p>

		<p>capacitación para el personal de la AGE según el marco de competencias para el teletrabajo de las empleadas y empleados públicos, no ha podido llevarse a cabo.</p> <p>En coherencia con lo anterior, la valoración global de la ejecución de este proyecto durante 2024 se sitúa entre el 25 % y el 49 %.</p>
<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p>Proyecto 3.2.4.</p> <p>Revisión del modelo de gestión de la formación en competencias lingüísticas en lenguas extranjeras y lenguas españolas cooficiales conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MECRL)</p> <p>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p>	<p>Proyecto plurianual cuya ejecución comenzó en 2021, que se vincula con el Plan Impulso INAP. La ejecución del proyecto en 2022 permitió cumplir con lo previsto respecto de las lenguas extranjeras, focalizándose la implementación durante 2023 en las lenguas cooficiales. La paralización de la planificación como consecuencia de la necesidad de establecer un modelo diferente de gestión acorde con las indicaciones de los servicios jurídicos, obligó a un replanteamiento que ha pautado la planificación de 2024. Este año se preveía la realización de 5 actividades: 3 de ellas dirigidas a la contratación de actividades formativas en catalán, euskera y valenciano (el diseño y la redacción de las condiciones técnicas, la subsiguiente licitación y la posterior valoración de las ofertas que se presentasen); y las otras 2 focalizadas en la oferta formativa en gallego (a través de la firma de un convenio o instrumento de colaboración con la escuela de Administración Pública de Galicia, y la posterior convocatoria de gallego para el personal de la AGE).</p> <p>Si bien la primera actividad se desarrolló según lo previsto, el hecho de que se recibieran ofertas calificadas de baja desproporcionada ha impedido que se pueda concluir la adjudicación y, en consecuencia, avanzar con las otras dos actividades.</p> <p>Por su parte, aquellas focalizadas en la lengua gallega tampoco han presentado el avance esperado, al no haberse podido firmar el convenio con la correspondiente administración autonómica.</p> <p>En coherencia con lo anterior, el único resultado perseguido con el proyecto, consistente en disponer de un nuevo modelo de gestión para el desarrollo de las competencias en lenguas cooficiales de los empleados y empleadas públicas, no ha podido completarse durante 2024, y su implementación se continuará en la anualidad siguiente.</p> <p>La valoración global del grado de cumplimiento de este proyecto en 2024, teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede situar en la franja entre el 0 % y el 24 %, más cerca del valor superior de la misma.</p>

ESTRATEGIA 3.3. Impulsar la innovación docente y promover una mejor adaptación del instituto a los procesos de aprendizaje en entornos virtuales.

<p>Subdirección de Aprendizaje</p>	<p>Proyecto 3.3.1. Consolidación del programa de innovación docente</p>	<p>Este proyecto plurianual se inició en 2021, anualidad en la que se consiguió la realización de acciones formativas en materia de innovación docente. En 2024 se planificó un nuevo impulso del programa a través de 5 actividades consistentes en diseñar el nuevo programa de Innovación docente y realizar diversas convocatorias relacionadas con el itinerario del personal docente y con aquel dirigido a promotores y gestores de formación.</p> <p>Todas ellas se han realizado sin desviación alguna, a excepción de aquella consistente en convocar una actividad del itinerario para promotores y gestores de formación, que no se pudo llevar a cabo por falta de recursos.</p> <p>La planificación de este proyecto para 2024 contemplaba la obtención de dos resultados: por un lado, diseñar un programa amplio que incluya un itinerario para personal docente y otro para promotores y gestores de formación diferenciados; y, por otro lado, incrementar el número de participantes en las actividades de este programa. Si bien no fue posible alcanzar los indicadores de resultados previstos para el primero de ellos, debido a la desviación en las actividades que se ha señalado anteriormente, el segundo resultado se logró con creces, al haberse producido un incremento del 124 % en el número de participantes de las actividades formativas.</p> <p>Por todo lo anterior, y considerando el elevado valor concedido a los indicadores de resultados, se estima un grado de cumplimiento de la planificación anual entre el 75 % y el 99 %.</p>
---	---	--

ESTRATEGIA 3.4. Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos, a las características y necesidades de los perfiles a los que se dirigen.

<p>Subdirección de Formación Local</p>	<p>Proyecto 3.4.1. Rediseño de los cursos selectivos del INAP</p>	<p>Este proyecto plurianual reviste un doble ámbito de actuación, al cubrir tanto los cursos selectivos del subgrupo A1 para el acceso a cuerpos y escalas generalistas de la AGE, como aquellos correspondientes a los procesos selectivos de acceso a la categoría de entrada de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN). Ello hace que intervengan en su implementación las subdirecciones de Aprendizaje y de Formación Local, con una gestión paralela durante las anualidades de 2022 y 2023. Si bien la primera finalizó su ejecución en 2023, los cursos selectivos destinados a FHN no han concluido su rediseño hasta finales de 2024.</p> <p>Para ello, la planificación de ese año se organizó en 4 actividades, dirigidas al diseño de un nuevo curso selectivo para los FHN por el sistema de estabilización, así como al análisis y diseño de los cursos para el acceso libre a las subescalas de Secretaría, Intervención-Tesorería y</p>
---	---	--

		<p>Secretaría-Intervención, derivados de la convocatoria de la OEP (Oferta de Empleo Público) 2020-2021-2022, adaptándolos al incremento del número del alumnado debido al aumento de plazas.</p> <p>Todas las actividades se ejecutaron según lo previsto, concluyendo en todos los casos con un mes de anticipación respecto de la previsión inicial.</p> <p>Igualmente, se lograron los dos resultados pretendidos (contar con el rediseño y actualización de los tres cursos selectivos de acceso libre FHN y disponer de un nuevo curso selectivo rediseñado para los FHN por concurso-oposición por el sistema de estabilización), presentando así un grado de ejecución del 100 % y dando por finalizada la implementación de este proyecto.</p>
--	--	---

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 4

ESTRATEGIA 4.1. Promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas, con el objeto de contribuir a su mejora y a su acercamiento a la sociedad.

<p>Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento</p>	<p>Proyecto 4.1.2.</p> <p>Rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, así como de las ayudas para el fomento de la actividad investigadora</p>	<p>Este proyecto inició su ejecución en 2021, viéndose desde el principio condicionado por factores externos al INAP, asociados a la aprobación en instancias ministeriales de las bases reguladoras para la concesión de premios para tesis doctorales y premios para trabajos de investigación, y para la concesión de subvenciones para la realización de proyectos de investigación.</p> <p>Su falta de aprobación en los últimos años ya obligó a replicar la planificación en 2023. Solo en el segundo semestre de 2024 se ha logrado vencer la parálisis de anualidades anteriores, contando al término de dicho año con los informes favorables de la Abogacía del Estado y de la Intervención Delegada, y prosiguiendo su tramitación en enero de 2025.</p> <p>En términos de actividades incorporadas a la planificación de 2024, se contemplaron dos, consistentes en la elaboración y publicación de las convocatorias, tanto de proyectos de investigación, como de tesis y trabajos de investigación, que no han podido culminarse. Este limitado avance ha imposibilitado el cumplimiento de los 2 resultados previstos (convocar proyectos de investigación y convocar premios de tesis y trabajos de investigación).</p>
---	--	---

		Al no haber podido llevarse a término ninguna de las actividades programadas, ni lograrse ninguno de los resultados previstos por causa ajena al INAP, el porcentaje de cumplimiento de este proyecto en 2024 vuelve a situarse entre el 0 % y el 24 % de lo programado, si bien con la expectativa de culminarlo en 2025.
--	--	--

ESTRATEGIA 4.3. Avanzar en el proceso de documentación y digitalización de los recursos del instituto.

Subdirección de Aprendizaje	<p>Proyecto 4.3.1.</p> <p>Creación de un banco de recursos en abierto, en el marco de la actualización del Banco de Conocimientos del INAP (BCI), según estándares de metadatos normalizados</p> <p><i>(Proyecto vinculado al PRTR)</i></p>	<p>Proyecto plurianual iniciado en 2021 que, a su vez, está vinculado a uno de los cuatro proyectos que tiene el INAP en el componente 11, inversión 3 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).</p> <p>La planificación correspondiente a 2024 constaba de 3 actividades: elaboración de la taxonomía e identificación de documentos, subida de los mismos al banco de recursos en abierto y puesta en funcionamiento.</p> <p>Debido a la necesidad de que este banco se abra al público en la nube de la Secretaría General de Administración Digital, no ha sido posible su implementación en 2024, si bien se espera completar la migración en el primer trimestre de 2025, con la subsiguiente apertura pública. Por ello, solo puede darse por finalizada la primera de las actividades anteriores.</p> <p>En coherencia con lo anterior, el único resultado previsto del proyecto (facilitar recursos mediante la puesta en funcionamiento del banco), no ha podido lograrse.</p> <p>No obstante, por el avance realizado tanto en la taxonomía de los documentos como en la migración, se asigna a este proyecto un grado de cumplimiento entre el 25 % y el 49 %.</p>
-----------------------------	--	---

ESTRATEGIA 4.4. Poner en valor la colección bibliográfica y museográfica del instituto.

Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento	<p>Proyecto 4.4.2.</p> <p>Elaboración de un programa de actividades en torno al edificio histórico y a la colección que incluya itinerarios, visitas o exposiciones presenciales u online, entre otros</p>	<p>Este proyecto plurianual, de ejecución recurrente, fue iniciado en 2022. Su planificación de 2024 estaba integrada por 5 actividades centradas en la realización de visitas guiadas para diferentes colectivos: empleados públicos del INAP, grupos de público general (bajo petición), delegaciones extranjeras, colectivos participantes en la Semana de la Administración Abierta 2024, así como grupos de visitantes durante las jornadas de Open House Madrid 2024. Todas ellas se han llevado a cabo, si bien aquellas visitas dirigidas al personal del instituto demoraron su comienzo al mes de octubre para priorizar los restantes compromisos que llevaban aparejadas fechas específicas.</p> <p>El único resultado previsto para 2024 era incrementar el número de visitantes en el marco de las visitas guiadas a la sede del INAP, aspecto que se ha logrado con creces, al</p>
---	---	---

		<p>superar en un 52 % la previsión inicial fijada en el correspondiente indicador.</p> <p>Todo lo anterior hace que el proyecto se considere ejecutado al 100 % en su previsión para 2024.</p>
--	--	--

PROYECTOS DEL OBJETIVO GENERAL 5

ESTRATEGIA 5.1. Consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP, como base para el desarrollo de las funciones, actividades, y transformación digital de las diversas unidades del INAP y del servicio público que ofrecen, y permitiendo una gestión avanzada de los datos y del conocimiento del INAP en modo colaborativo.

<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p>Proyecto 5.1.1. Modernización de la plataforma web del INAP (Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</p>	<p>Este proyecto plurianual, cuya responsabilidad de ejecución lidera la Unidad TIC del INAP, fue puesto en marcha en 2021, anualidad en la que ya se observaron desajustes respecto de la planificación inicial, debido al amplio ámbito de actuación que requería su consecución.</p> <p>Tras la fase de contratación pública gestionada en anualidades precedentes, la planificación de 2024 incorporaba dos actividades cuya implementación implicaría la finalización del proyecto: puesta en preproducción de la nueva web y posterior lanzamiento en producción. Sin embargo, ninguna de ellas ha podido completarse, si bien al finalizar la anualidad se pudo desplegar en el entorno de Interacción y se espera un despliegue durante el primer cuatrimestre de 2025. Parte de las desviaciones acontecidas fueron causadas por un retraso en la configuración de la infraestructura provista, necesaria para realizar el despliegue.</p> <p>El único resultado programado para 2024, consistente en la renovación de la web www.inap.es, no ha podido lograrse, careciendo al finalizar la anualidad de los entornos de Preproducción y Producción.</p> <p>No obstante, se han producido avances que han permitido concluir el desarrollo e iniciar la formación de los usuarios. Por todo ello, se estima un nivel de ejecución del proyecto en 2024 en el tramo entre el 50% y 74%.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de</p>	<p>Proyecto 5.1.2.</p>	<p>Este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, iniciado en 2021 con 4 actividades, continuó en 2022 con 3 y</p>

la Información y
las
Comunicaciones

Consolidación de las aplicaciones de soporte a la formación (SIAF y aplicaciones relacionadas)

(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)

avanzó en 2023 con el mismo número, que, pese a no poderse ejecutar en su totalidad, supusieron un importante avance —similar al desarrollado en el ejercicio anterior— al alcanzarse una ejecución de entre el 75 % y el 99 % de lo planificado.

En el año 2024 continuó este proyecto de carácter plurianual, del que se ocupó, como en los anteriores, la Unidad TIC del INAP.

Para ese ejercicio, el proyecto se dividió en 4 actividades: la implantación de las modificaciones del proyecto de actualización de SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas); la adjudicación de un contrato de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) para la ampliación de los servicios y con el fin de evitar la tramitación de un contrato menor de carácter anual; la contratación transitoria de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) hasta la adjudicación del contrato ampliado; y la ejecución del contrato de desarrollo de la aplicación de gestión de los planes de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (FEDAP). Si bien la primera actividad se retrasó en su ejecución una quincena y unos 45 días la segunda actividad, las restantes se desarrollaron antes de lo previsto y las cuatro concluyeron satisfactoriamente.

Los retrasos apuntados se debieron a la ampliación del proyecto —en el caso de la primera actividad— y a ciertas complicaciones para la adjudicación —en el supuesto de la segunda actividad—.

En cuanto a los 6 resultados buscados (reducir el tiempo empleado en la resolución de incidencias en el funcionamiento de la aplicación; solventar las carencias que ofrece la aplicación SIAF mejorando sus funcionalidades; reducir el tiempo empleado en la resolución de incidencias en el funcionamiento del entorno Moodle; solventar las carencias que ofrece la aplicación Moodle, mejorando sus funcionalidades; reducir el tiempo empleado en la resolución de incidencias en el funcionamiento de la aplicación FEDAP; y solventar las carencias que ofrece la aplicación FEDAP, mejorando sus funcionalidades [destacándose este resultado entre los demás por su importancia en la consecución del proyecto]), mientras que el primero y el quinto sufrieron una cierta desviación —el tiempo medio empleado en la resolución de incidencias fue algo mayor del deseado, como consecuencia del incremento de estas por la actualización del gestor documental y de los cambios en los procesos de envío de correos electrónicos, en el caso del primer resultado; y como consecuencia de la

		<p>existencia de una incidencia recurrente, en el supuesto del quinto resultado—, el segundo y el cuarto se alcanzaron plenamente —si bien se ha decidido abordar un rediseño total de SIAF con el fin de acometer importantes modificaciones en la aplicación— y el tercero se ejecutó incluso con más éxito del previsto. En cuanto al último resultado, aunque objetivamente no puede indicarse que se haya logrado en su totalidad —pues ha quedado una única incidencia recurrente que está siendo investigada para su resolución—, se estima que se logró en un 90 %.</p> <p>En conclusión y dado que los resultados realizados no se alejan apenas de los previstos o han sido alcanzados plenamente, se puede considerar que, en 2024, el proyecto logró un porcentaje de cumplimiento sobre lo estimado entre el 75 % y el 99 %.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p>Proyecto 5.1.3. Consolidación de las aplicaciones de soporte a la gestión interna (SEGPRES y aplicaciones relacionadas) que incluye un rediseño del interfaz y la integración con SOROLLA2 <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p>	<p>Iniciado en 2021, con 3 actividades, y continuado en 2022, con 8 actividades, y 2023, con 7 actividades y una ejecución para ese año situada entre el 75 % y el 99 % de lo planificado —mejorando el porcentaje de cumplimiento del ejercicio anterior: entre el 50 % y el 74 %—, en 2024 se siguió con el desarrollo de este proyecto vinculado al Plan Impulso INAP.</p> <p>Para 2024, la Unidad TIC del INAP, responsable de este proyecto plurianual, diseñó 1 actividad: la redacción de la documentación para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y de contratación.</p> <p>La actividad sufrió un retraso de 6 meses en su inicio y de 2 meses en su finalización, con respecto a los plazos inicialmente previstos.</p> <p>El motivo de esta situación se encuentra en la decisión de ampliar el uso de la aplicación «SOROLLA» para la gestión de la contratación y poner en producción una aplicación de planificación —servicio no prestado por «SOROLLA»—.</p> <p>Por lo que respecta al único resultado previsto, consistente en la disposición de la documentación para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y de contratación, hay que indicar que su ejecución no se concluyó —pues, como se ha expuesto anteriormente, iniciado el desarrollo del proyecto en el año 2024, se percibió como mejor alternativa la utilización de «SOROLLA» y su complemento con una aplicación de planificación presupuestaria—, si bien las necesidades de planificación quedaron ampliamente cubiertas.</p> <p>Por lo expuesto, este proyecto, en su ejecución de 2024, se estima ejecutado entre el 75 % y el 99 % de lo</p>

		<p>programado, en la medida en que, si bien finalmente se ha optado por una solución diferente a la inicialmente propuesta, el proyecto no ha dejado de tener valor —y ser desarrollado— para conducir a la solución apuntada y poder darlo por finalizado.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p>Proyecto 5.1.4. Renovación de la sede electrónica del INAP <i>(Proyecto vinculado al Plan Impulso INAP)</i></p>	<p>Con 2 actividades en 2021, 3 en 2022 y otras tantas — 3— en 2023 (año en el que el porcentaje de ejecución sufrió un descenso, pasando de entre el 75 % y el 99 % de lo programado en 2022 a entre el 25 % y el 49 % en el ejercicio siguiente), este proyecto, vinculado al Plan Impulso INAP, continuó en 2024.</p> <p>En este año, este proyecto plurianual y responsabilidad de la Unidad TIC del INAP, se integró por las siguientes 3 actividades: el desarrollo de un procedimiento de control para facilitar la publicación de trámites en la sede electrónica del INAP; el lanzamiento en producción de la nueva sede; y la publicación en ella de los trámites de los procedimientos y los servicios del INAP ofrecidos a sus diferentes tipos de usuarios.</p> <p>De todas ellas, tan solo la primera pudo ejecutarse en el año —si bien con una demora sobre el plazo previsto—. Las dos restantes no se pudieron concluir por problemas para la provisión en la infraestructura necesaria.</p> <p>Como consecuencia de ello, de los 3 resultados buscados (del que se destaca el segundo) —disponer de una nueva sede electrónica que comparta estructura con el nuevo portal web en desarrollo del INAP; desarrollar un procedimiento de control que facilite la publicación de trámites en la sede; y ofertar en ella los trámites de los procedimientos y los servicios del INAP—, pudieron alcanzarse los dos primeros: la sede electrónica, si bien no pudo ser puesta en producción —al no haberse provisto la infraestructura para el despliegue—, sí se encuentra totalmente desarrollada. Es decir, los motivos de la desviación sufrida se debieron a la imposibilidad de no disponer de la apuntada infraestructura necesaria para el despliegue.</p> <p>Por todo lo indicado, se puede concluir que el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2024 se situó entre el 50 % y el 74 % de lo programado.</p>
<p>Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p>	<p>Proyecto 5.1.5. Diseño e implantación de una nueva aplicación de gestión de los</p>	<p>Vinculado al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, en su planificación para 2021, se formó por 2 actividades; en 2022, por 3; y en 2023, por 3 (año en el que la ejecución del proyecto se situó entre el 75 % y el 99 % de lo planificado, aproximándose</p>

	<p>procesos selectivos</p> <p>(Proyecto vinculado al PRTR)</p>	<p>notablemente al nivel alcanzado en el ejercicio anterior: el 100 % de lo planificado).</p> <p>La Unidad TIC del INAP continuó en 2024 la ejecución de este proyecto plurianual, con 4 actividades: el desarrollo de las funcionalidades de gestión de procesos de selección previstas para 2024; la prueba de los módulos de procesos selectivos desarrollados; la puesta en producción de las funcionalidades de gestión de los procesos selectivos; y el traslado del conocimiento de la nueva aplicación al equipo de soporte de .Net.</p> <p>Dado los retrasos de la provisión de infraestructuras al INAP y en el desarrollo por parte de la empresa adjudicataria, no pudo finalizarse ninguna de las actividades, dependientes cada una de ellas de su inmediata anterior. De este modo, tan solo la primera pudo ejecutarse con un nivel de desarrollo estimado del 85 % sobre lo programado. Adicionalmente, si bien no pudo ponerse en producción, la aplicación para la gestión de los procesos de selección sí se desplegó en el entorno de preproducción, por lo que la tercera actividad también tuvo un considerable nivel de avance.</p> <p>En cuanto al resultado del proyecto, se destaca el único previsto: disponer de una nueva aplicación que ofrezca funcionalidades en la gestión de procesos de selección, que, pese a lo expuesto en el párrafo anterior, pudo alcanzar un grado de avance estimado del 85 %, al haberse desarrollado el 100 % de los módulos previstos —y ello pese a algunos problemas surgidos en la fase de pruebas—.</p> <p>Así, se puede concluir que, para el ejercicio 2024, este proyecto alcanzó una ejecución situada entre el 50 % y el 74 % de lo planificado.</p>
--	--	--

ESTRATEGIA 5.2. Potenciar el capital profesional del INAP, en diálogo con el personal del INAP y con sus representantes.

<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.2.2.</p> <p>Actualización constante de los planes de formación interna del INAP, en particular en lo que se refiere a las competencias vinculadas a la innovación y al cambio</p>	<p>Este proyecto tiene como objetivo la optimización de los recursos formativos del instituto a través de la aprobación de un plan de formación interna acordado entre sus distintas unidades y en el seno del grupo de trabajo de formación y acción social para así capacitar al personal para un mejor desarrollo de las funciones que corresponden a los puestos de trabajo que desempeñan.</p> <p>De carácter plurianual por su propia naturaleza cíclica, la planificación —ejecutada por la Gerencia del INAP— de 2024 fue similar a la de las anualidades anteriores, integrándose por 8 actividades: la recepción de propuesta de cursos por las unidades; el borrador del</p>
------------------------	---	---

		<p>plan de formación interna; la aprobación del plan de formación por el grupo de trabajo de formación y acción social; la aprobación del plan de formación por la Dirección del INAP y su publicación en la intranet del instituto; la inscripción de los cursos en SIAF (Sistema de Información de Actividades Formativas), la inscripción del alumnado en SIAF; la asignación del profesorado en SIAF; y la expedición de certificados del alumnado y del profesorado. Todas ellas consiguieron implementarse en los plazos previstos o, incluso, con anterioridad a los establecidos debido a la agilización de trámites, observándose así desviaciones positivas que permitieron concluir correctamente la ejecución de este proyecto.</p> <p>De los 2 resultados programados: contar con un plan de formación interna para el año y capacitar al personal para desarrollar las actividades del puesto de trabajo, dada la importancia del primero para alcanzar el segundo, se destaca aquel. En cuanto a su alcance, el primer resultado se cubrió sin incidentes y el segundo casi se logró según la previsión —inscripción del 50 % del personal en las actividades formativas programadas— al alcanzarse el 46,6 % del equipo humano. No obstante, esta minúscula desviación no se debió a la falta de interés del personal, sino a una sencilla cuestión matemática: la incorporación al INAP de nuevo personal a final del año, lo que cambió el cálculo porcentual de participación.</p> <p>Explicado esta cuestión, se considera que el grado de cumplimiento sobre lo programado alcanzó el 100 %.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.2.3. Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario</p>	<p>Con este proyecto plurianual se busca aumentar el número de efectivos en el INAP, disminuyendo los puestos de trabajo no cubiertos y aumentando las opciones de promoción profesional del personal funcionario.</p> <p>La Gerencia del INAP continuó impulsando este proyecto, que en 2024 se compuso de 8 actividades clasificadas en 2 grupos: concurso general de 2024 y concurso específico de 2024. Todas las actividades previstas se llevaron a término, observándose desviaciones en los plazos previstos, que, en su casi totalidad, fueron positivas, de modo que todas las actividades concluyeron antes del plazo previsto, con la única excepción de la última del concurso específico de 2024 —gestión para la cobertura de los puestos adjudicados en el concurso— al no haberse incorporado en diciembre de 2024 todas las personas afectadas por haberseles diferido el cese en origen.</p> <p>Por lo que respecta a los 2 resultados —ambos de igual importancia— esperados del proyecto (cubrir un</p>

Gerencia	Proyecto 5.3.1. Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión	<p>mínimo del 25 % de los puestos de personal funcionario incluidos en el concurso —para el concurso general de 2024— y cubrir un mínimo del 70 % de los puestos de personal funcionario incluidos en el concurso —para el concurso específico de 2024—) ambos se alcanzaron ligeramente por encima de los porcentajes previstos.</p> <p>Dada la obtención de resultados para este proyecto, su nivel de ejecución se estima alcanzado al 100 % de lo planificado.</p>
----------	---	--

ESTRATEGIA 5.3. Diseñar e implantar una estructura organizativa más sólida y coherente.

Gerencia	Proyecto 5.3.1. Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión	<p>Este proyecto, inicialmente anual, buscaba en 2021 poner a disposición del personal del INAP protocolos de actuación en materia de convenios y de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual con el propósito de agilizar los trámites de los procedimientos vinculados a ellos y alcanzar una mayor transparencia y publicidad institucional. En los años posteriores, habiendo adquirido el proyecto una naturaleza plurianual —y habiéndose aprobado y difundido un texto en materia de convenios—, la Gerencia del INAP continuó con el desarrollo del proyecto, ya centrado en la materia contractual.</p> <p>De este modo, en 2024, fueron 2 las actividades que se preveían ejecutar: la redacción del protocolo de actuación en materia de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual y su revisión por las unidades implicadas y la firma del protocolo de contratos por la persona titular de la Dirección del instituto.</p> <p>No obstante, las cargas de trabajo y la insuficiencia de personal para atenderlas impidieron concretar aspectos esenciales del protocolo, por lo que este no pudo redactarse.</p> <p>De este modo, el único resultado previsto para 2024 — disponer de un protocolo de contratos de cesión de derechos de propiedad intelectual aprobado por la Dirección del INAP— no pudo alcanzarse.</p> <p>Todo lo anterior lleva a establecer un nivel de ejecución para la planificación de este proyecto en 2023, situado entre el 0 % y el 24 %.</p>
Gerencia	Proyecto 5.3.2. Aprobación de un nuevo estatuto del INAP	<p>Este proyecto —cuya ejecución se preveía anual— se inició en 2021. Con el carácter plurianual adquirido ya en 2022, la Gerencia del INAP continuó impulsando su desarrollo, que en 2024 implicaba la ejecución de 4 actividades: la elaboración de un borrador de estatuto; la remisión al Gabinete de la Secretaría de Estado de</p>

		<p>Función Pública (SEFP) del borrador y la atención a las observaciones recibidas; el seguimiento de la tramitación para elevar —por el Gabinete de la SEFP— al Consejo de Ministros el proyecto de real decreto; y el seguimiento de la tramitación para publicación del real decreto en el Boletín Oficial del Estado.</p> <p>A lo largo de la ejecución de la primera actividad, que tuvo un amplio desarrollo, se valoró la oportunidad de, por un lado, actualizar el estatuto o, por otro, adecuar su texto para la conversión del instituto en agencia estatal. Esta primera actividad, no alcanzó su conclusión al considerarse por parte del departamento de adscripción que resultaba más oportuno avanzar en la dirección de una propuesta del estatuto para el INAP ya como agencia estatal. Estos trabajos comenzaron igualmente a abordarse, sin haber podido culminar al final del ejercicio y quedando pendientes para 2025.</p> <p>Se da la circunstancia de que, en paralelo, hacia finales del año, se elaboró desde la Secretaría de Estado de Función Pública un proyecto de real decreto de adaptación de los organismos públicos a las exigencias de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, texto en el que también se insertaría la modificación de la regulación del INAP como organismo autónomo para alcanzar esa adecuación e introducir, igualmente, modificaciones en su estatuto, quedando pendiente su publicación.</p> <p>Por estas razones, el único resultado pretendido con el proyecto —la aprobación de un nuevo estatuto para adaptarlo a la situación y necesidades, tanto presentes como futuras del INAP en su nueva configuración como agencia estatal— no pudo concluirse, si bien se considera que las tareas asociadas al proyecto han sido numerosas y relevantes y han permitido avanzar en su desarrollo en 2024, situando su ejecución en la franja porcentual comprendida entre el 50 y el 74 %.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.3.3. Aprobación de una resolución de precios públicos</p>	<p>Este proyecto, inicialmente de carácter anual, fue abordado por primera vez en el Plan Operativo Anual del año 2021, anualidad en la que la insuficiencia de medios humanos y, en especial, la falta de cobertura de la plaza de la Consejería Técnica de la Gerencia del INAP, minimizaron su avance. Durante 2022, se dio al proyecto un notable impulso, pero no pudo ser completado, por lo que en 2023 se continuó con su desarrollo, nuevamente paralizado por la ausencia de respuesta de la Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP) a los trámites promovidos por el instituto.</p> <p>Por todo ello, en 2024 la Gerencia del INAP impulsó nuevamente este proyecto, transformado en uno de</p>

		<p>naturaleza plurianual. En este ejercicio se integró por 4 actividades: la obtención de la conformidad del Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP) con el borrador de orden de precios públicos remitida por el INAP; el seguimiento de la tramitación ante órganos externos de la orden por parte del Gabinete de la SEFP; el seguimiento de la tramitación para la firma de la orden por parte del Gabinete de la SEFP; y el seguimiento de la tramitación para su publicación en Boletín Oficial del Estado.</p> <p>Las dos primeras actividades sufrieron una pequeña demora en su ejecución, mientras que la tercera, dado el cambio de adscripción ministerial producida en el ínterin y la consiguiente nueva delegación de competencias, se hizo innecesaria para el avance del proyecto. La última de las actividades se concluyó totalmente con una anticipación de 3 meses.</p> <p>Como único resultado del proyecto se tenía la disposición de una orden de precios públicos, que se logró publicar con la antelación indicada.</p> <p>Por todo lo expuesto, la ejecución de este proyecto alcanzó en 2024 el 100 % de lo previsto.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.3.4. Aprobación de un nuevo baremo retributivo para el INAP</p>	<p>Este proyecto, de carácter inicialmente anual, se transformó en plurianual en el ejercicio 2022. Su desarrollo en 2024 partía del estado de ejecución en el que se encontraba al término del ejercicio anterior, en el que alcanzó un grado de cumplimiento establecido entre el 0 % y el 24 %.</p> <p>Impulsado desde la Gerencia del INAP, se integró en 2024 por 6 actividades: conformidad de la Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP) con el borrador de resolución remitido por el INAP; envío a la Dirección General de Costes de Personal (DGCP) del borrador de resolución con el informe favorable previo de la SEFP; el seguimiento del análisis del borrador por parte de la DGCP; la revisión de las observaciones y modificaciones planteadas por la DGCP y la remisión a dicha unidad del proyecto de resolución; el informe sobre el proyecto de resolución; y la aprobación de la resolución. Las 4 primeras actividades se ejecutaron en su totalidad, si bien con una desviación temporal media de 3 meses sobre el plazo inicialmente previsto. Las 2 restantes actividades no se pudieron desarrollar, quedando pendiente su ejecución.</p> <p>En cuanto a los 2 resultados previstos: la aprobación de la resolución definitiva (pudiendo considerarse este resultado como es más destacado de los dos) y la actualización de los módulos retributivos de las actividades contempladas en la resolución, no</p>

		<p>podieron alcanzarse, siendo tres las causas de la desviación: la formación del nuevo equipo humano de la SEFP y de su Gabinete, el exceso de carga de trabajo acusado por la DGCP, y la falta de oportunidad de conversación para los acuerdos oportunos entre la Dirección del INAP y la DGCP.</p> <p>Por todo ello, como en el ejercicio anterior, se puede concluir que este proyecto alcanzó un cumplimiento establecido entre el 0 % y el 24 % de lo proyectado inicialmente.</p>
--	--	---

ESTRATEGIA 5.4. Mejorar el funcionamiento del INAP y desarrollar metodologías de planificación estratégica, gestión de la calidad y de proyectos.

<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.4.1. Definición de una estrategia de planificación en materia de contratación administrativa</p>	<p>Este proyecto, cuyo objetivo es la adecuación de la contratación a las necesidades estratégicas del INAP y la mejora de su sistema de seguimiento y evaluación, inició su ejecución en 2022, año en el que se llevó a cabo un análisis previo, que continuó en 2023 valorando las necesidades del organismo y las opciones del mercado para su incorporación en el pliego de prescripciones técnicas del contrato pretendido.</p> <p>En el año 2024, este proyecto con naturaleza plurianual, continuó siendo impulsado por la Gerencia del INAP, para lo que se programaron 8 actividades: los contactos con los responsables de los contratos a lo largo de su tramitación para proceder a aglutinar las necesidades; la reunión del equipo de trabajo para determinar una secuencia de actuaciones en el ámbito interno del INAP; el calendario de actuaciones y su puesta en marcha para el cambio del procedimiento de certificación de facturas para la adaptación de las distintas subdirecciones del INAP al futuro sistema; el desarrollo un primer prototipo de aplicación sobre PowerApps y el diseño del modelo de datos que resultaría necesario para la planificación y preparación de los expedientes; la sustitución de la aplicación SEGPRES en la Unidad Tramitadora de Contratación; la elaboración de pliegos para la contratación de un servicio técnico de creación de un sistema de información de gestión integral de expedientes de contratación por procedimiento abierto; la licitación y adjudicación del servicio; y la ejecución del contrato.</p> <p>Las cuatro primeras actividades se desarrollaron según el calendario previsto. Sin embargo, el cambio operado en el diseño y la ejecución del proyecto hizo que la quinta se retrasara y provocó que no se produjera una sustitución total, sino una parcial, del sistema de seguimiento actual. Además, en relación con las actividades sexta y séptima, no se externalizó el</p>
------------------------	--	---

		<p>servicio, aunque sí se finalizaron los análisis de requerimiento y la correspondiente aplicación se desarrolló por personal propio de la organización. Por ello, la última actividad, se inició y concluyó adecuadamente y con anterioridad al plazo previsto — 2 meses antes de la fecha programa para el comienzo y para la finalización de la actividad—.</p> <p>En cuanto al único resultado pretendido, implantar un sistema de gestión integral de la contratación administrativa, se alcanzó exitosamente con la implantación total y en explotación del sistema de gestión integral de la contratación administrativa.</p> <p>Por todo lo expuesto, la ejecución del proyecto alcanzó el 100 % de lo previsto.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.4.2. Planificación en materia de obras, reformas y adquisición de material no fungible</p>	<p>Este proyecto de amplio espectro comenzó su implementación en 2021, a partir de una estructura tripartita dirigida a la sustitución de calderas en la sede de la calle Atocha, a la rehabilitación de su fachada y a obras en la sede de Alcalá de Henares. Durante 2024 se ha avanzado en los tres ámbitos dando continuidad a la tramitación de los años precedentes. En el caso de la sustitución de las calderas, la planificación englobaba 8 actividades que comprendían desde la valoración de la adecuación de la propuesta por parte del Equipo de Coordinación, hasta la entrega al INAP del proyecto visado por el Colegio de Arquitectos, incluido el Estudio de Seguridad y Salud y el Estudio de Gestión de Residuos, Anejos planos, memoria, pliego de prescripciones técnicas particulares, mediciones y presupuesto, así como las autorizaciones y licencias. De ellas se han finalizado las 6 primeras, dependiendo las dos últimas de la tramitación de instancias externas al INAP, cuyos tiempos de ejecución escapan al instituto.</p> <p>La rehabilitación de la fachada se planificó en 7 actividades de forma muy similar al anterior, de las cuales pudieron completarse las 5 primeras, no siendo posible obtener las licencias urbanísticas en el plazo previsto e imposibilitando así que se culminara la planificación.</p> <p>Respecto de las obras en la sede de Alcalá de Henares, la situación es similar a las anteriores. No obstante, en este caso fue posible completar 6 de las 7 actividades previstas, a falta únicamente de obtener la autorización de la Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes por afección a inmueble Bien de interés Cultural (BIC).</p> <p>Las tres situaciones descritas tienen su reflejo en los tres resultados buscados (disponer de los tres</p>

		<p>proyectos de obras), ya que la falta de licencias urbanísticas en los dos primeros casos imposibilitó su cumplimiento en diciembre de 2024. No así las obras de la sede alcaláina, cuyo proyecto sí pudo culminar.</p> <p>Por todo lo expuesto, se puede concluir que, para 2024, el porcentaje de cumplimiento del proyecto se encuentra entre el 75 % y el 99 % de lo programado, debiendo continuar su ejecución en 2025.</p>
<p>Unidad de Apoyo</p>	<p>Proyecto 5.4.4. Elaboración y desarrollo de un plan estratégico del INAP y de sus correspondientes planes operativos anuales</p>	<p>Este proyecto de ejecución cíclica está compuesto en su planificación anual para 2024 de 7 actividades divididas en tres grupos: Plan Operativo Anual 2024 (coordinación entre unidades y aprobación del plan, oficialmente ratificado por el Consejo Rector del INAP en su reunión del 10 de abril de 2024), informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2023 (recopilación de datos para su elaboración, redacción, aprobación y publicación del informe) y, en tercer lugar, el inicio de los trabajos para la elaboración del informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2024 (con la recopilación de datos para su elaboración). Todas estas actividades se han realizado en su totalidad, si bien en algunos casos con ligeras desviaciones en las fechas asignadas, ocasionadas fundamentalmente por la fecha de celebración de la reunión del Consejo Rector.</p> <p>Por su parte, los 3 resultados pretendidos con este proyecto (disponer del Plan Operativo Anual 2024; disponer del seguimiento de Plan Operativo Anual 2023; desarrollar los trabajos preparatorios del informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2024) se han logrado en su totalidad, siendo los dos primeros los más significativos.</p> <p>En coherencia con lo anterior, el porcentaje de cumplimiento del proyecto en 2024 es del 100 %, dado que las únicas desviaciones temporales no tuvieron ningún impacto sobre la finalización de los trabajos.</p>
<p>ESTRATEGIA 5.5. Revisar los recursos de comunicación interna y externa de la organización, mejorando su visibilidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>		
<p>Gerencia</p>	<p>Proyecto 5.5.1. Actualización del manual de acogida del INAP</p>	<p>El propósito de este proyecto inicialmente anual, cuya ejecución comenzó en 2021, fue facilitar la incorporación del nuevo personal al INAP mediante la redacción de un nuevo manual de acogida del instituto que ofreciera información útil en la llegada al organismo. Si bien esto se logró en aquel ejercicio, en 2022 se dio una nueva naturaleza plurianual a este proyecto, al apreciar que el documento redactado en 2021 requería de modificaciones. Estos cambios demoraron su implementación debido al volumen de</p>

		<p>trabajo del equipo responsable y a la presentación de una propuesta de diseño de un modelo propio de acogida, denominado «Cuadernos de Bienvenida del INAP» (propuesta galardonada con uno de los Premios INAP 2023, que buscan impulsar iniciativas de los empleados y empleadas del instituto para mejorar el entorno de trabajo).</p> <p>La planificación de 2024 obedece, por tanto, al estado de ejecución anterior, previendo la realización de 9 actividades que englobaban desde la adaptación del manual a la propuesta ganadora de los citados premios hasta su publicación en la intranet. Todas ellas han logrado completarse, aunque con ligeras desviaciones negativas en algunos casos que no han impedido culminar el proyecto.</p> <p>En consecuencia, ha sido posible lograr el único objetivo buscado (contar con un nuevo manual de incorporación al INAP adaptado a la propuesta ganadora de los premios), pudiendo dar el proyecto por cumplido al 100 % y finalizado.</p>
<p>Unidad de Apoyo</p>	<p>Proyecto 5.5.2. Diseño e implantación de un plan de comunicación del INAP</p>	<p>Este proyecto plurianual viene desarrollándose desde el año 2021. La planificación operativa correspondiente a 2024 partía de la base de un amplio volumen de ejecución durante las anualidades anteriores, y constaba de 2 actividades centradas en el seguimiento e impulso a la ejecución de las acciones contempladas en el plan de comunicación. Ambas se dieron por cumplidas, gracias a la puesta en común de avances a través de SharePoint – Microsoft 365, que permitió llevar a cabo el seguimiento de forma virtual y más continuada en el tiempo.</p> <p>No obstante, no se ha podido lograr el único resultado previsto, consistente en la ejecución de la totalidad de las actividades previstas en el plan, cuyo indicador inicial estaba cuantificado en la implementación del 100 % de las actividades incluidas en el documento, siendo su valor final del 79 %.</p> <p>Si bien se han completado íntegramente las acciones de comunicación interna previstas, aquellas dirigidas al exterior no han podido culminarse por completo, debido principalmente a la imposibilidad de desarrollar jornadas de difusión de resultados de proyectos de investigación (al no haber podido publicarse las convocatorias de los premios que las motivaban) y la falta de avance en el ámbito de la imagen institucional, cuyo análisis directivo se ha visto frenado por el contexto de potencial conversión del INAP en agencia estatal.</p>

Todo lo anterior lleva a valorar la ejecución de este proyecto entre el 75 % y el 99 %, dado el alto grado de ejecución de la mayoría de acciones previstas en la planificación.

2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EJECUCIÓN GLOBAL

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, el índice de cumplimiento de los resultados fijados para la ejecución de los proyectos en curso durante 2024 resulta muy dispar, encontrándose en la franja porcentual comprendida entre el 33 % y el 72 %.

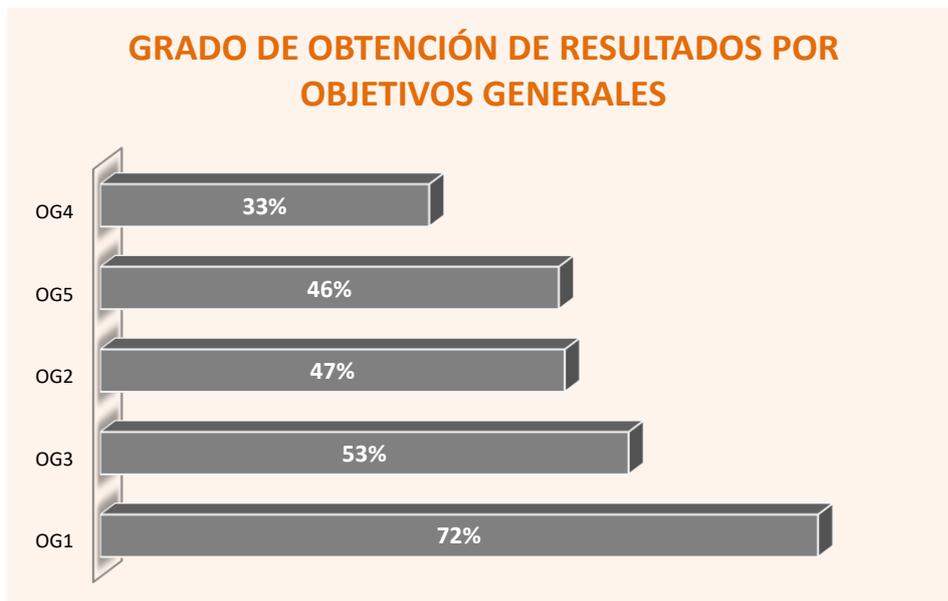


Figura 10. Grado de obtención de resultados de cada objetivo general

El objetivo general 1 es el que comprende proyectos con mayor grado de cumplimiento de los resultados, gracias a que la mitad de aquellos que continuaron en curso durante 2024 lograron todos los resultados pretendidos, de conformidad con los indicadores iniciales consignados en cada caso. En particular, es el proyecto 1.1.3 (actividades formativas para facilitar la implementación del PRTR) aquel que lastra el dato porcentual de este objetivo general por factores externos al INAP, tal y como se ha puesto de relieve en su correspondiente autoevaluación.

El porcentaje menor de los recogidos en el gráfico anterior corresponde al objetivo general 4, y de forma análoga a lo observado en relación con su grado de avance real, el nivel de consecución de resultados se ve influido por el reducido número de proyectos en ejecución, que se vieron impactados por factores externos al instituto: dependencia respecto de la decisión y tramitación de instancias ministeriales – siendo este el caso del proyecto 4.1.2 relativo a premios a tesis y trabajos de investigación –, así como

respecto de la infraestructura tecnológica de un tercero, tal y como ocurrió con el proyecto 4.3.1 para la creación de un banco de recursos en abierto.

Los proyectos de los restantes objetivos generales se sitúan más próximos entre sí, con una diferencia de 8 puntos porcentuales.

Cabe destacar la distribución polarizada que presentan aquellos englobados en el objetivo general 5, ya que de los 16 proyectos que lo componen, 5 han logrado alcanzar la totalidad de resultados previstos, frente a los 7 que no han podido obtener ninguno y, en consecuencia, disminuyen el resultado porcentual medio de consecución.

Al igual que el año anterior, entre las causas explicativas de la falta de obtención de mayores índices de resultados, se observa un predominio de factores externos, tales como la ausencia de tramitación ministerial o retrasos en la disposición de soportes tecnológicos por unidades externas al INAP.

A lo anterior se añade el hecho de que por primera vez desde que se iniciara la planificación estratégica del periodo 2021-2024, se ha observado la aparición de resultados asociados al POA que devienen en innecesarios – e incluso contraproducentes - para el logro de la finalidad perseguida por el proyecto en su totalidad, más allá del fragmento a ejecutar durante el año en curso. Esta circunstancia se ha producido con los proyectos 2.1.4 y 5.1.3, cuyo desenvolvimiento ha llevado a renunciar voluntariamente a la modificación de las convocatorias de los procesos selectivos gestionados por la CPS, y a no externalizar el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y contratación (en favor de una ampliación del uso de la aplicación «SOROLLA»), respectivamente.

Esta doble variación sobrevenida impacta en los porcentajes de obtención de resultados anteriores, del modo que concreta el siguiente gráfico:

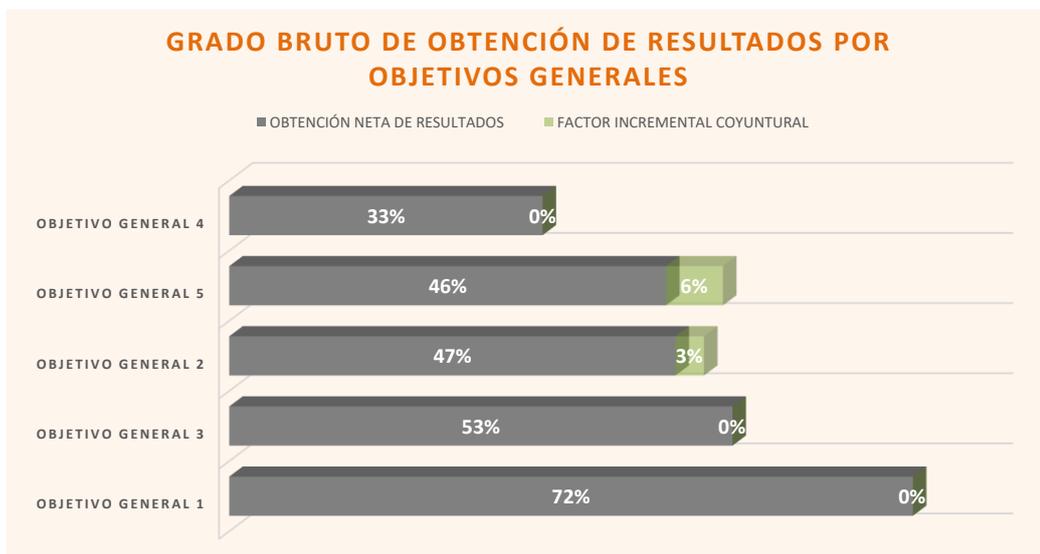


Figura 11. Grado bruto de obtención de resultados por cada objetivo general

Según se observa, los objetivos generales 2 y 5 experimentarían un incremento en la consecución de resultados que los aproximaría a aquel correspondiente al objetivo general 3, presentando una mayor homogeneidad porcentual entre sí.

Conviene tener presente que se trata de resultados correspondientes a aquel fragmento de ejecución de los proyectos planificado para 2024, aspecto que se añade al hecho de que el proyecto 2.1.4 sea de ejecución reiterativa en la medida en que busca la mejora continua de las convocatorias de procesos selectivos.

Mención especial merece el cumplimiento de los resultados relativos a aquellos proyectos que están adicionalmente integrados en planes de acción diferenciados, bien por su carácter multisectorial, como es el caso del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, bien por responder a una acotación temporal diferente al periodo 2021-2024, tal y como ocurre con el Plan Impulso INAP.

PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

El Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP cuenta con 5 proyectos cuya financiación se vincula al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Dentro del contexto de este plan multisectorial, estos proyectos se vinculan al desarrollo de una de las 10 políticas palanca en torno a las que se estructura el PRTR, denominada “*una Administración del siglo XXI*”, y más concretamente, se asocian al Componente 11 del mismo (“*Modernización de las Administraciones Públicas*”).

Estos proyectos se encuentran asociados a la consecución de los objetivos generales 3, 4 y 5 de la planificación estratégica del instituto, al estar enfocados en el desarrollo de competencias digitales (especialmente al teletrabajo) del personal empleado público, en el acceso a la información y el conocimiento que genera el instituto, así como en la mejora de la gestión tecnológica de los procesos selectivos que son responsabilidad del INAP.

Al igual que sucedió en 2023, durante 2024 han estado en ejecución 4 de los 5 proyectos vinculados al PRTR. Ello se debe a que el proyecto 5.1.7 (*Chatbot conversacional para el soporte a usuarios de servicios de formación y selección del INAP*) requiere para su implementación de la finalización del 5.1.1 (*Modernización de la plataforma web del INAP*), ya que el software conversacional basado en Inteligencia Artificial que se pretende implantar necesita la previa renovación tecnológica del actual portal del INAP en internet. Tal y como se ha especificado en el epígrafe 2.3 del presente informe, un retraso en la configuración de la infraestructura tecnológica ha impedido cumplir con la planificación inicial, no pudiendo culminarse la publicación de la nueva plataforma web, cuyo despliegue se espera acometer durante el primer cuatrimestre de 2025.

El hecho de que en la última anualidad del plan no se haya concluido ninguno de los 5 proyectos vinculados al PRTR obedece al carácter marcadamente plurianual de todos ellos, en coherencia con las amplias dimensiones de los mismos, que requieren de un amplio margen temporal para su consecución.

Debido al compromiso con su implementación que implica la financiación procedente del PRTR, todos ellos seguirán ejecutándose durante 2025.

En lo que respecta al avance anual de estos proyectos, y la consecuente obtención de resultados durante 2024, se han producido desviaciones temporales sobre la planificación inicial ocasionados en su mayoría por incidencias en el curso del proceso de adjudicación contractual (proyecto 3.2.2) y por retrasos en la provisión de la infraestructura tecnológica al INAP (proyectos 4.3.1 y 5.1.5). En este último caso, al

tratarse de proyectos orientados a dar por finalizada su ejecución, es esperable que puedan concluir en 2025.

Los productos más destacados asociados al logro de resultados de estos proyectos durante 2024 son:

- La elaboración de la taxonomía e identificación de documentos para la creación de un banco de recursos en abierto.
- La adjudicación del Contrato para el desarrollo de competencias digitales del personal empleado público.

La autoevaluación de los cuatro proyectos asociados al PRTR arroja un porcentaje medio de ejecución del 55,7 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable de implementarlo, tomando en consideración conjuntamente el grado de realización de las actividades previstas y los resultados obtenidos.

También asociado al PRTR, aunque sin vinculación financiera con este mecanismo, se encuentra el proyecto 1.1.3, fundamentado en la colaboración con la Secretaría General de Fondos Europeos, y que persigue desarrollar, durante un periodo incluso superior al de vigencia de la planificación estratégica, un programa de actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR. Este trabajo colaborativo, sustentado en el convenio como instrumento jurídico, posibilitó en 2024 la realización de 11 actividades formativas que han permitido formar en la materia a más de 200 empleadas y empleados públicos.

PROYECTOS VINCULADOS AL PLAN IMPULSO INAP

El Plan Impulso INAP inició sus preparativos en 2021, con el objetivo de reforzar al instituto a través fundamentalmente de una digitalización de los servicios que redundara en una mejora de la eficiencia en su prestación. Una modernización especialmente intensa en lo referido a los programas de formación y capacitación en línea, aspecto que remite al protagonismo de la Subdirección de Aprendizaje y la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para la consecución de la mayoría de estos proyectos.

De los 12 proyectos asociados a este plan en el conjunto de la planificación estratégica, durante 2024 estuvieron en curso 5 de ellos, como consecuencia del notable avance experimentado en la anualidad precedente, que posibilitó la conclusión de los 7 restantes.

La estrategia 5.1, dirigida a *consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP*, ha protagonizado la ejecución de los proyectos pendientes de concluir asociados a este plan. Una estrategia cuya consecución se ha visto parcialmente

impactada por la necesidad de disponer de infraestructura tecnológica externa al INAP, así como por la decisión de abordar un rediseño total del Sistema de Información de Actividades Formativas (SIAF).

Mención especial merece el proyecto 5.1.3 (relativo a la consolidación de las aplicaciones de soporte a la gestión interna), que ha concluido su ejecución gracias a un cambio de criterio sobrevenido a la planificación inicial de 2024, y que ha logrado su objetivo último renunciando a una externalización que determinó el resultado buscado para esta anualidad (disposición de la documentación para la tramitación del expediente para el desarrollo de la aplicación de gestión presupuestaria y de contratación).

Si bien la dotación económica inicial del Plan Impulso INAP está asociada al ejercicio presupuestario de 2022, durante 2021 ya se planificaron actividades preparatorias que permitieran la implementación de los proyectos vinculados a dicho Plan en la anualidad siguiente. De forma análoga, el carácter marcadamente plurianual de los mismos, ha llevado a continuar durante 2023 y 2024 con la planificación de las oportunas dotaciones presupuestarias, aspecto que también incidirá en la futura planificación estratégica del instituto, con el objetivo de culminar la implementación de unos proyectos claves, no solo a nivel interno sino también externo, al ir dirigidos a incrementar la calidad de los servicios y las relaciones con todas las personas empleadas públicas y con la ciudadanía.

La autoevaluación de los proyectos asociados al Plan Impulso INAP en curso durante 2024, considerados conjuntamente, proporciona un porcentaje medio de ejecución del 62 %, a partir de la valoración que de cada proyecto realiza la unidad responsable.

En lo relativo a la implementación de las actividades planificadas para los proyectos englobados en este Plan, se consiguió finalizar el 50,6 % de las mismas, porcentaje que hubiera resultado mayor de no ser por la imposibilidad de concluir el proyecto 5.1.1 (relativo a la modernización de la plataforma web del INAP), cuya finalización se prevé en el primer cuatrimestre de 2025.

Los principales resultados asociados al Plan Impulso INAP son los siguientes:

- Adjudicación de un contrato de soporte de plataformas de formación para «e-learning» (Moodle) para la ampliación de los servicios.
- Ejecución del contrato de desarrollo de la aplicación de gestión de los planes de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (FEDAP).
- Desarrollo de un procedimiento de control para facilitar la publicación de trámites en la sede electrónica del INAP.
- Disposición de una nueva sede electrónica que comparta estructura con el nuevo portal web en desarrollo del INAP.

La continuación de los proyectos de este plan no concluidos en 2024, se abordará en el marco del nuevo planteamiento tecnológico que acompañe la subsiguiente planificación estratégica plurianual del instituto, un aspecto que ya se ha dejado notar en la decisión de acometer un rediseño integral de SIAF, impactando sobre el futuro del proyecto 5.1.2.

PRINCIPALES RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL POA 2024

En el siguiente cuadro se recogen los principales resultados y productos obtenidos por los proyectos que se han implementado durante 2024, identificando aquellos vinculados al PRTR, así como los relacionados con el Plan Impulso INAP (PII):

PROYECTO	RESULTADOS Y PRODUCTOS ⁴ DESTACADOS
OBJETIVO GENERAL 1	
1.1.4	Realización de 66 acciones formativas fuera de la Comunidad de Madrid en colaboración con Administraciones Públicas autonómicas y locales .
1.1.3 (PRTR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Adenda de prórroga y modificación del convenio entre la Secretaría General de Fondos Europeos y el Instituto Nacional de Administración Pública, para el desarrollo de actuaciones formativas en materia de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia</u>, financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU. ▪ Realización de 11 actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR, que han contado con un total de 202 participantes.
1.2.1	Documento programático con la estrategia de cooperación internacional del INAP .
1.2.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones y encuentros con organismos internacionales: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), DISPA (Red de Directores de Institutos y Escuelas de Administración Pública), EIPA (Instituto Europeo de Administración Pública), IIAS (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas), EPSO (Oficina Europea de Selección de Personal), INSP (Instituto Nacional de Servicio Público) de Francia, IASIA (Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración), etc. ▪ Firma de Memorandos de Entendimiento con: <ul style="list-style-type: none"> ○ La Escola Nacional de Administração Pública de Brasil. ○ La Escuela Nacional Superior de Administración (ENSA) del Reino de Marruecos. ▪ Participación en el proyecto de movilidad PACE (Public Administration Cooperation Exchange) de la Comisión Europea. ▪ Participación en la misión conjunta OCDE-Comisión Europea sobre el Proyecto Improving civic participation with emerging technologies. ▪ Coorganización del III Simposio Iberoamericano de Innovación pública del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

⁴ Esta tabla incluye los hipervínculos correspondientes a los productos consistentes en documentos publicados.

	<ul style="list-style-type: none"> Organización del Curso de liderazgo e innovación para directivos públicos latinoamericanos (ALCA), en colaboración con la AECID.
1.2.4	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Diseño de Procesos de Aprendizaje en Línea. Encuentro colaborativo: La capacitación del mañana en marcha.
1.2.6	<ul style="list-style-type: none"> Organización del Congreso extraordinario de la FIAAIINAPE (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España) con motivo del 40 aniversario de su creación. Lanzamiento de la Red alumni.
OBJETIVO GENERAL 2	
2.1.3	<ul style="list-style-type: none"> Documento de estudio conjunto, con conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional. Articulación de ejercicios de estos procesos selectivos mediante medios electrónicos.
2.1.4	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en 39 días de media la duración de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección. Reducción en casi 5 meses de la duración de la fase de oposición para acceder al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado por el procedimiento de acceso libre.
2.1.5	Reducción en 6 meses de la duración del proceso selectivo de la Escala de Técnicos de Gestión de Organismos Autónomos .
2.2.4	Redacción de un nuevo modelo de convenio para la realización de prácticas académicas universitarias no retribuidas.
OBJETIVO GENERAL 3	
3.2.1	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Marco de competencias del área funcional de atención a la ciudadanía. Diseño de itinerarios de carrera horizontal y vertical para el área funcional de atención a la ciudadanía.
3.2.2 (PRTR)	Contrato para el desarrollo de competencias digitales del personal empleado público .
3.3.1	Incremento del 124 % en el número de participantes de las actividades formativas del Programa de innovación docente.
3.4.1	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo curso selectivo rediseñado para los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN) por concurso-oposición por el sistema de estabilización. Rediseño y actualización de los tres cursos selectivos de acceso libre FHN.

OBJETIVO GENERAL 4	
4.3.1 (PRTR)	Elaboración de la taxonomía e identificación de documentos para el Banco de Recursos en Abierto.
4.4.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del número de visitantes en el marco de las visitas guiadas a la sede del INAP, que totalizaron los 457. ▪ Participación del INAP en Open House Madrid 2024 (evento focalizado en arquitectura y arte que promueve las visitas de público general).
OBJETIVO GENERAL 5	
5.1.2 (PII)	Mejora de las funcionalidades de la aplicación FEDAP.
5.1.4 (PII)	Desarrollo de un procedimiento de control que facilite la publicación de trámites en la sede electrónica del INAP.
5.2.2	Aprobación del plan de formación interna del INAP para 2024.
5.2.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura del 27,7 % de los puestos de personal funcionario incluidos en el concurso general de 2024. ▪ Cobertura del 73,3 % de los puestos de personal funcionario incluidos en el concurso específico de 2024.
5.3.3	<u>Resolución de 18 de julio de 2024, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se establecen los precios públicos del organismo.</u>
5.4.1	Implantación total y en explotación del Sistema de gestión integral de la contratación administrativa.
5.4.2	Proyecto de obra de remodelación de la sede del INAP en Alcalá de Henares.
5.4.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Plan Operativo Anual 2024.</u> ▪ <u>Informe de seguimiento del Plan Operativo Anual 2023.</u>
5.5.1	Nuevo manual de incorporación al INAP.

Figura 12. Productos y resultados destacados por proyecto.

Las distintas unidades responsables de la realización de cada uno de los proyectos que constituyen la planificación operativa de 2024 han realizado una valoración del grado de ejecución global, desde una perspectiva que integra los siguientes aspectos:

- El avance en la gestión de cada proyecto, medido a partir de la ejecución de las actividades conducentes a su implementación.
- El grado de consecución de los resultados asociados a cada proyecto, medidos a través de la comparativa entre el valor inicial y el valor final de cada indicador.

Dado que se trata de una valoración que también incorpora la ponderación del peso de aquellas actividades no llevadas a término (ya sea por falta de tiempo o de recursos para afrontarlas en tiempo y forma, o bien por devenir innecesarias o contraproducentes durante la anualidad) y de los resultados no obtenidos para la consecución final de cada proyecto, se estima conveniente establecer rangos porcentuales de ejecución, que permitan visualizar su grado de avance general. Por ello, de forma análoga al planteamiento metodológico de anualidades anteriores, en los gráficos siguientes se determina el grado de avance en la ejecución de cada uno de los proyectos que componen cada objetivo general, con base en un porcentaje de ejecución dividido en los siguientes rangos:

Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 0 y el 24 %
Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 25 y el 49 %
Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 50 y el 74 %
Proyecto cuya ejecución global se sitúa entre el 75 y el 99 %
Proyecto cuya ejecución global es del 100 %

En el siguiente gráfico se refleja la media de valoración realizada por las unidades responsables de ejecutar los proyectos englobados en cada objetivo general.



Figura 13. Media de valoración sobre la ejecución global de cada objetivo general

El objetivo general 1 es el que observa un mayor nivel de valoración, en coherencia con el primer puesto que ocupa también respecto de la ejecución de actividades inicialmente planificadas, siendo el de mayor homogeneidad entre ambas variables.

En el extremo opuesto se sitúan los 3 proyectos del objetivo general 4, cuyo reducido número y heterogénea valoración le atribuyen una valoración media del 50 %, lastrada por la parálisis de uno de sus proyectos por causas externas al INAP, en línea con lo observado en anualidades anteriores.

El resto de objetivos generales, ubicados en la zona intermedia del gráfico, presentan resultados de mayor homogeneidad, existiendo una diferencia no superior a los 8 puntos porcentuales.

El siguiente gráfico permite realizar un análisis conjunto de las diferencias entre el porcentaje de actividades ejecutadas sobre las planificadas, y la autoevaluación de cada unidad sobre el grado de ejecución global.

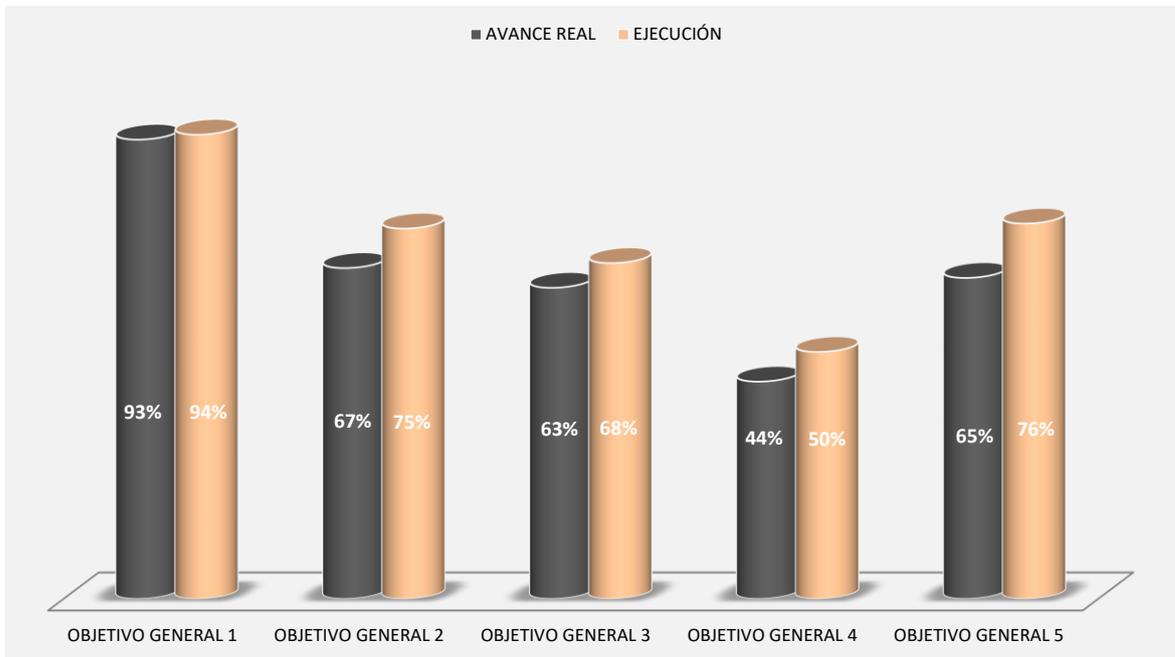


Figura 14. Comparativa del grado de avance real y la valoración de ejecución global por objetivo general

La primera consideración a realizar al respecto es el mayor nivel de autoevaluación respecto de la tasa de avance real en todos los objetivos generales a excepción del primero. Esta circunstancia quedaría atenuada si se toma en consideración el avance bruto de las actividades que se plasmaba en la figura 4 de este informe. Esta circunstancia afectaría particularmente al objetivo general 2, cuyo factor incremental es del 10 %, aspecto que elevaría su avance bruto al 77 %, superando con ello la tasa de ejecución.

Este mismo factor aplicaría igualmente al objetivo general 5, que atenuaría la diferencia entre los dos porcentajes recogidos en este gráfico.

Un factor explicativo transversal de las mayores tasas de ejecución respecto del avance real en la mayoría de objetivos generales reside en la toma en consideración, por parte de las unidades que han realizado la autoevaluación, de aquellas actividades previstas en la planificación de 2024 que, si bien no han podido concluir dentro de esta anualidad, han sido comenzadas.

Otro aspecto que han tomado en cuenta las unidades impulsoras de cada proyecto a la hora de determinar la franja porcentual de ejecución ha sido el nivel de aproximación a los resultados previstos, que en algunos casos no se pueden dar por cumplidos debido a un escaso margen respecto del valor inicial de los indicadores asignados.

La mayor distancia entre ambas variables se corresponde con el objetivo general 5 que, incluso tras verse minorada en un 3 % por el factor incremental anteriormente aludido. Ello se debe a la relevancia de las tareas desarrolladas durante el año para aproximarse a los resultados pretendidos en un futuro

próximo, sobre todo en lo relativo al progreso en la tramitación de expedientes de contratación y en los avances en el terreno digital para aproximarse a la finalización de aquellos proyectos con un componente tecnológico mayoritario.

La pluralidad de aspectos que se acaban de mencionar contribuye a explicar la tendencia de valores de ejecución mayoritariamente superiores al avance real por finalización de las actividades planificadas para cada proyecto en 2024.

A continuación, se muestra individualmente el grado de ejecución global de los proyectos en función del objetivo general al que cada uno aparece vinculado en la planificación estratégica.

Tal y como refleja el siguiente gráfico, la valoración global que las unidades han realizado de los proyectos correspondientes al **objetivo general 1** de que son responsables despunta con un destacado valor medio del 94 %, un porcentaje que obedece a la completa ejecución de la mitad de proyectos y al escaso margen que separa a la mitad restante de su total realización. Este último aspecto queda enfatizado en el análisis individualizado de cada proyecto practicado en el epígrafe 2.3 del presente informe, donde se evidencia que el motivo principal de no haber logrado su culminación reside en los elevados valores iniciales otorgados a los indicadores de resultados, pudiendo mencionarse como ejemplo la suscripción de 7 memorandos de entendimiento en el proyecto 1.2.2 (se suscribieron únicamente 5 y se continuó con la colaboración en marcos ya existentes), o la participación de 202 personas en las acciones formativas asociadas a la gestión del PRTR, en lugar de las 335 previstas en el proyecto 1.1.3.

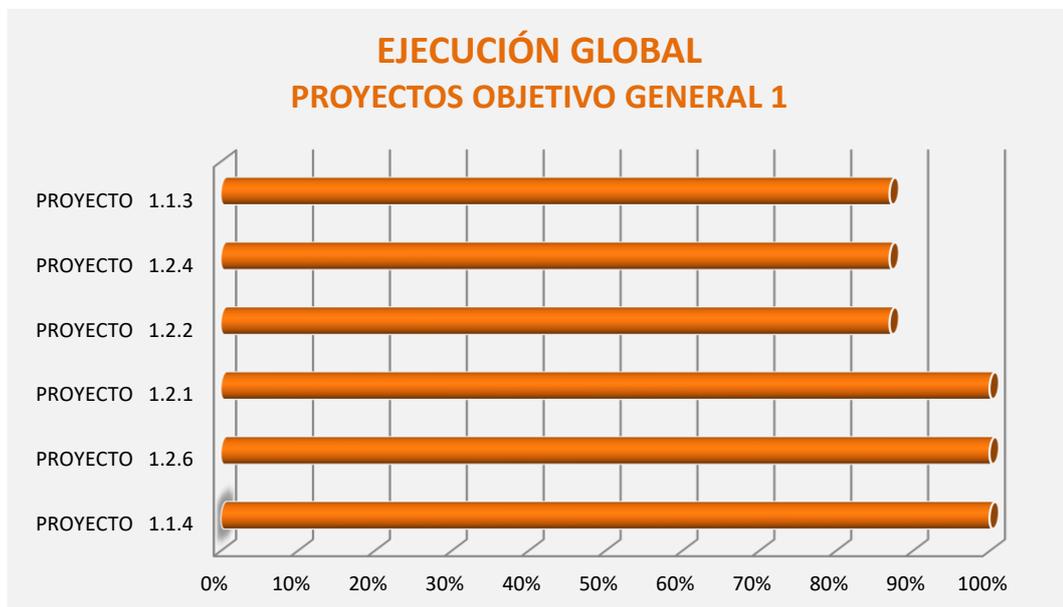


Figura 15. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 1

Respecto de los proyectos englobados en el **objetivo general 2**, en cuya implementación tiene especial protagonismo la Subdirección de Selección, más de la mitad se valoran con un alto índice de ejecución, superior al 80 %, al igual que sucediera en la anterior anualidad.

La menor valoración que presentan los proyectos 2.1.2 y 2.1.5 se debe, respectivamente, al establecimiento de prioridades ante la sobrecarga de trabajo que soportaron las unidades implicadas en su ejecución, y al impacto del volumen de plazas incluidas en la Oferta de Empleo Público sobre las tasas de cobertura inicialmente previstas, observándose así en la autoevaluación del segundo proyecto un desajuste sobrevenido en el valor inicial de varios indicadores de resultados.

En relación con el proyecto 2.1.2 (mejora de la profesionalización de los órganos de selección), conviene tener presente el valor “complementario” de su planificación en 2024 respecto de su componente central, al tratarse de un proyecto prácticamente completado a través de su avance en las anualidades anteriores, restando únicamente en 2024 la realización de la actividad formativa denominada *Orientación para Órganos de Selección*.

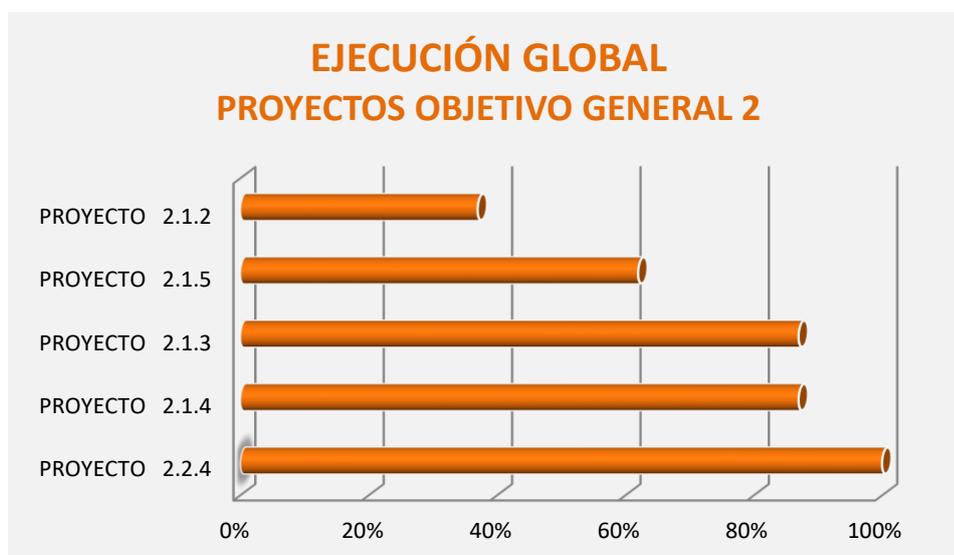


Figura 16. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 2

El 66,6 % de los proyectos referidos al **objetivo general 3** ha sido valorado con un porcentaje superior al 80 % de ejecución, tal y como evidencia el siguiente gráfico:

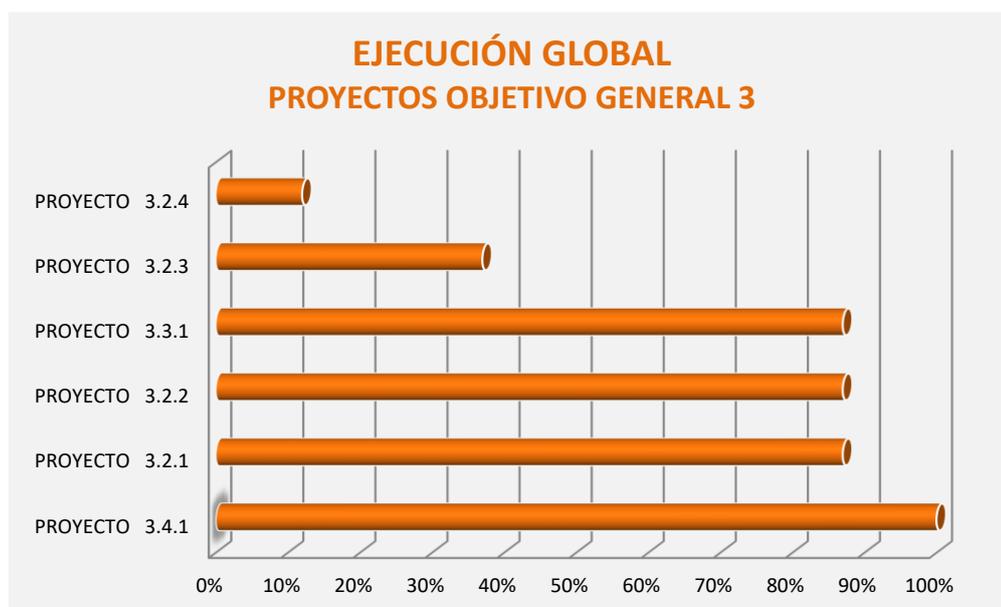


Figura 17. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 3

Existe, sin embargo, un pronunciado contraste respecto de los proyectos 3.2.4 y 3.2.3, cuya valoración se ha situado por debajo del 50 %. Ello se ha debido al surgimiento de incidencias en el procedimiento de contratación y en la ejecución de un contrato ya adjudicado, respectivamente, aspectos que si bien han imposibilitado cumplir con el calendario previsto, no impedirán su culminación en 2025. En el caso concreto del proyecto 3.2.3 referido a las competencias para el teletrabajo, su finalización en los primeros meses de dicho año evitará su inclusión en la subsiguiente planificación estratégica cuatrienal del INAP.

Con un 69 % de proyectos finalizados en el trienio 2021-2023, aquellos englobados en el **objetivo general 4** resultan cuantitativamente inferiores a los que integran los restantes grupos de objetivos, aspecto compatible con una notable heterogeneidad en su valoración, ya que cada uno de ellos se encuentra en un tramo porcentual de autoevaluación diferente, tal y como se muestra gráficamente a continuación:

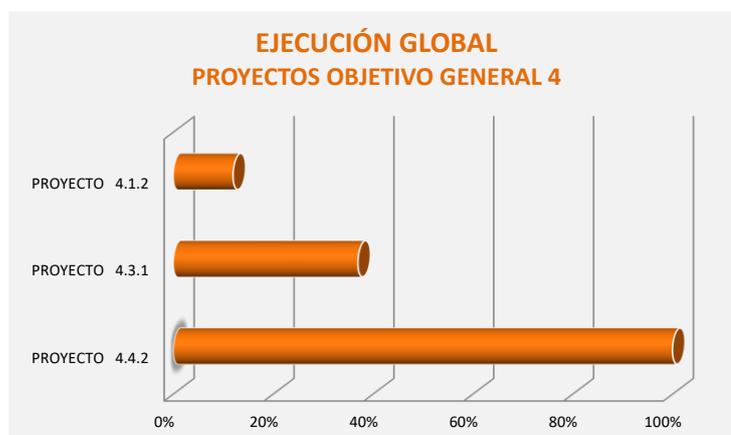


Figura 18. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 4

El proyecto 4.1.2 (referido a los premios a tesis y trabajos de investigación y a las ayudas para el fomento de la actividad investigadora) es el de menor grado de valoración, ya que su avance ha seguido la línea de parálisis en su tramitación por instancias externas al INAP que se observó en las anualidades precedentes. Por su parte, el proyecto 4.3.1 también refiere una pauta similar a 2023, al volver a presentar factores externos de desviación que han impedido lograr el resultado buscado de poner en funcionamiento el banco de recursos en abierto del INAP.

La ejecución de los proyectos integrados en el **objetivo general 5**, mayoritariamente asociados a la Gerencia y a la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, presenta un notable grado de heterogeneidad – tal y como se observa en el siguiente gráfico -, influido también por el mayor volumen de proyectos que engloba (un total de 10 proyectos en curso durante 2024) y siendo, por tanto, una característica común a otras anualidades.

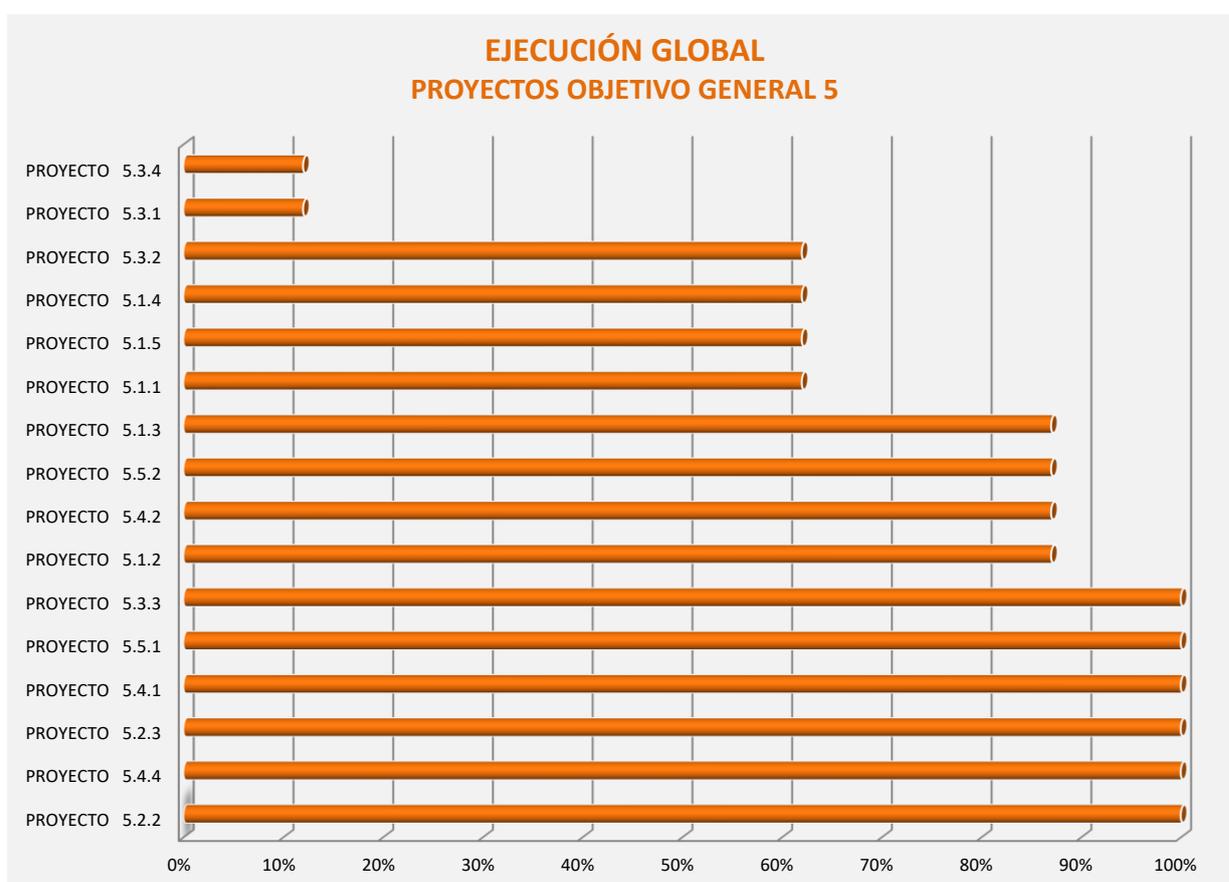


Figura 19. Grado de ejecución global de los proyectos incluidos en el objetivo general 5

Al igual que en el POA correspondiente a 2023, predominan los “frenos externos” al avance de diversos proyectos, que en esta ocasión pueden categorizarse en dos tipologías:

- Aquellos vinculados a su tramitación en instancias ministeriales externas al instituto, como es el caso de la aprobación de un nuevo estatuto para el INAP o un nuevo baremo retributivo (proyectos 5.3.2 y 5.3.4, respectivamente).
- Aquellos con un marcado componente tecnológico cuyo avance durante 2024 dependía de infraestructuras digitales ajenas al instituto, siendo este el caso de los proyectos pertenecientes

a la Estrategia 5.1 (*Consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP*).

Ello no es óbice para que también se observen, aunque de forma aislada, importantes desviaciones ocasionadas por factores internos. Este es el caso del proyecto 5.3.1 (*Elaboración de disposiciones, protocolos y procedimientos de gestión*), que no pudo acometer su planificación de 2024 debido a la combinación entre una considerable carga de trabajo y falta de medios humanos de la unidad gestora.

Pese a los obstáculos anteriores, la mitad de los proyectos del objetivo general 5 que estuvieron en curso durante 2024 lograron finalizar, contribuyendo a obtener una media de avance del 76 %.

3. CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO DEL POA 2024

Durante el año 2024 se han encontrado en ejecución 36 proyectos, lo que en términos porcentuales equivale al 52,9 % del total de aquellos que conforman el Plan Estratégico Plurianual, avanzando con ello en la totalidad de los que no habían concluido en anualidades anteriores, a excepción de los 5 que fueron retirados en diciembre de 2023.

El POA 2024 ha supuesto un destacado impulso a la consecución de los objetivos generales, logrando la conclusión de 8 proyectos, en su mayoría plurianuales, al tiempo que progresando en la implementación de los 28 restantes. Este último aspecto ha de ponerse en relación con la naturaleza recurrente del 16 % de los proyectos que conforman la planificación cuatrienal, ya que con independencia de que se ejecuten conforme a lo establecido en los diferentes POAs, su implementación ha de extenderse necesariamente en el tiempo, más allá del periodo 2021-2024.

2024 ha constatado la permanencia de los frenos a la tramitación no dependiente del INAP que ya se pusieran de manifiesto en años precedentes, y ha evidenciado el impacto de la dependencia externa en materia de infraestructura tecnológica. Ambos factores han tenido un claro efecto ralentizador de la ejecución de determinados proyectos, mayoritariamente vinculados a la consecución del objetivo general 5.

Al igual que ocurriera en 2023, se ha vuelto a constatar la incidencia sobre la planificación inicial de factores sobrevenidos que han imposibilitado la realización de actividades contempladas en el POA 2024, e incluso han tenido efecto sobre algunos de los resultados buscados en el transcurso de esta anualidad, que han devenido en innecesarios.

A ello se ha añadido una importante carga de trabajo – también sobrevenida – como consecuencia de los cambios en la política de función pública impulsados por el nuevo Ministerio de adscripción, y que se han traducido en el liderazgo del INAP - a través de su Laboratorio de Innovación Pública – en la primera fase, denominada «de ideación» de los 18 proyectos que conforman la hoja de ruta «Consenso por una Administración Abierta». El instituto ha tenido un desempeño clave no solo para posibilitar el avance de esta metodología sino también para sostener, a través de su portal en internet, la comunicación de todo el proceso de participación ciudadana asociado al mismo durante los dos primeros cuatrimestres del año.

Las conclusiones obtenidas en las distintas variables de la implementación del POA 2024 son las siguientes:

- **AVANCE REAL:** el avance real en la consecución de los 36 proyectos en curso, medido a partir del grado de realización de las actividades planificadas para 2024, se sitúa en un 66,4 % de media. Este porcentaje se considera como un índice neto del avance real, observándose también en esta anualidad la existencia de un factor incremental de carácter coyuntural, integrado por aquellas actividades cuya inejecución se debe a su inadecuación sobrevenida. Si se toma en consideración dicho factor, la media de avance resultante se sitúa en el 69 %.

Dentro de la relativa heterogeneidad que presenta el avance real de cada objetivo general, destaca la elevada tasa de los proyectos englobados en el objetivo general 1, cifrada en un 93 %.

Como consecuencia de la persistencia de los factores de ralentización anteriormente indicados, en 2024 se ha vuelto a producir la circunstancia de que los objetivos generales 1 y 3 sean los únicos en los que se ha logrado progresar, aunque sea mínimamente, en todos los proyectos en curso que los componen.

El 39 % del total de proyectos implementados durante el cuarto y último año de vigencia del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 completaron la totalidad de las actividades planificadas para 2024. Al igual que ocurriera en anualidades anteriores, los factores externos de desviación han tenido un especial efecto sobre su realización, aspecto que ha de encaminar la reflexión sobre la implementación de la próxima planificación estratégica del instituto para intentar mitigar su potencial impacto sobre futuros proyectos.

➤ **RESULTADOS OBTENIDOS:** desde el punto de vista de los resultados alcanzados en la ejecución correspondiente a 2024, el porcentaje medio de su consecución se sitúa en un 50,2 %. Esta media se encuentra 16,2 puntos porcentuales por debajo de la obtenida por la realización de actividades, una diferencia significativamente superior a la observada en anteriores anualidades, que tendría un doble factor explicativo clave en:

- Los exigentes valores asignados a los indicadores iniciales de resultados. Estos, ya sea por factores coyunturales sobrevenidos (especialmente constatados en diversos proyectos del objetivo general 2) o por pautas externas de ejecución, han quedado desajustados en la práctica, dificultando notablemente su consecución. Este aspecto se percibe particularmente en los proyectos integrados en los objetivos generales 1 y 2.
- El carácter finalista de los resultados previstos en diversos proyectos, que pretendían darlos por concluidos al finalizar esta anualidad. Esta circunstancia explicaría la distancia entre los diversos grados de avance en la realización de actividades y la nula obtención de los resultados individuales pretendidos en varios proyectos, asociados a su culminación.

Desde esta perspectiva, la diferencia porcentual permitiría poner en valor el esfuerzo de implementación desarrollado por las unidades durante el año, que ha permitido llevar a cabo varias de las actividades previstas, pese a no haber podido culminar un avance del 100 % que posibilitara dar por cumplido el resultado. Esta circunstancia se observa especialmente en los proyectos asociados al objetivo general 5.

➤ **VALORACIÓN GLOBAL POR PROYECTO:** fruto del proceso de autoevaluación de cada unidad directiva, que toma en consideración tanto las actividades ejecutadas como los resultados conseguidos, se ha obtenido una valoración global de cada proyecto. Según su adscripción a un objetivo general, la media de valoración global resultante refleja un predominio de proyectos cuya ejecución se autoevalúa entre el 75 % y el 100 % respecto de su planificación operativa inicial, al corresponderse esta valoración con el 66,6 % de los proyectos implementados durante 2024. Este predominio se observa especialmente en el objetivo general 1, al haber recibido todos los proyectos en curso a él vinculados una valoración comprendida en dicho tramo porcentual.

- **DESVIACIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN INICIAL:** en la misma línea observada durante 2022 y 2023, el POA 2024 ha mantenido el grado de desviación respecto de la planificación inicial. Al margen de las desviaciones negativas, principalmente producidas en los plazos de ejecución de las actividades planificadas, destaca la presencia de otras positivas, que son tanto de carácter temporal – al haber conseguido finalizar varias de las actividades previstas con antelación – como de desempeño.

Las primeras son especialmente visibles en proyectos del objetivo general 5, como el 5.2.2 (adelanto de un mes en la aprobación del plan de formación interna por el grupo de trabajo de formación y acción social), o el 5.4.1 (anticipación de 2 meses en disponer - en explotación - de la aplicación de planificación presupuestaria).

Las desviaciones positivas asociadas al desempeño se traducen en la obtención de valores finales superiores a los previstos en los indicadores iniciales de resultados. Como ejemplos de ellas se pueden mencionar los proyectos 1.2.6 (incremento del % en el volumen de participantes previsto en el XX Congreso de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España) y 2.1.4 (reducción media de la duración de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección superior a la prevista), entre otros.

Aunque no de forma tan acentuada como en 2023, la ejecución del POA 2024 también permite constatar desviaciones de carácter neutro, siendo este el caso de aquellas actividades inicialmente planificadas que en el transcurso del año han devenido en prescindibles – al identificarse una solución mejor que la externalización inicialmente prevista (proyecto 5.4.1), o al estar supeditada su realización a un análisis previo que la desaconseja (proyecto 2.1.4) –, o bien innecesarias para el logro de los resultados perseguidos (proyecto 5.3.3).

Entre las causas de desviación que han impedido cumplir con la planificación de los proyectos establecida en el POA 2024, además de aquellas asociadas a las demoras derivadas de los procedimientos de contratación administrativa, se observa de nuevo la presencia de causas de tipo externo, al igual que ocurriera en años anteriores. De nuevo, los proyectos englobados en la estrategia 5.3 vuelven a reflejar esta casuística por su propia naturaleza regulatoria, si bien se ha logrado un mayor grado de avance que en 2022 y 2023, al haberse podido aprobar la resolución de precios públicos, quedando pendiente el nuevo Estatuto y el baremo retributivo del INAP.

4. BALANCE DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2021-2024

El análisis de las características de la ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, se inicia abordando sus indicadores clave de desempeño, que se desagregarán detalladamente siguiendo la perspectiva estructural de este Plan para focalizar el análisis en los resultados globales obtenidos. Posteriormente, se centrará la atención en el futuro inmediato del organismo, que se sitúa frente al reto de elaborar una nueva planificación plurianual coherente con una misión y visión ampliadas y reforzadas, en el marco de la actual política trazada por la Secretaría de Estado de Función Pública.

4.1 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO⁵

El análisis de los indicadores claves de desempeño tiene como punto de partida la visión más general posible respecto de la **consecución de los proyectos** incluidos en la planificación. A este respecto, se ha conseguido completar el **51,5 %** de los proyectos, no pudiendo darse por finalizados el 48,5 % restante.

Sin embargo, ambos porcentajes han de ser matizados por el importante factor de desviación que implican aquellos **proyectos de continuidad** que han de implementarse de forma reiterada en todas y cada una de las anualidades y que, por tanto, resultan de imposible finalización a efectos comparativos con los restantes proyectos de ejecución puntual, vinculándose con la actividad ordinaria del organismo. Ejemplos de ello son los proyectos 2.1.4 (*Mejora continua de las convocatorias de los procesos selectivos encomendados a la Comisión Permanente de Selección*), 5.2.3 (*Convocatoria de al menos dos concursos al año para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario*) o el 1.2.2 (*Impulso de la cooperación del INAP con las escuelas e institutos internacionales de formación de empleadas y empleados públicos, especialmente en el ámbito iberoamericano*). La relevancia de dicho factor queda evidenciada en el siguiente gráfico:

⁵ Comúnmente conocidos como KPIs por sus siglas en inglés - *Key Performance Indicators* -, estas métricas permiten realizar una aproximación integral de la progresión observada para la obtención de resultados, tomando también en consideración la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico.

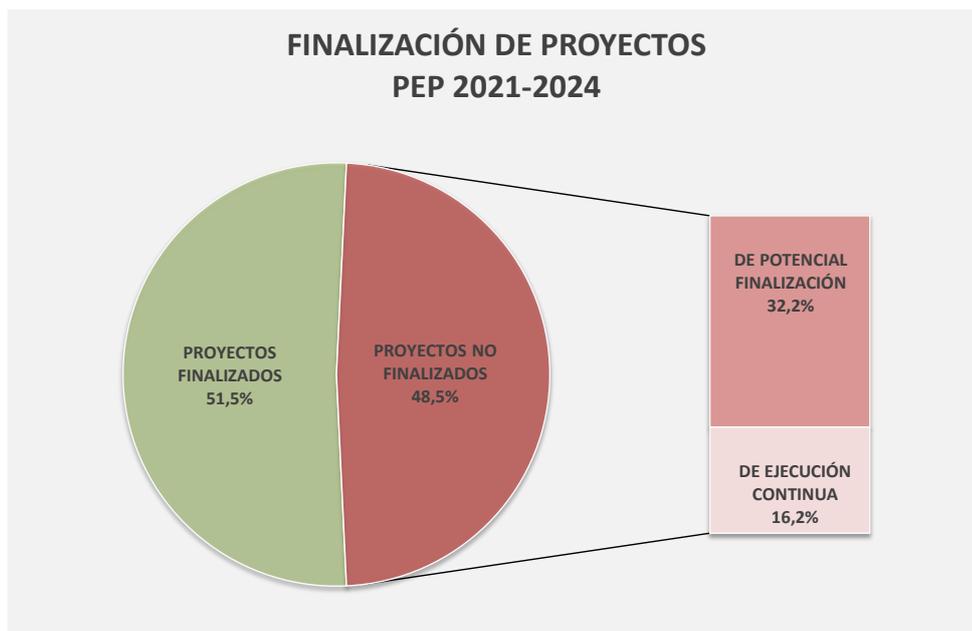


Figura 20. Grado de finalización de los proyectos incluidos en el PEP 2021-2024

Teniendo en cuenta este factor de desviación, se ha de considerar el volumen de proyectos finalizados respecto de aquellos susceptibles de serlo dentro del periodo cuatrienal que cubre la planificación estratégica. Por tanto, si se toma en consideración la naturaleza de ejecución cíclica – o continua – de 11 de los proyectos y, en consecuencia, se calcula el porcentaje de finalización sobre la base de los 57 proyectos susceptibles de serlo, la tasa que se obtiene es del **61,4 % de proyectos concluidos durante el periodo 2021-2024**.

El 38,6 % restante de proyectos de naturaleza no recurrente que no han finalizado se habrían visto afectados por los siguientes aspectos transversales explicativos de las desviaciones acontecidas:

- Carácter marcadamente plurianual de la gran mayoría de proyectos incluidos en la planificación estratégica, que requieren de un amplio periodo temporal para su completa implementación.
- Alta dependencia respecto de tramitaciones que exceden el ámbito decisorio del INAP.
- Dependencia respecto de la infraestructura tecnológica provista por una tercera entidad pública, que ha impactado parcialmente en el avance y culminación de diversos proyectos de la Estrategia 5.1 (*Consolidar la infraestructura de servicios tecnológicos de soporte a la gestión de los procesos, los datos y la información del INAP*).
- Excesiva amplitud de proyectos como el 5.4.2 y el 4.4.1 – ya mencionados en el transcurso de este informe –, cuya entidad se situaría más próxima al objeto de un plan de actuación *ad hoc* que del concepto de proyecto propiamente dicho.
- Creciente nivel de sobrecarga de trabajo en las unidades gestoras, que no se ha visto acompañado de la correspondiente ampliación de plantillas y que ha obligado a priorizar unos proyectos sobre otros.

Considerando la **progresión temporal que ha tenido la finalización de proyectos**, el siguiente gráfico evidencia la paulatina disminución de aquellos que no han finalizado al término de cada anualidad, en favor de los que se van concluyendo.

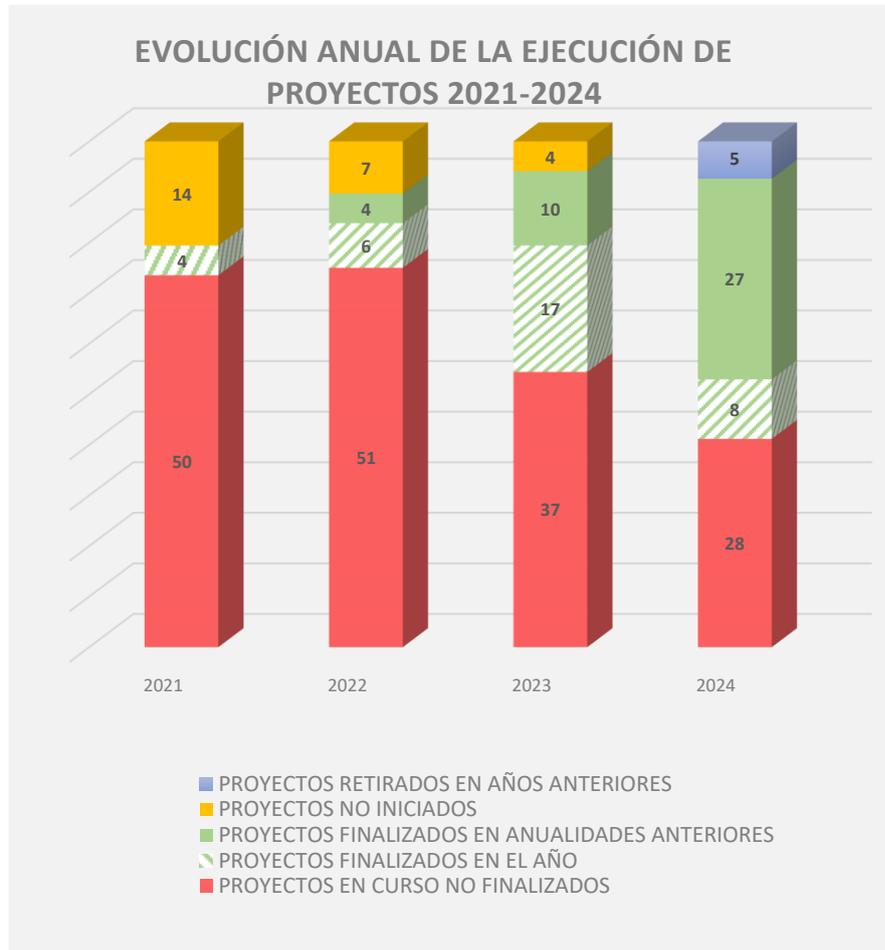


Figura 21. Evolución de la ejecución de proyectos por anualidades

Se traduce también gráficamente un doble criterio de fondo:

- El decidido inicio que supuso el POA 2021, comenzando la implementación del 79,4 % del total de proyectos incluidos en la planificación estratégica.
- El mencionado carácter plurianual de la gran mayoría de proyectos, cuya ejecución se ha beneficiado de su pronto inicio, si bien en algunos casos ello no ha sido garantía de su consecución en el cuatrienio considerado, ya sea debido a su paralización por causas externas al INAP (así ocurrió con el proyecto 4.1.2 referido a ayudas y premios a tesis y trabajos de investigación, cuyas bases reguladoras no fueron aprobadas por las instancias ministeriales competentes) o bien a su amplio ámbito de cobertura (este ha sido el caso de proyectos como el 5.4.2, relativo a obras, reformas y adquisición de material no fungible, o el 4.4.1, que pretendía crear la Colección Permanente de bienes culturales del instituto) que podría considerarse excede su categorización como “proyecto”, así como el marco temporal de 4 años para su completa ejecución.

Especial mención merece la desaparición en 2024 de la categoría de proyectos no iniciados que, sin embargo, resulta “sustituida” por la de proyectos retirados el año anterior de resultas de circunstancias heterogéneas que se recogieron en el informe de seguimiento del POA 2023.

RESULTADOS Y PRODUCTOS DESTACADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024

En la siguiente tabla se recogen los resultados y productos considerados más relevantes de entre todos los obtenidos gracias a la implementación del Plan Estratégico Plurianual del INAP 2021-2024. Por tanto, la información que se muestra a continuación responde a un criterio selectivo y no a un listado exhaustivo de todos los avances logrados gracias a la implicación del capital humano del instituto durante los últimos 4 años.

ÁMBITO OPERATIVO ⁶	RESULTADO / PRODUCTO
Política de aprendizaje	Desarrollo del ecosistema competencial del INAP.
Política de aprendizaje	Establecimiento de una oficina técnico-pedagógica.
Política de aprendizaje	Creación de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.
Política de aprendizaje	<i><u>Resolución de 16 de abril de 2021, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se establecen los criterios y el procedimiento para la distribución, aplicación y gestión de fondos destinados a la financiación de planes de formación en el ámbito de la Administración General del Estado.</u></i>
Política de aprendizaje	Aprobación del nuevo modelo de distribución de fondos para la capacitación para el desarrollo de funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social en el ámbito de las Administraciones públicas.
Acciones formativas	Realización de 67 actividades formativas para el personal involucrado en la gestión del PRTR (desempeño general y cursos selectivos, así como en el ámbito local), que han contado con un total de 2.873 participantes.
Acciones formativas	Implementación de los programas formativos para el desarrollo del personal directivo y la preparación para la Presidencia española del Consejo de la UE, correspondiente al segundo semestre de 2023.
Acciones formativas	Segunda y tercera edición del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.

⁶ El hecho de que en muchas ocasiones el producto obtenido proceda de la colaboración entre diversas unidades, aconseja su ordenación en función de ámbitos operativos, al margen de los objetivos generales a los que cada logro se vincule, y de las unidades responsables de implementarlos, que en algunos casos han ido variando de un POA a otro.

Acciones formativas	Duplicación de la oferta formativa prevista en competencias lingüísticas en idiomas extranjeros (inglés, alemán, portugués y francés).
Acciones formativas	Curso piloto de especialización de Haciendas Locales diseñado con base en competencias.
Acciones formativas	Incremento del 124 % en el número de participantes de las actividades formativas del Programa de innovación docente.
Acciones formativas	Rediseño y actualización de los cursos selectivos para los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional.
Relaciones internacionales	Participación en el proyecto de movilidad PACE (Public Administration Cooperation Exchange) de la Comisión Europea.
Cooperación internacional	Impulso y participación en los Simposios Iberoamericanos de Innovación Pública del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).
Cooperación internacional	Nuevos Memorandos de entendimiento con: <ul style="list-style-type: none"> ■ Instituto Nacional de Administración (INA) de Portugal. ■ Escuela Superior de Innovación en la Administración Pública (ESIAP) de El Salvador. ■ Corporación Andina de Fomento. ■ Shanghai Administration Institute. ■ Ministerio de Administraciones Públicas y participación ciudadana del Principado de Andorra. ■ Escola Nacional de Administração Pública de Brasil. ■ Escuela Nacional Superior de Administración (ENSA) del Reino de Marruecos.
Cooperación internacional	Creación de la Red <i>alumni</i> iberoamericana del INAP.
Procesos selectivos	Agilización de los procesos selectivos - reducción en casi 5 meses de la duración de la fase de oposición para acceder al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado por el procedimiento de acceso libre.
Procesos selectivos	Proceso de mejora de la atención y resolución de los expedientes iniciados a instancia de la ciudadanía (65.775 entre 2021 y 2023).
Procesos selectivos	Estudio de conclusiones y propuestas de mejora sobre los procesos selectivos de funcionarios de la Administración local con habilitación de carácter nacional.
Procesos selectivos	Celebración descentralizada de pruebas selectivas.

Procesos selectivos	Atención personalizada a las personas con discapacidad durante el proceso de inscripción y de subsanación de solicitudes en procesos selectivos.
Innovación	Creación del Laboratorio de Innovación Pública (LIP).
Difusión del conocimiento	Informe de auditoría de las revistas electrónicas del INAP.
Difusión del conocimiento	Código ético para publicaciones periódicas del INAP.
Difusión del conocimiento	Elaboración de los planes editoriales anuales del INAP.
Difusión del conocimiento	Nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria.
Difusión del conocimiento	Digitalización de más de 1 millón de páginas del fondo antiguo de la biblioteca.
Regulación institucional	Resolución de 18 de julio de 2024, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se establecen los precios públicos del organismo.
Infraestructura para la gestión de procesos selectivos	Dotación a todas las salas de tribunales del INAP con los medios audiovisuales necesarios para la participación de miembros del tribunal en remoto y la correcta visualización de los ejercicios.
Infraestructura tecnológica	Sustitución de la infraestructura que presta servicio a la sede electrónica del INAP por una con un gestor de documentos y de contenidos actualizados.
Infraestructura tecnológica	Desarrollo y puesta en producción de funcionalidades del nuevo sistema de Seleccion@ para la gestión de convocatorias, aspirantes y personal colaborador en procesos de selección.
Infraestructura tecnológica	Desarrollo de nuevas funcionalidades en el portal FEDAP.
Infraestructura gerencial	Implantación total y en explotación del Sistema de gestión integral de la contratación administrativa.
Infraestructura gerencial	Proyecto de obra de remodelación de la sede del INAP en Alcalá de Henares.
Infraestructura gerencial	Nuevo manual de incorporación al INAP.
Infraestructura gerencial	Implantación de la contabilidad analítica en el INAP.
Regulación institucional	Carta de servicios del INAP para el periodo 2022-2025.
Regulación institucional	Plan de comunicación estratégica 2023-2024 del INAP.

Figura 22. Principales productos y resultados del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Partiendo de la propia estructura del PEP, a continuación se plasma gráficamente el grado de consecución de los **objetivos generales** perseguidos por el Plan Estratégico Plurianual (PEP) 2021-2024 del INAP.

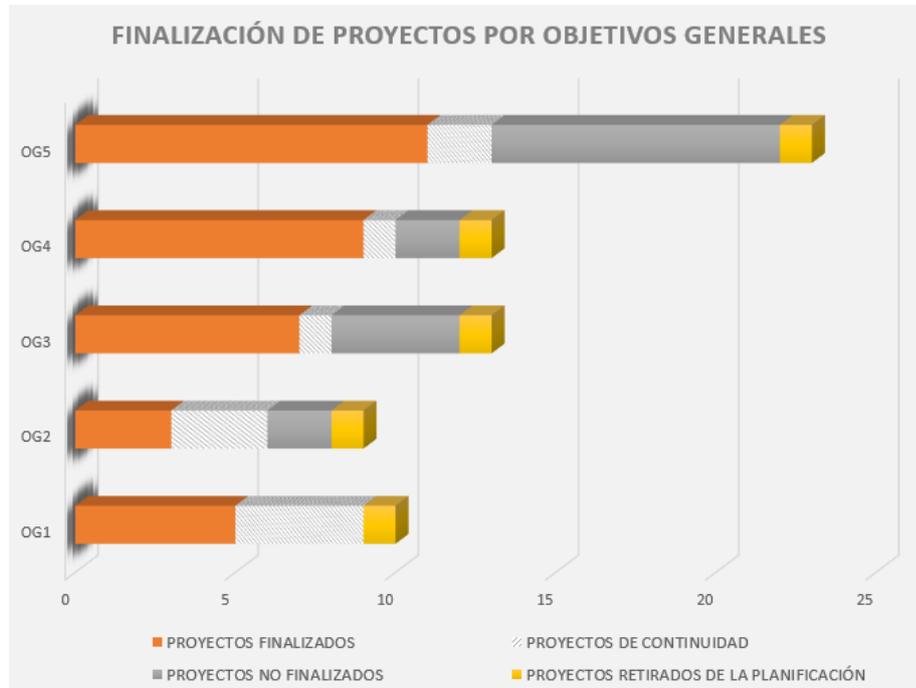


Figura 23. Estatus de finalización de proyectos por objetivos generales

En coherencia con el factor de desviación señalado al inicio de este epígrafe, se distinguen cuatro categorías de proyectos:

- Aquellos que han finalizado su ejecución en diciembre de 2024.
- Los proyectos plurianuales que se encontraban en curso y no pudieron concluir su implementación al término del periodo cuatrienal analizado.
- Los proyectos de ejecución continua, más directamente vinculados a la actividad ordinaria del instituto, y que por su propia naturaleza no son susceptibles de considerarse finalizados en un momento específico de su ejecución.
- Y, por último, aquellos que fueron retirados de la planificación correspondiente al periodo 2021-2024.

Partiendo de esta clasificación, el gráfico anterior permite obtener las siguientes conclusiones respecto de cada objetivo general (OG):

- El **OG 1**, dirigido a «reforzar el papel del INAP en la red institucional de centros y escuelas españolas de Administración Pública, así como de las instituciones internacionales de esta naturaleza, especialmente aquellas del ámbito iberoamericano», presenta un balance **próximo a la plena ejecución**, ya que los proyectos no finalizados son de continuidad, a excepción del

1.2.5 (diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano), que se retiró como tal de la planificación pero que, sin embargo, ha sido sustituido por la implementación de un curso de liderazgo dirigido al mismo perfil de alumnado. Por tanto, aunque se recoja en el presente informe como un proyecto retirado, es importante tener en cuenta esta “ejecución alternativa” que, aunque sin la consideración académica de máster, se aproxima al resultado buscado por el proyecto inicial.

- Del análisis de balance correspondiente a los proyectos del **OG 2**, destinado a «convertir al INAP en un centro de referencia en materia de selección de empleo público y de atracción de las personas más idóneas para los requerimientos de la Administración contemporánea», se desprende una **mayor presencia proporcional de los proyectos de continuidad**, aspecto que ha caracterizado su tendencia de ejecución durante los 4 años de vigencia del Plan Estratégico Plurianual.
- El **OG 3**, enfocado a «consolidar y comunicar un modelo cooperativo de aprendizaje con enfoque competencial y basado en actuaciones y recursos interconectados», presenta una división tipológica similar a la observada para el OG 5. El peso de la categoría de **proyectos no finalizados** denota el marcado componente plurianual que acompaña a aquellos **financiados con cargo al PRTR**. Por tanto, se estaría ante proyectos que ya desde su inicio rebasarían con facilidad los 4 años de planificación como consecuencia de su amplio campo de actuación y de los tiempos asociados a los procedimientos de contratación pública que su implementación requiere.
- Por su parte, el **OG 4**, que pretende «impulsar la investigación, la reflexión y el debate, así como generar y difundir conocimiento abierto sobre Administración y valor públicos», denota un **índice de finalización de proyectos bastante acusado**, quedando pendiente de completar únicamente dos de ellos: el 4.3.1 (creación de un banco de recursos en abierto), que lo hará previsiblemente en el primer semestre de 2025, y el 4.1.2 (rediseño de los premios y ayudas a tesis y trabajos de investigación), cuya finalización será dependiente de una decisión y tramitación ajena al instituto.
- El **OG 5**, dirigido a «adecuar la estructura, organización y funcionamiento de la institución a los retos estratégicos que tiene planteados», al tratarse de aquel que alberga un mayor número de proyectos, presenta **los mayores valores absolutos tanto de conclusión como de no finalización de proyectos**, existiendo un importante componente de desviación por factores externos al INAP, al depender el avance en varios de ellos de tramitaciones en ámbitos ministeriales externos al instituto.

A lo largo del cuatrienio de referencia se ha logrado la total implementación de las siguientes **estrategias**:

- Estrategia 3.4: *Adaptar los programas de formación para personal directivo, así como los cursos selectivos, a las características y necesidades de los perfiles a los que se dirigen*. La totalidad de proyectos que la conforman iniciaron su ejecución en 2021. Este comienzo decidido posibilitó su paulatina consecución entre las anualidades de 2022 y 2024, permitiendo obtener resultados tan destacados como la **creación de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado**.

- Estrategia 4.2: *Mejorar la calidad de la publicación de los resultados de la actividad científica y académica del instituto teniendo en cuenta criterios avanzados de acceso abierto, indexación, impacto, transparencia y prácticas éticas.* Los proyectos en ella englobados iniciaron su implementación entre 2021 y 2022, produciéndose la finalización de todos ellos en la pasada anualidad, que resultó crítica para su consecución. Gracias a ello, se han logrado resultados tan relevantes como disponer del [Código ético para publicaciones periódicas del INAP](#) o del [Informe de auditoría de las revistas electrónicas](#).

4.2 PERSPECTIVA 2025-2028: HACIA EL DISEÑO DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

Al concluir el ciclo cuatrienal de planificación estratégica, el INAP se sitúa ante el reto de diseñar una nueva estrategia que le permita responder a su posicionamiento en un nuevo contexto de Función Pública, con las obligaciones derivadas de la aplicación efectiva del «Control de eficacia y supervisión continua» que recoge la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, así como al nuevo criterio directivo derivado del cambio de titular producido en diciembre de 2024.

A ese contexto se añade el nivel de implementación de la etapa estratégica que acaba de finalizar, con proyectos todavía en curso y otros retirados en 2023 de la planificación.

Ya con la vista puesta en el inicio de un nuevo ciclo de planificación estratégica, el informe del POA 2023 - publicado hace un año - recogía una serie de oportunidades de mejora que, a la vista del nuevo contexto en el que tendrá lugar la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2025-2028 del INAP, procede revisar para orientar la dinámica en que se base la construcción de la nueva planificación.

Por ello, este epígrafe analizará, en primer lugar, las características del nuevo contexto en el que se desenvolverá la definición de la nueva planificación estratégica, pasando posteriormente a exponer los condicionantes de la planificación anterior y abordando, por último, la revisión de las propuestas de mejora apuntadas anteriormente para ajustarlas a la nueva realidad y que sirvan de base al proceso de elaboración estratégica para los próximos 4 años.

UN NUEVO CONTEXTO PARA UNA NUEVA ETAPA ESTRATÉGICA

Existe un **nuevo contexto** para la elaboración del Plan Estratégico Plurianual 2025-2028 del INAP, caracterizado por una triple componente de cambio que incidirá profundamente en los trabajos preparatorios de la nueva planificación cuatrienal:

- En primer lugar, el INAP afronta la nueva fase de planificación estratégica asumiendo un papel destacado en la **nueva política de Función Pública**, que se ha traducido en un claro protagonismo durante la primera fase metodológica para la ideación de los 18 proyectos

integrantes de la hoja de ruta denominada **Consenso por una Administración Abierta**, a través de 18 grupos de trabajo del Laboratorio de Innovación Pública del instituto.

Esta institución ha venido trabajando en anualidades anteriores en la configuración del **ecosistema competencial**, tal y como recogen los proyectos 3.2.2 y 3.2.3 de la presente planificación cuatrienal. Un entorno que será clave en el nuevo esquema de Función Pública basado en el establecimiento de **Áreas Funcionales** y acreditación de competencias profesionales. Por ello, cabe plantear un reforzamiento de esta línea de actuación en los años venideros, con el objetivo de posibilitar el despliegue de la acreditación de competencias en los diversos ámbitos funcionales de la Administración General del Estado con carácter transversal.

A ello se añade el **Proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado** - en fase de tramitación parlamentaria a la finalización del presente informe -, que atribuye al INAP el carácter de **Centro General de Aprendizaje** y al que, según recoge su artículo 82.1, le corresponderá «establecer pautas y criterios comunes para la planificación estratégica de la política de formación y aprendizaje en la Administración del Estado, así como para el diseño de actividades y procesos formativos, incluyendo la realización de estudios de necesidades y análisis de prospectiva y el desarrollo de marcos y catálogos de competencias que tengan carácter transversal o aborden materias referidas al funcionamiento de los servicios comunes de la Administración del Estado».

- En segundo lugar, la disposición adicional cuarta de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (referida a la «adaptación de entidades y organismos públicos existentes en el ámbito estatal») determinaba que los organismos autónomos, entre otros, debían de adaptarse a su contenido con anterioridad al 1 de octubre de 2024, debiendo ajustarse a los requerimientos asociados al **«Control de eficacia y supervisión continua»** regulado en los artículos 85 y 86 de esta norma.

Con carácter previo al control de eficacia, la Inspección General de Servicios del ministerio de adscripción ha de verificar preliminarmente la existencia de elementos de planificación suficientes, en número y calidad, requiriendo a este respecto información relativa a la estructura de la entidad, su personal y los recursos materiales y económicos que acrediten la suficiente dotación y sostenibilidad.

Asimismo, para dar cumplimiento al **control financiero permanente** establecido en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria, y del que se ocupa la Intervención General de la Administración del Estado, la IGAE realiza una evaluación estratégica («Control horizontal de aspectos estratégicos») para la que precisa información relativa a los medios económico-financieros y de personal.

Ello lleva implícita la necesidad de **adaptar los instrumentos metodológicos** en los que descansaba la planificación estratégica del INAP durante el último cuatrienio – véase la nota metodológica del presente informe -, para recoger segmentadamente por proyectos los recursos humanos y presupuestarios vinculados a cada uno de ellos, en coherencia con los requisitos de información que demandan los distintos entes intervinientes en la evaluación del cumplimiento de la planificación.

- En tercer y último lugar, el cambio producido en la **Dirección del INAP** implica la apertura de una nueva etapa, con una nueva visión institucional que ha de plasmarse en el Plan Estratégico del instituto para el periodo 2025-2028.

Partiendo de los fundamentos de la política de Función Pública y de las atribuciones que la normativa en tramitación confiera al INAP, la actual Dirección apunta a la **digitalización intensiva de procesos y procedimientos** como un eje operativo interno de carácter prioritario. Su transversalidad incidirá sobre las diversas áreas de actuación de la institución, aspecto que – en términos de proyectos de la etapa que culmina en 2024 – conllevará la conclusión de aquellos de mayor componente tecnológico, apuntándose ya en el caso del proyecto 5.1.2 un redimensionamiento al alza del mismo para acometer un rediseño integral de SIAF.

Unido a lo anterior, se sitúa el reto de la **mejora en la gestión de los datos** derivados de la actividad del instituto, posibilitando disponer de un sistema de información que permita con posterioridad la implantación de Inteligencia Artificial en los procesos internos.

CONDICIONANTES DE LA EJECUCIÓN DEL PEP 2021-2024

A los tres componentes de cambio analizados, que influirán profundamente en los trabajos preparatorios de la siguiente planificación estratégica, se añade el imperativo de finalizar aquellos proyectos cuya línea de financiación procede del **PRTR**, de conformidad con los hitos establecidos para cada uno de ellos.

Sobre el contexto descrito, el proceso de planificación plurianual deberá de tener en cuenta la necesidad de valorar aquellos **proyectos inconclusos** no asociados a líneas financieras de la Unión Europea.

Tal y como se ha examinado en el balance de la presente planificación plurianual, existen 17 proyectos que no han podido darse por finalizados en diciembre de 2024, en su mayoría asociados a los objetivos generales 3 y 5. Unos objetivos que además de aglutinar la mayoría de proyectos de prolongada implementación financiados por el PRTR, en el caso del quinto engloba el 33,8 % del total de proyectos incluidos en la planificación estratégica plurianual.

Asimismo, se deberá valorar en el marco del nuevo contexto descrito, aquellos proyectos que fueron retirados en 2023 por las motivaciones descritas en el Informe de seguimiento del POA correspondiente a esa anualidad, y que responden a una casuística diversa. A modo de ejemplo de su situación heterogénea, se pueden considerar los proyectos 1.2.5 y 4.4.1. El primero de ellos tenía por objeto el diseño y ejecución de un máster de alta gerencia pública para alumnado latinoamericano, no siendo posible llevarlo a cabo por estar fundamentado en un marcado perfil colaborativo multilateral. Sin embargo, se ha conseguido avanzar en el objetivo de aprendizaje buscado por el mismo, a través del Curso de liderazgo e innovación para directivos públicos latinoamericanos, cuyo diseño se ajustó a las capacidades colaborativas disponibles.

Por su parte, el proyecto 4.4.1, consistente en la creación de la Colección Permanente de bienes culturales del instituto, fue retirado para redimensionar su alcance en la perspectiva de la nueva planificación estratégica, de forma que se pudiera adoptar un criterio respecto del mismo

fundamentado en la consideración de las profundas implicaciones jurídicas, logísticas, museográficas, de infraestructura y de vinculación de recursos de todo tipo que requeriría su potencial implementación futura.

Por último, se habrá de afrontar la aparente disyuntiva de la propia **naturaleza de la futura planificación plurianual**. Tal dilema se fundamenta en la redacción del artículo 85.1 —«Control de eficacia y supervisión continua»— de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, donde se recoge la obligatoriedad de disponer de «un plan de actuación, que contendrá las líneas estratégicas en torno a las cuales se desenvolverá la actividad de la entidad». De la literalidad de este artículo parece inferirse que el resultado de planificación perseguido por la norma no obedece exclusivamente a una planificación de tipo estratégico para la implantación de aquellos cambios novedosos que respondan a una situación de partida que se desea modificar, sino a una que incorpore también la actividad de cada institución, tanto ordinaria como novedosa.

REVISIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE MEJORA

El examen de la perspectiva para la nueva etapa de planificación concluye con la revisión del bagaje de aprendizaje y mejora continua que ha supuesto el diseño de la planificación operativa anual y su ejecución durante el periodo 2021-2024.

Este ejercicio se realiza en coherencia con el espíritu del Control de eficacia y de la supervisión continua, recogido en el artículo 85 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público - cuya lógica descansa en la mejora permanente - sin perjuicio de las recomendaciones que en esa misma línea de progreso pudiera hacer constar la Inspección de Servicios del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

A continuación, se retoman las perspectivas indicadas al término de 2023 para adaptarlas a la nueva realidad en la que el INAP habrá de construir la planificación estratégica del cuatrienio 2025-2028:

- **PROFUNDIZAR EN LA IMPLICACIÓN DE LOS EQUIPOS DURANTE EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** la conveniencia de definir la nueva planificación sobre una mayor base participativa del personal del INAP no solo continúa siendo altamente recomendable, sino que resulta plenamente coherente con las herramientas colaborativas que posibilita la tecnología para someter las ideas en que se fundamente la nueva etapa del INAP a una mayor amplitud de criterio y, con ello, recabar un mayor consenso entre los equipos que se encargarán de implementar los proyectos durante los próximos 4 años.

Este proceso llevaría aparejada la gran ventaja adicional de la identificación con los objetivos perseguidos por la planificación y la mejor forma de lograr su consecución a partir de las estrategias y proyectos en los que estos se desagreguen.

- **INTRODUCIR ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE:** al igual que se han producido imprevistos en los últimos años que han incidido sobre la planificación inicial de recursos humanos y materiales con la priorización de nuevos proyectos, esa situación continuará produciéndose en los

años venideros, puede que incluso en mayor medida, dado el redimensionado papel que el INAP tendrá como Centro General de Aprendizaje, según recoge el Proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado, así como los retos de la nueva política de función pública sustentada sobre marcos de competencias profesionales e itinerarios formativos, sin olvidar el contexto de intensiva innovación tecnológica y las funcionalidades de la Inteligencia Artificial.

Con el objetivo de contribuir a la definición de herramientas para gestionar la incertidumbre propiciada por estos y otros aspectos, se plantean como aspectos a tener en cuenta en este proceso los siguientes:

- Establecer una **jerarquía de prioridades entre proyectos** conducentes a la consecución de un mismo objetivo general.
 - **Calendarizar el ejercicio de anticipación proactiva**, acotando tiempo destinado a la identificación de posibles riesgos o climas coyunturales que ocasionen imprevistos de necesaria gestión.
 - Se añade también la conveniencia de **definir desde el principio un cronograma plurianual realista** para aquellos proyectos que se extiendan en el tiempo durante más de una anualidad, característica que – teniendo en cuenta el calado de los cambios que ya apuntan las prioridades de la actual Dirección del instituto – se prevé altamente común.
- **DIFERENCIAR EL SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN SU NATURALEZA:** se sugiere estudiar la posibilidad de establecer distinto método de seguimiento según se trate de proyectos que respondan a la actividad ordinaria del organismo y aquellos que resulten novedosos o no reiterativos en su ejecución. Mientras que los primeros cuentan generalmente con asentados instrumentos de seguimiento por parte de las unidades gestoras, no ocurre lo mismo con aquellos que se implementan por primera vez. Esto permitiría a las unidades focalizar la atención sobre la planificación novedosa y evitar duplicar sistemas de seguimiento en aquellos proyectos que integran la actividad ordinaria del instituto.
- **INCLUIR OBJETIVOS GENERALES SELECTIVOS Y PRIORIZAR LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROYECTOS CUALITATIVAMENTE SIGNIFICATIVOS:** al margen de la necesaria continuidad de la mayoría de proyectos no concluidos del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, se ha observado la conveniencia de trabajar en la construcción del próximo esquema estratégico desde una perspectiva más selectiva en cuanto al volumen de proyectos que se establezcan, diferenciando aquellos que son de continuidad respecto de los que hayan sido diseñados *ex profeso* para la nueva coyuntura cuatrienal.
- **VALORAR ADECUADAMENTE EL ALCANCE DE LOS PROYECTOS QUE SE INCORPoren EN EL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2025-2028 DEL INAP:** tal y como ya se apuntara en el informe de seguimiento del POA 2023, la experiencia previa indica la necesidad de discernir entre la definición de proyectos ejecutables a través de la desagregación de actividades, de aquellas iniciativas cuyo alcance las hace merecedoras de una compleja planificación *ad hoc*, con diversas estrategias de avance conducentes a objetivos de carácter general, que no pueden subsumirse bajo la categorización de “proyecto”, tal y como lo concibe la metodología que viene aplicando el INAP.

- **REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE “FRENOS DIGITALES”**: dado el carácter prioritario que se le otorga al avance tecnológico del INAP, resultaría conveniente disponer de un diagnóstico preliminar que permitiera anticiparse y atajar posibles frenos como los que se han identificado en el seguimiento del POA 2024 asociados a la infraestructura tecnológica, entre otros condicionamientos que afecten a la digitalización.

El INAP afrontará la planificación del próximo cuatrienio en un contexto muy diferente al existente en 2021, con nuevas oportunidades asociadas a la potencialidad de la digitalización y la inteligencia artificial, pero también con importantes retos derivados de su nuevo papel al servicio de las Administraciones Públicas y de la ciudadanía, en el marco de una función pública cuya estructura tendrá en el instituto su clave de bóveda formativa y de acreditación de competencias. Por ello, resulta fundamental promover a medio plazo la interpelación sobre la naturaleza jurídico-administrativa del INAP más idónea para responder desde la fortaleza institucional a los retos que se le plantean y maximizar la calidad de los servicios que preste tanto al colectivo del personal empleado público como a la ciudadanía en su conjunto, reforzando la profunda vocación de servicio público que ha acompañado al instituto desde sus orígenes.