



PLAN DE ACTUACIÓN ESTRÁTEGICA DEL INAP 2025 - 2028

PLAN HORIZONTE 28

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA





PLAN

DE ACTUACIÓN

ESTRATÉGICA

2025-2028

Elaboración: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Fecha de Publicación: 2025

Maquetación: Unidad de producción gráfica del INAP

Instituto Nacional de Administración Pública (www.inap.es)

Atocha, 106. 28012 - Madrid

NIPO EN PAPEL: 231-25-007-1

NIPO ELECTRÓNICO: 231-25-008-7

DEPÓSITO LEGAL: M-16731-2025

Presentación de la Secretaria de Estado de Función Pública



El Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028, que hoy presentamos, es más que una herramienta de planificación. Es una manifestación del compromiso del instituto con una idea ambiciosa pero necesaria: que la Administración pública esté a la altura de las funciones que la sociedad le exige. Que sea capaz, mediante el aprendizaje, la profesionalización y la innovación, de transformarse en una institución abierta, útil, competente y legítima.

La oportunidad que representa este plan se enmarca en un momento especialmente propicio para la renovación del sistema público. La reciente aprobación de la estrategia «Consenso por una Administración Abierta», impulsada y diseñada desde esta Secretaría de Estado a partir de un amplio proceso reflexivo y participativo, constituye la piedra angular de una estrategia nacional que no pretende únicamente modernizar procedimientos, sino reformular la propia relación entre el Estado y la ciudadanía, desde los principios de apertura, participación, integridad y rendición de cuentas.

En este contexto, el INAP ya se situó como actor clave en la fase de ideación a través del Laboratorio de Innovación Pública y lo seguirá siendo en el futuro. A través del Plan Horizonte 28, la institución está en el mejor punto de partida para consolidar su papel como centro de excelencia en selección, formación e investigación, y al mismo tiempo impulsar su transformación interna hacia una nueva naturaleza jurídico-administrativa: la de una agencia estatal, con mayor capacidad de acción, responsabilidad institucional y vocación de servicio público.

El INAP no solo planifica: lidera. Lo hace desde una visión estratégica que reconoce la necesidad de evolucionar los marcos tradicionales del empleo público en los ámbitos de acción que le competen, incorporando al aprendizaje y la selección el enfoque por competencias, los datos como soporte de la toma de decisiones, y la capacitación del personal empleado público como elemento articulador de valor público. Todo ello se traduce en un conjunto de cinco grandes misiones, organizadas en torno a objetivos estratégicos y proyectos concretos que abarcan desde la mejora de los procesos selectivos hasta la consolidación de un ecosistema de aprendizaje continuo a lo largo de la vida profesional.

Este enfoque conecta con una idea fundamental que hemos sostenido reiteradamente desde la Secretaría de Estado: las Administraciones no existen por sí mismas, sino por las funciones que cumplen. Y estas funciones son las que legitiman la existencia del empleo público y orientan su transformación. Por eso, la planificación estratégica del INAP no es un ejercicio de orden interno, sino una palanca de cambio sistémico para toda la Administración del Estado.

A lo largo de los últimos meses, el proceso de elaboración del plan se ha guiado por la participación, la reflexión colectiva y la búsqueda de consensos. No en vano, una parte relevante de los proyectos incorporados en el plan están directamente vinculados con las líneas del «Consensus por una Administración Abierta». Esta alineación no es casual, sino expresión de un horizonte compartido: el de una Administración que se transforma desde dentro para responder mejor, con mayor calidad, agilidad y cercanía, a las demandas sociales.

A ello se suma el mandato que se deriva del Proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado, actualmente en tramitación, que asigna al INAP el papel de Centro General de Aprendizaje. El Plan Horizonte 28 se anticipa a ese mandato, al poner en marcha un nuevo paradigma basado en el desarrollo de marcos competenciales, certificación del aprendizaje, liderazgo público y cooperación institucional.

Desde esta Secretaría de Estado, entendemos la transformación pública no como un acto puntual, sino como una trayectoria, una estrategia sostenida que debe acompañarse de instrumentos eficaces, coherencia institucional y voluntad compartida. El INAP encarna esa voluntad y ese compromiso.

Queremos agradecer a todas las personas que han contribuido a la elaboración de este plan: a su dirección y equipo técnico, a las unidades que han diseñado los proyectos, a quienes han participado en el proceso de consulta pública y a los órganos de gobernanza del instituto. Todas estas aportaciones han permitido configurar una hoja de ruta que es, al mismo tiempo, ambiciosa y realista; rigurosa y abierta al cambio; técnica y comprometida con lo público.

Este plan tiene un nombre que refleja su vocación: Horizonte 28. Un horizonte temporal que mira hacia el medio plazo, pero también un horizonte simbólico que señala hacia una Administración pública más capaz, más innovadora y más abierta. Una Administración que sea un verdadero espacio de creación de valor público.

Como Secretaría de Estado de Función Pública, hacemos nuestro este plan y renovamos nuestra confianza en el INAP como institución estratégica para el desarrollo del nuevo modelo de función pública que España necesita.

Clara Mapelli Marchena

Secretaria de Estado de Función Pública

Prólogo del Director del Instituto Nacional de Administración Pública



«La fuerza de un equipo reside en la fortaleza de cada miembro individual, y la fortaleza de cada miembro reside en el equipo». Esta frase de Phil Jackson, legendario entrenador de baloncesto en la NBA, pese a haberse gestado en el ámbito deportivo, es un magnífico punto de partida para presentar la hoja de ruta del INAP para el período 2025-2028. El instituto aborda el reto de afrontar un «partido» crucial, en el que se juega consolidarse como referente del aprendizaje, los procesos selectivos, la investigación e innovación administrativas, y la colaboración con otras Administraciones públicas y entidades supranacionales. Y para lograr el «triunfo» en este «partido», el actual contexto incierto y disruptivo nos lleva a trazar unas pautas de entrenamiento que fortalezcan a la institución, a través del fortalecimiento de las personas que la integran.

Esta lógica subyace en el componente transversal en el que se apoya el *Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 – Horizonte 28*, y que hemos denominado FORTALINAP – AGENCIA. Se trata de un objetivo estratégico con el que vamos a reforzar el componente humano, las infraestructuras, los procesos internos, la gestión de la información y, por supuesto, la estructura jurídico-administrativa del instituto. Ello nos permitirá alcanzar el «horizonte» de 2028 con una renovada solidez. Considero que esta firmeza es imprescindible para acometer el «triunfo» que da sentido al compromiso público del INAP con las restantes administraciones y con la ciudadanía. Y como decía el gran promotor de la «gerencia por objetivos» Peter Druker, «la mejor manera de predecir el futuro es crearlo»: el INAP tiene un serio compromiso con el futuro de los servicios públicos.

Sobre este basamento de solidez institucional, reforzaremos los pilares por los que el INAP es muy conocido institucionalmente: el del crecimiento profesional, la captación de talento para la Administración del Estado, y la promoción y difusión del conocimiento. Estos tres aspectos definen un trío de objetivos estratégicos que hemos denominado, respectivamente, CRECE, SELECCIONA y CONOCE. Tres palabras que sintetizan el impulso de actuación de un INAP reforzado.

La primera de ellas alude al compromiso de esta institución con el desarrollo competencial del personal empleado público, con independencia del nivel jerárquico que ocupen en organizaciones tan heterogéneas como las nuestras.

Un crecimiento que se enmarca en el ecosistema competencial del instituto como punto de partida para un nuevo modelo gestor de la función pública, basado en la adquisición de competencias profesionales para el desempeño de funciones específicas que legitiman la propia estructura administrativa ante la ciudadanía a la que ha de servir. Es decir, las competencias son el ADN del modelo funcional, de una Administración de altas capacidades y que se define como prestadora de bienes y servicios antes que como una Administración que «es».

Hablo de un crecimiento que ayuda a potenciar la diversidad existente en la Administración y la igualdad de oportunidades que la fundamenta. Y, como tal, tiene muy presente al colectivo de personas con discapacidad, desde una doble perspectiva de ciudadanos y personal empleado público. Las organiza-

ciones públicas son un lugar de igualdad de oportunidades y de movilidad social, lo que conecta con el siguiente objetivo estratégico: SELECCIONA.

En los próximos cuatro años fomentaremos la digitalización de todas las fases de los procesos selectivos y profundizaremos en la profesionalización de los órganos de selección. Todo ello para potenciar un empleo público igualitario y diverso, pero muy centrado en sus capacidades y en la vocación de servicio público, verdadero *leit motiv* de la misión del INAP.

Somos conscientes de todo el potencial que encierra el INAP en términos de innovación e impulso del conocimiento, sin el que todo lo anterior sería un cascarón vacío. Por ello, CONOCE es la llamada a la acción para promover la investigación y cumplir nuestra responsabilidad de poner a disposición de la ciudadanía y de los propios servidores y servidoras públicas un conjunto de recursos documentales y publicaciones que recojan el debate y los temas de mayor actualidad en el ámbito administrativo.

Estos objetivos se complementan con una gran voluntad de impulsar las alianzas de este instituto. Como decía, el INAP lleva en su ADN una profunda vocación de colaboración con una multiplicidad de actores que comparten su misma visión y ética pública. El INAP reforzará su carácter colaborativo y abierto a la cooperación, tanto en el terreno nacional como en el internacional. Somos conscientes de que ningún «triunfo» en la cancha y fuera de ella se logra indivisamente. La colaboración y la complementariedad nos hace mejores a todas las instituciones.

Sin duda, este plan que ahora presentamos es el fruto del pasado (avanzamos «a hombros de gigantes») y el presente del INAP (nos apoyamos en el compromiso de su equipo). Nos encontramos en un momento de «cambio multinivel» hacia una reorientación estratégica del instituto que asume el bagaje acumulado a lo largo de sus decenios de historia para afrontar los retos tecnológicos, de transformación jurídica y de colaboración interadministrativa, en el marco de una nueva concepción de la función pública basada en la profesionalización funcional por competencias del personal empleado público. «Una organización es un equilibrio entre continuidad y cambio, entre presente y futuro, entre explotar y explorar», afirma el experto en estrategia, innovación y transformación organizativa Xavier Marcet.

Es también el fruto de la participación ciudadana, gracias al productivo proceso de consulta pública al que sometimos esta hoja de ruta durante su elaboración. El enfoque de Administración Abierta que nos aplicamos da sentido a la configuración de un «espacio ciudadano» del que las políticas siempre salen beneficiadas. Es nuestra contribución a lo que la OCDE denomina en el informe «Governance at a Glance» de 2025 «estrategias y organización institucional para la prestación de servicios administrativos» para generar confianza.

En suma, quiero subrayar que este Plan de Actuación Estratégica 2025-2028, nos ayuda a trazar la senda que el equipo INAP quiere recorrer para reforzar su misión y visión en su necesaria adaptación al cambio. (Re)emprendemos juntos un nuevo camino que nos va a llevar hasta el horizonte de 2028 como un referente de calidad, en un entorno tecnológico de plena implantación de las actuales potencialidades de la inteligencia artificial, sin otra finalidad que la del servicio público. Empieza el «partido», o como diría el entrenador Jackson, *game on!*

Manuel Pastor Sainz-Pardo

Director del Instituto Nacional de Administración Pública

INTRODUCCIÓN

El INAP cuenta con una experiencia en planificación estratégica de más de una década, en la que ha ido evolucionando al compás de los distintos contextos y necesidades de la Administración pública. Con uno de los mayores grados de transversalidad institucional dentro del sector público, el instituto culminó en diciembre de 2024 un ambicioso ciclo cuatrienal en el que aspiraba a reforzar su papel de referente en materia de procesos selectivos, aprendizaje e innovación, tanto en el plano nacional como en el internacional.

Una vez finalizada la ejecución del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP, se ha llevado a cabo un proceso de reflexión que parte de la experiencia previa como bagaje para diseñar una nueva hoja de ruta para los próximos 4 años.

Si el anterior ejercicio planificador estuvo altamente condicionado por los efectos que la crisis sanitaria iniciada en 2019 tuvo en todos los órdenes, la planificación actual se enmarca en un contexto afectado por varias circunstancias tanto de carácter global como de carácter institucional.

Entre las primeras se ha de mencionar la incidencia de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG), que ha irrumpido en todas las esferas condicionando no solo los procesos de trabajo sino también la propia visión institucional. El modelo conceptual denominado BANI, que define entornos quebradizos, que generan ansiedad, no lineales e incomprensibles, continúa su vigencia y empuja a las Administraciones públicas a anticiparse a los problemas y a buscar soluciones eficaces en un ejercicio continuado de gestión de la incertidumbre. La gobernanza del dato, su protección, la ciberseguridad, o la interoperabilidad se añaden a la IAG en el plano de los retos asociados a los avances tecnológicos. Un complejo escenario en el que fortalecer el aprendizaje directivo, así como las competencias asociadas a la imparable digitalización del sector público, se muestran como aspectos altamente necesarios.

En el marco de este contexto global compartido, el INAP se encuentra ya plenamente implicado en la iniciativa de la Comisión Europea, adoptada el 25 de octubre de 2023, denominada ComPact (Mejora del Espacio Administrativo Europeo), como marco general de medidas encaminado a reforzar la capacidad y el potencial de las Administraciones públicas.

Junto con el contexto global y la dimensión europea, la propia evolución demográfica del empleo público en España afecta también a la perspectiva planificadora del INAP que, como responsable de gestionar procesos selectivos caracterizados por el incremento exponencial en sus ofertas de plazas, asume *de facto* parte de la responsabilidad de revertir el envejecimiento de la plantilla actual de la AGE, y la salida por jubilación de más de la mitad (cerca del 55 % de la plantilla actual) de sus efectivos durante la próxima década.

Por su parte, entre las circunstancias de carácter institucional que inciden en la presente planificación, se encuentra el cambio de titularidad en la dirección del INAP en noviembre de 2024, así como la nueva adscripción del instituto al Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, desde noviembre de 2023, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública.

Este cambio de ministerio de adscripción ha venido acompañado de un cambio profundo en la ambición de transformación de la Administración pública, expresada en el documento marco «[Consenso por una Administración Abierta](#)». La publicación de este documento ha dado paso a un proceso participativo, reflexivo y propositivo en el que ha estado y sigue estando plenamente implicado el INAP desde sus comienzos y que va a dar también un importante impulso a la necesaria transformación y mejora del propio instituto.

Por otro lado, se encuentra en tramitación parlamentaria el Proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado, que atribuye al INAP el carácter de Centro General de Aprendizaje, con importantes mandatos y retos en la materia.

Asimismo, el INAP está jurídicamente habilitado para transformarse en agencia estatal en virtud de la disposición adicional decimotercera del [Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre](#), por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. Ello introduce un elemento de mayor exigencia, si cabe, en la planificación plurianual del INAP, con el fin de poder abordar con garantías las expectativas que se depositan en el instituto con esta habilitación, ya que se pretende, mediante su transformación en agencia, consolidar el papel del organismo en las políticas de selección y de formación de las empleadas y empleados públicos, así como profundizar en su función como organismo generador de conocimiento de las Administraciones públicas.

El Plan de Actuación Estratégica del INAP para 2025-2028 recoge la hoja de ruta del instituto para seguir avanzando en su principal misión como organismo público: desarrollar y ejecutar las políticas de selección y de formación de los empleados públicos dentro de su ámbito de competencias; promover y realizar estudios, publicaciones e investigaciones en materias relacionadas con la Administración pública; y mantener relaciones de cooperación y colaboración con otras Administraciones y centros de formación de empleados públicos, nacionales e internacionales, así como para evolucionar esta misión en el sentido que marcará la nueva normativa de Función Pública antes mencionada.

Su estructura y orientación metodológica son coherentes 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.

Este plan plurianual, que ha sido objeto de consulta pública entre el 24 de abril y el 9 de mayo de 2025, fue aprobado por el Consejo Rector del INAP en su reunión del 18 de junio de 2025, órgano colegiado de dirección estratégica y de supervisión al que le corresponde conocer y aprobar, entre otros asuntos, las directrices generales de actuación del organismo, sus planes operativos anuales y la memoria de gestión del instituto.

Una vez concluida su tramitación, se procede a la publicación del Plan de Actuación Estratégica 2025-2028, comenzando su implementación a partir del Plan Operativo Anual de 2025, igualmente aprobado por el Consejo Rector en su reunión de 18 de junio de 2025, iniciando así una nueva andadura de planificación con el horizonte estratégico puesto en el año 2028, razón por la que este plan se ha denominado Horizonte 28.

ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL INAP

Hasta la fecha, el INAP ha aprobado y ejecutado tres planes estratégicos plurianuales, correspondientes a los períodos 2012-2015, 2017-2020 y 2021-2024. Cabe mencionar que en 2020 el Consejo Rector aprobó un plan estratégico para 2021-2024 que no se llegó a ejecutar, ya que la nueva dirección del INAP en 2021 tomó la decisión de reorientarlo en base a nuevas prioridades, lo que se produjo en el otoño de 2021, y llevó a la aprobación del último plan 2021-2024 ya en diciembre de ese año.

En la página web del INAP ([Plan Estratégico del INAP - inap.es](https://inap.es)) están disponibles estos planes plurianuales previos. Igualmente, en el mismo espacio web se encuentran los correspondientes informes de seguimiento de los planes operativos anuales en los que se ha desplegado cada uno de los planes estratégicos, así como los respectivos informes de balance plurianual de los mismos.

Este bagaje y experiencia en la planificación en el INAP ha servido de aprendizaje para poder abordar el nuevo ejercicio de planificación estratégica y de actuación que ahora se inicia con mayor solvencia y rigor, y tomando nota de las lecciones aprendidas en los ejercicios previos de planificación.

El plan 2012-2015 fue un intento de sistematizar las actividades del instituto para el logro de sus objetivos durante el período.

Partiendo de los sucesivos informes de seguimiento y del informe de balance de este primer plan, el INAP aprobó su segundo plan estratégico, correspondiente al período 2017-2020, buscando atender las nuevas necesidades que los cambios sociales y tecnológicos del momento demandaban. Como novedad, en este segundo plan se abrió un período de consulta pública y amplia difusión institucional para la recepción de sugerencias sobre el proyecto del plan.

Otro tanto sucedió en el plan original de 2021-2024. Para el plan «reorientado» para ese mismo período, que ha sido el último ejecutado, no se consideró oportuno abrir consulta pública previa, sino que se declaró que el plan estaba abierto a «consulta permanente».

PROCESO DE ELABORACIÓN

El primer paso en la preparación del plan se dio con la convocatoria de dos jornadas intensivas de trabajo a comienzos del año, que reunieron al director del instituto y al personal directivo y predirectivo, para concretar y coordinar las líneas de actuación en el año entrante y del próximo período plurianual de planificación.

Posteriormente prosiguieron los trabajos del comité de dirección del instituto para determinar los objetivos estratégicos y las características básicas del futuro plan.

En paralelo se ha producido un trabajo interno de reflexión de todas las unidades para diseñar los proyectos y su alcance temporal: desarrollo plurianual de cada proyecto mediante un ejercicio prospectivo y previsión de avance general por anualidades.

Del 24 de abril al 9 de mayo se abrió un período para la recepción de aportaciones al plan, como se detalla a continuación.

Para terminar de perfilar los proyectos, tuvieron lugar reuniones bilaterales de cada unidad con la Unidad de Apoyo a la Dirección, además de reuniones multilaterales para consensuar proyectos de responsabilidad múltiple.

CONSULTA PÚBLICA PREVIA

Un documento de concepto del plan se sometió a consulta pública previa en la página web del INAP desde el 24 de abril hasta el 9 de mayo de 2025. Este proceso participativo se hizo extensivo también al conjunto del personal del INAP a través de la Intranet del instituto.

Se ha publicado en la página web del INAP un [informe sobre el resultado de este proceso participativo](#) y cómo se han tenido en cuenta las aportaciones recibidas.

Las contribuciones recibidas, aunque muestran una notable alineación con los ejes y objetivos estratégicos definidos en el documento de consulta «Proceso participativo. Plan de Actuación Estratégica del INAP 2025-2028 - Plan Horizonte 28», plantean la necesidad de reforzar el avance en la transformación digital, de consolidar la profesionalización de la función pública y de mejorar la calidad de los procesos selectivos y formativos. Asimismo, resultan interesantes las líneas de trabajo complementarias, especialmente en lo relativo a la coordinación interinstitucional, la inclusión lingüística, la evaluación de resultados y la cultura organizativa.

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

Así, el plan incorpora un proyecto específico dedicado a definir una nueva orientación estratégica de comunicación interna y externa de la organización; igualmente, incluye proyectos concretos para seguir mejorando en la gestión de los procesos selectivos, en la profesionalización de los órganos de selección y en una innovadora oferta formativa; también incorpora proyectos de avance en la digitalización de procesos y mejoras en las infraestructuras físicas y logísticas del INAP, y otros proyectos para fomentar la investigación.

PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

Los principios metodológicos de los tres planes estratégicos precedentes han sido los mismos. Responden a los principios generales y a la teoría básica del sistema de la planificación estratégica y de la dirección por objetivos. Se trata de la metodología IGSAP de planificación estratégica¹.

Sus conceptos fundamentales son los siguientes:

- Los **objetivos generales** son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que se pretende conseguir en el INAP mediante un plan estratégico plurianual.
- Las **estrategias** son los caminos, vías o líneas de actuación del INAP y de sus diferentes subdirecciones y departamentos para conseguir los objetivos generales establecidos.
- Los **proyectos** son los conjuntos coordinados de actividades que, discurriendo por una estrategia, pretenden conseguir un objetivo específico que contribuya a la consecución, a su vez, de un objetivo general.

Una vez elaborado el Plan Estratégico Plurianual, debe ser desagregado en los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA), en los que se reflejan para cada ejercicio las actividades que configuran cada proyecto, los resultados que se espera alcanzar con su ejecución, así como los indicadores de medición en la consecución de dichos resultados. También deben expresarse las unidades responsables de cada proyecto y las personas responsables de cada actividad.

Las actividades que conforman los proyectos de un Plan Operativo Anual suponen la unión directa entre los objetivos políticos o generales a largo plazo señalados en el Plan Estratégico Plurianual y los objetivos específicos de los proyectos a realizar durante el año de que se trate.

En los Planes Operativos Anuales (POA) se procede a concretar las distintas actividades de cada proyecto, así como el calendario de ejecución y los indicadores que permitirían medir la consecución de los objetivos específicos de dichos proyectos, contribuyendo así al logro de los objetivos generales definidos en este Plan Estratégico Plurianual.

Otros principios sobre los que descansa esta metodología son los siguientes:

- Definición de los objetivos generales por parte de la más alta autoridad del organismo (contando con la propuesta previa y colaboración del equipo directivo).
- Participación de las personas titulares de todas las subdirecciones y departamentos en la propuesta de líneas estratégicas y de proyectos.
- Asunción de la responsabilidad de impulso y ejecución de los proyectos a una/s persona/s concreta/s, que rinde/n cuenta de los mismos.
- Identificación clara de responsabilidades en los proyectos que afectan a más de una unidad y que son de tipo transversal.

Hasta aquí, la descripción de la metodología utilizada en los planes estratégicos previos, que es la misma seguida en el presente plan, con algunas mínimas adaptaciones fruto de la experiencia previa, con la finalidad de simplificar la recogida de información y su seguimiento.

1 RAMOS RAMOS, B. y SÁNCHEZ NARANJO, C. La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. INAP, Madrid, 2013.

EL PLAN DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA DEL INAP 2025-2028 (PLAN HORIZONTE 28)

El documento que aquí presentamos, el **Plan de actuación estratégica del INAP 2025-2028 (Plan Horizonte 28)**, expresa la ambición del instituto para el período de referencia y hace visible el compromiso de la organización con las líneas directrices de la Secretaría de Estado de Función Pública.

Como señalábamos anteriormente, se ha adecuado el plan a la metodología IGSAP de planificación estratégica².

Además de fijar la «Misión, visión y valores» del instituto, se han establecido los «Objetivos estratégicos»³ y sus «Proyectos» para el período considerado. En dos de los objetivos estratégicos, el número 1 (FORTALINAP-AGENCIA) y el número 3 (CRECE), además, se han fijado «líneas estratégicas».

2 RAMOS RAMOS, B. y SÁNCHEZ NARANJO, C. La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. INAP, Madrid, 2013.

3 Esta denominación es conceptualmente equiparable a la de «Objetivos generales» que contempla la metodología IGSAP.

MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES Y PRINCIPIOS

Misión: es el presente, el mandato legal objetivo del INAP

La misión del INAP es contribuir a la transformación y mejora de las Administraciones públicas mediante las políticas de selección y de formación del personal empleado público; promover la realización de estudios, publicaciones e investigaciones en materias relacionadas con la Administración pública; y las relaciones de cooperación y colaboración con otras Administraciones y centros de formación de empleadas y empleados públicos, nacionales e internacionales.

El INAP desempeña un papel fundamental en el análisis y transformación de las Administraciones públicas, sobre todo mediante la selección y capacitación del personal técnico y directivo, herramientas esenciales en la inversión en las capacidades de una Administración pública que produce bienes y servicios, volcada en servir a una sociedad que exige mejores servicios accesibles, de calidad, ágiles, transparentes y eficientes.

Asimismo, el INAP es un centro de análisis y reflexión sobre los aspectos sociales, jurídicos, económicos, políticos y tecnológicos que determinan el futuro de la Administración pública.

Por lo tanto, la misión del INAP consiste en liderar la transformación y mejora de las Administraciones públicas a través de políticas avanzadas de selección y formación, basadas en un sistema integral de certificación por competencias. Este sistema, estructurado en torno a las áreas funcionales definidas, busca no solo validar las habilidades y conocimientos de las empleadas y empleados públicos, sino también orientar el aprendizaje continuo y la selección hacia las necesidades reales y futuras de la Administración. Al hacerlo, el INAP facilita la integración de los procesos de trabajo y las funciones del Estado con el personal y la tecnología disponibles, potenciando así la capacidad de la Administración para ofrecer servicios públicos eficientes, transparentes y de alta calidad, alineados con una estructura organizativa que refleja las prioridades presupuestarias y funcionales del Estado.

Visión: es el futuro, a lo que aspira el INAP

La visión que inspira este plan estratégico, la vocación del INAP, es la de convertirse en un centro de referencia y de prescripción para el diseño y desarrollo de procesos y herramientas para el acceso al empleo público que se precisa; para el desarrollo competencial de las empleadas y empleados públicos. Todo ello, en coherencia con el modelo de Función Pública de la AGE y en alianza estratégica con los agentes implicados en los respectivos ecosistemas. Pretende, además, poner a disposición sus recursos de cooperación y de conocimiento para contribuir a la fortaleza de las instituciones públicas y a la mejora de sus capacidades para hacer frente a los retos y oportunidades. En este sentido, el INAP es un *think tank* público y de referencia que contribuye a la creación, impulso y difusión del conocimiento generado desde y para la mejora de las Administraciones públicas, teniendo siempre como guía la vocación de servicio.

En el futuro, si no lo es ya en la práctica, el INAP está llamado a ser el Centro General de Aprendizaje, así como a transformarse en agencia estatal. Una nueva naturaleza jurídico-administrativa para una

institución con nuevas responsabilidades incorporadas al Proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado.

En esta etapa aspira a convertirse en el centro de referencia de la Dirección Pública Profesional (DPP).

El INAP debe ser un catalizador en la transformación del acceso al empleo público, estableciendo un nuevo paradigma que prioriza el mérito y la capacidad, la igualdad de oportunidades y la transparencia. Nuestra visión es adoptar un enfoque transformador en los procesos de selección y formación, integrando un método de ingreso que identifique y desarrolle el potencial de los aspirantes desde el inicio de su carrera en la función pública.

Contribuiremos a la reforma de los procesos selectivos emprendida, cuyo objetivo es lograr un modelo de acceso basado en competencias, que dé respuesta a las necesidades actuales y futuras de la Administración pública.

Valores y principios

Los valores que promueve el INAP, que orientan su toma de decisiones y actuaciones, que caracterizan su forma de actuación, se resumen en los principios de servicio público e innovación.

Servicio público

Se define como un compromiso con la excelencia, la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. Orienta la toma de decisiones y las actuaciones del INAP como un organismo público, caracterizando su forma de actuar por el compromiso con la ciudadanía, priorizando las necesidades y expectativas de los ciudadanos, garantizando un servicio accesible y de calidad. La transparencia y rendición de cuentas implican actuar con claridad y responsabilidad, facilitando el acceso a la información y promoviendo la confianza pública. La eficiencia y la eficacia suponen optimizar los recursos disponibles para ofrecer servicios públicos que respondan de manera efectiva a las demandas sociales. La colaboración y la participación significan la promoción del trabajo en equipo y la implicación activa de todos los actores involucrados en la Administración pública.

Estos principios no solo guían las decisiones y acciones del INAP, sino que también reflejan su compromiso con una Administración pública moderna, inclusiva y orientada al bienestar de la sociedad.

Innovación

El INAP trabaja por hacer más eficaces y eficientes los servicios públicos que presta, innovando de forma constante en sus medios tecnológicos y organizativos.

La innovación supone fomentar la creatividad y el rediseño de procesos y servicios, así como la adopción de nuevas tecnologías y métodos para mejorar continuamente los servicios públicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

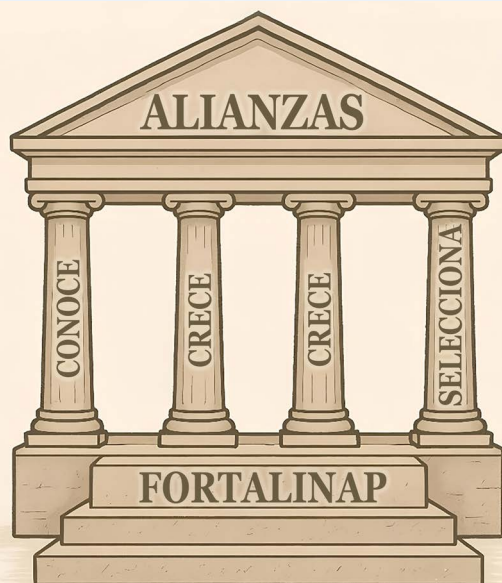
En este período, el INAP dedicará una parte muy importante de sus esfuerzos a abordar una profunda transformación del organismo apoyándose en el enfoque de gestión por misiones para las organizaciones públicas que propone Mariana Mazzucato en su libro «Mission Economy»⁴, que implica una colaboración activa entre distintos actores para alcanzar objetivos de transformación. Trasladado al INAP, se pretende avanzar en el pensamiento colaborativo orientado a la misión, con el fin de romper silos e impulsar la mejora del organismo:

- **Misión FortaliINAP:** actuaciones para fortalecer el funcionamiento interno del organismo (plan estratégico, reingeniería de procesos, mejora del ecosistema de las aplicaciones informáticas, dotación de personal y Plan Crece y obras de mejora).
- **Misión INAP calidad:** orientada a mejorar la calidad del trabajo del INAP hacia el exterior pensando en las necesidades de las personas usuarias de nuestros servicios, lo que incluye el refuerzo de la política de comunicación.
- **Misión AGEcrece:** implementación de la Estrategia de Aprendizaje 2025-2028, del modelo de formación por competencias y desarrollo de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.
- **Misión AGEselección:** optimizar los procesos masivos de oposiciones, impulsando la innovación en coherencia con el modelo de la SEFP, promoviendo su transformación digital y la comunicación con el público, la agilidad y las herramientas de evaluación y rendición de cuentas.

Asimismo, hay dos elementos o misiones transversales, como son la **cooperación/alianzas, así como la investigación y producción editorial**, que también tendrán su reflejo estratégico en el nuevo plan.

Estas misiones aspiracionales se han traducido en los objetivos estratégicos siguientes del Plan Horizonte 28:

4 MAZZUCATO, M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. Allen Publishers, Londres, 2021.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. FORTALINAP - AGENCIA

Impulsar de forma decidida la doble transformación del instituto: jurídico-administrativa, por un lado, a través de su conversión en agencia estatal; y digital, por otro, a partir del análisis de sus procesos de gestión, de la capacitación digital del organismo y de la mejora del trabajo colaborativo. Se desplegará una infraestructura tecnológica avanzada y eficiente que permita al INAP consolidar su posición de liderazgo en materias de administración pública y mejorar la calidad de su trabajo pensando en las necesidades de las personas usuarias de nuestros servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. CONOCE

Crear, fomentar y difundir en abierto conocimiento de calidad para las Administraciones públicas a través del impulso a la investigación, la innovación, la reflexión y el debate, aprovechando para ello el potencial de la inteligencia artificial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. CRECE

Desarrollar y aplicar plenamente el enfoque de formación por competencias, al servicio de la perspectiva de las necesidades de capacitación de los recursos humanos y del desarrollo profesional de las personas al servicio de las Administraciones públicas, garantizando la trazabilidad, el reconocimiento y la transferencia eficaz del aprendizaje a la mejora de los servicios públicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. SELECCIONA

Mejorar de forma continua los procesos selectivos y su gestión administrativa, aprendiendo de la experiencia y aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece la innovación tecnológica y social, así como mejorando la comunicación con el público y la transparencia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. ALIANZAS

Generar valor público y contribuir al fortalecimiento institucional a través de la colaboración y la cooperación con la red de agentes e instituciones nacionales e internacionales que comparten los objetivos sociales y los valores de servicio público del instituto.

El plan se encuentra estructurado en **5 objetivos estratégicos** que a su vez se desglosan en un total de **39 proyectos**.

- El **objetivo estratégico 1** cuenta con 2 líneas estratégicas y 11 proyectos.
- El **objetivo estratégico 2** cuenta con 6 proyectos.
- El **objetivo estratégico 3** cuenta con 4 líneas estratégicas y 13 proyectos.
- El **objetivo estratégico 4** cuenta con 3 proyectos.
- El **objetivo estratégico 5** cuenta con 6 proyectos.

En el Plan Horizonte 28 se han reforzado respecto de planes anteriores los proyectos de responsabilidad compartida entre varias unidades directivas (6 proyectos tienen ese carácter, lo que equivale al 15 % del total, aproximadamente). Destacan especialmente aquellos cuya ejecución incumbe a las subdirecciones de Selección, Formación Local y Aprendizaje.

13 proyectos se vinculan con alguno de los 18 integrados en el documento «Consenso por una Administración Abierta» (ver Anexo I).

Se han identificado 15 proyectos cuyo desarrollo se podrá ver afectado por la futura Ley de la Función Pública de la Administración del Estado (ver Anexo II). Esto remite a la necesidad de abordar la planificación operativa con flexibilidad para ir adaptándola a un contexto cambiante.

Otro tanto podemos decir de los cambios que se deriven de la transformación jurídico-administrativa del INAP en agencia estatal y que obligarán a la revisión de la planificación estratégica.

Los cambios y adaptaciones se someterán a la aprobación previa del Consejo Rector.

SEGUIMIENTO

Cada subdirección, departamento y unidad del INAP hará un ejercicio de seguimiento de las actividades que lleve a cabo y de los proyectos que impulse o lidere.

El seguimiento de la ejecución y de sus resultados se coordinará por la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP. Para incorporar la información pertinente para realizar el seguimiento y la posterior evaluación del plan, se definirá un sistema de información común que integre la batería de indicadores de ejecución que permita el seguimiento de los objetivos.

Cada año se elaborará un informe de seguimiento del correspondiente POA que recoja la información sobre el grado de ejecución alcanzado en base a los indicadores definidos. Al final del período de vigencia se elaborará un informe final de seguimiento del plan estratégico.

Durante el período de ejecución del plan este estará siendo objeto de revisión permanente, debido a las importantes transformaciones jurídicas e institucionales que se prevén para el instituto en los próximos años, como se ha señalado anteriormente, así como por las previsiones de cambios en las políticas de Función Pública, que obligarán necesariamente a revisar el alcance y ambición de algunos de los proyectos de este plan o a incorporar proyectos nuevos, previa aprobación del Consejo Rector del organismo.

PROYECTOS⁵

A continuación, se recoge el título de cada uno de los 39 proyectos que componen el plan, indicando el objetivo estratégico y la línea estratégica en la que se enmarca, así como el objetivo específico de cada proyecto.

Se indica también la unidad o unidades del INAP que asumen la responsabilidad de impulsar y llevar a buen término el proyecto y de rendir cuenta de su ejecución.

Objetivo Estratégico 1 FORTALINAP - AGENCIA

Línea estratégica: fortalecimiento jurídico-administrativo

1.1 Transformación jurídico-administrativa del Organismo Autónomo INAP en agencia estatal.

Objetivo específico: Tramitar la conversión del INAP en agencia estatal, elaborando la propuesta de modificación de los estatutos y la propuesta de contrato plurianual de gestión.

Unidad impulsora: GER

1.2 Elaboración de la Carta de Servicios del INAP.

Objetivo específico: Disponer de una carta de servicios prestados por el instituto actualizada y adaptada a las actuales competencias y compromisos de servicio.

Unidad impulsora: UdA

1.3 Análisis del cumplimiento normativo del INAP.

Objetivo específico: Llevar a cabo un análisis y un diagnóstico del cumplimiento normativo del INAP que permita identificar puntos fuertes, puntos de mejora y posibles riesgos.

Unidad impulsora: proyecto conjunto de UdA y GER

1.4 Diseño de una nueva orientación estratégica de comunicación para el INAP.

Objetivo específico: Mejorar los mecanismos de comunicación interna, así como la proyección y visibilidad del instituto.

Unidad impulsora: UdA

1.5 Plan de formación interna del INAP.

Objetivo específico: Dotar a todo el personal del INAP de las competencias necesarias para participar en los proyectos estratégicos del instituto, facilitar la incorporación de nuevo personal mediante formación de base y promover una cultura institucional orientada a la transparencia, la colaboración y la transformación digital.

Unidad impulsora: GER

5 **GER**-Gerencia; **SEL**-Subdirección de Selección; **LOCAL**-Subdirección de Formación Local; **APRE**-Subdirección de Aprendizaje; **CEGC**-Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento; **DIP/RR.II.**-Departamento de Innovación Pública (responsable de las relaciones internacionales); **UdA**-Unidad de Apoyo a la Dirección.

Línea estratégica: fortalecimiento de la gestión de procesos y datos

1.6 Actualización de protocolos de actuación del INAP.

Objetivo específico: Agilizar internamente los procesos de tramitación, con la subsiguiente mejora en la eficacia gestora del INAP.

Unidad impulsora: GER

1.7 Estandarización de las bases de datos del INAP.

Objetivo específico: Facilitar la explotación interna y externa de las fuentes de datos del INAP.

Unidad impulsora: GER

1.8 Simplificación y automatización de los procesos de gestión del INAP.

Objetivo específico: Revisar de forma integral los procesos administrativos del INAP para su simplificación, normalización e integración en el Sistema de Información Administrativa (SIA), conforme al Cuadro de Clasificación Funcional (CCF) de la AGE, mediante su documentación estructurada y su alineación con los sistemas de archivo y actuación digital.

Unidad impulsora: GER

1.9 Mejoras técnicas del sistema de financiación de los fondos de Formación para el Empleo de las Administraciones públicas (FEDAP).

Objetivo específico: Aplicar mejoras progresivas a nivel jurídico e informático en la distribución de fondos FEDAP, que financian buena parte de los planes de formación de las Administraciones públicas y que dirige el INAP.

Unidad impulsora: APRE

1.10 Revisión de los procedimientos de homologación e intercambio de información de acciones formativas para funcionarios de la Administración local con habilitación de carácter nacional (FHN).

Objetivo específico: Mejora de los procedimientos de homologación e intercambio de información para la realización de acciones formativas dirigidas a FHN.

Unidad impulsora: LOCAL

1.11 Optimización del uso de espacios, infraestructuras y recursos materiales.

Objetivo específico: Revisión integral de la distribución y ocupación de los inmuebles del INAP, identificación de necesidades por unidad, planificación de ajustes y reorganización física orientada a mejorar la funcionalidad, reducir costes y asegurar un uso eficiente y sostenible.

Unidad impulsora: GER

Objetivo estratégico 2. CONOCE

2.1 Impulso a la innovación orientada a la mejora de las Administraciones públicas.

Objetivo específico: Desarrollar las potencialidades del Laboratorio de Innovación Pública del INAP (LIP) para convertirlo en palanca de la innovación, orientada a mejorar y proponer soluciones y a trabajar en red con los laboratorios de la SEFP: LIP + HAZLAB + GobTechLab para la identificación del mapa de la innovación.

Unidad impulsora: CEGC

2.2 Fomento de la investigación en el marco de las líneas prioritarias de investigación del INAP.

Objetivo específico: Impulsar la investigación de forma sinérgica con otras instituciones comprometidas con la mejora y modernización de las Administraciones públicas a través de la convocatoria de subvenciones para proyectos de investigación.

Unidad impulsora: CEGC

2.3 Impulso de la Biblioteca y Centro de Documentación del INAP.

Objetivo específico: Mejorar la prestación del servicio a las personas usuarias de la Biblioteca y Centro de Documentación del INAP.

Unidad impulsora: CEGC

2.4 Transformación de la plataforma de la Red Social del INAP.

Objetivo específico: Incrementar la versatilidad y el grado de apertura de la plataforma de esta Red, mejorando su usabilidad e interacción a través del uso de las funcionalidades de LinkedIn.

Unidad impulsora: CEGC

2.5 Mejora de la producción editorial de las monografías del INAP.

Objetivo específico: Introducir mejoras en la producción editorial de las monografías que favorezcan especialmente su accesibilidad, entre otros aspectos.

Unidad impulsora: CEGC

2.6 Tratamiento documental de los expedientes del Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL).

Objetivo específico: Afrontar el tratamiento documental, incluyendo la realización del inventario, la conservación preventiva y la catalogación de los expedientes del IEAL.

Unidad impulsora: CEGC

Objetivo estratégico 3. CRECE

Línea estratégica: reforzamiento y desarrollo del ecosistema competencial

3.1 Impulso del modelo de aprendizaje por competencias.

Objetivo específico: Adaptar el diseño de los itinerarios formativos del Programa de desempeño general de la Estrategia de Aprendizaje al ecosistema competencial de la Administración del Estado vinculado a los tres niveles de marcos de competencias profesionales: estratégico, comunes y específicos.

Unidad impulsora: APRE

3.2 AGEDigital. Implementación del proceso formativo y de certificación para capacitación en competencias digitales de la AGE.

Objetivo específico: Capacitar a más de 230.000 empleados públicos de la AGE en competencias digitales.

Unidad impulsora: APRE

3.3 Reorientación de los cursos relacionados con funciones de atención a la ciudadanía hacia las necesidades de las personas con discapacidad.

Objetivo específico: Asegurar que los contenidos de los cursos que se ofertan al personal que atiende a la ciudadanía están orientados también a facilitar la accesibilidad y comprensión de la información por parte de las personas con discapacidad.

Unidad impulsora: APRE

3.4 Desarrollo de un itinerario de formación en Teletrabajo y Contratación del Sector Público.

Objetivo específico: Conseguir que los funcionarios públicos cuenten con las competencias necesarias para poder realizar la prestación de sus servicios en modalidad de teletrabajo, y gestionar los contratos públicos en el área funcional y subfunción 02.03.

Unidad impulsora: APRE

3.5 Creación de la Escuela Tecnológica de la Administración.

Objetivo específico: Diseñar e implementar una oferta formativa robusta en materia TIC, ciberseguridad e inteligencia artificial que desarrolle el aprendizaje de las competencias correspondientes a estas áreas funcionales. Se entronca con la subfunción 02.07 Administración Digital en alianza con la Agencia Estatal de Administración Digital y con las más prestigiosas escuelas y centros de referencia.

Unidad impulsora: APRE

Línea estratégica: mejora de la coordinación y eficacia en la acción formativa interadministrativa

3.6 Implementación de un modelo sólido y duradero para el aprendizaje de las lenguas cooficiales de España para los empleados de la AGE.

Objetivo específico: Garantizar que los funcionarios públicos de la AGE estén capacitados para comunicarse eficazmente en las lenguas cooficiales, mejorando así la calidad y accesibilidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos en dichas regiones.

Unidad impulsora: APRE

3.7 Diseño de indicadores de impacto de la política de formación.

Objetivo específico: Disponer de una batería de indicadores para medir el impacto de las actividades formativas que se desarrollan desde el INAP.

Unidades impulsoras: proyecto conjunto de APRE y LOCAL

3.8 Diseño e implementación de estrategias innovadoras de gestión para las entidades y personas colaboradoras de los cursos selectivos para habilitados nacionales.

Objetivo específico: Facilitar a las entidades y personas colaboradoras dentro del ámbito local estrategias innovadoras para la optimización de procesos, fomentar la transferencia de conocimientos y promover una gestión eficiente.

Unidad impulsora: LOCAL

Línea estratégica: potenciar el aprendizaje como elemento de gestión del talento

3.9 Programa de acogida del personal de nuevo ingreso con discapacidad intelectual.

Objetivo específico: Elaborar un programa de formación específica y mentoring para las unidades en las que vayan a tomar posesión funcionarios de nuevo ingreso del Grupo E0.

Unidad impulsora: APRE

3.10 Diseño de un modelo de transmisión del conocimiento entre el personal empleado público de la AGE.

Objetivo específico: Lograr un método de aprendizaje entre empleados y empleadas públicas que evite la descapitalización del conocimiento motivada por la movilidad profesional o las jubilaciones.

Unidad impulsora: APRE

3.11 Implementación de procesos de innovación educativa en las Administraciones públicas locales hispanoamericanas.

Objetivo específico: Mejora de competencias de diseño, digitales y de trabajo en equipo de los empleados públicos de administraciones locales hispanoamericanas.

Unidad impulsora: LOCAL

Línea estratégica: reforzamiento de la formación para el liderazgo público

3.12 Consolidación y desarrollo de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.

Objetivo específico: Institucionalizar y mantener permanentemente actualizado un espacio de encuentro personalizado para el intercambio de buenas prácticas y aprendizaje entre pares, dirigido al personal directivo de la Administración del Estado y orientado a construir una cultura directiva común en la Administración del Estado, teniendo en cuenta las referencias europeas e internacionales existentes.

Unidad impulsora: APRE

3.13 Plan de formación para la dirección pública local.

Objetivo específico: Mejorar la capacitación de los directivos públicos locales con la metodología del Laboratorio de Innovación Pública del INAP.

Unidad impulsora: LOCAL

Objetivo estratégico 4. SELECCIONA

4.1 Digitalización integral de los procesos selectivos.

Objetivo específico: Modernizar y digitalizar totalmente los procesos de selección.

Unidades impulsoras: proyecto conjunto de LOCAL, SEL y GER

4.2 Revisión integral de los procesos selectivos.

Objetivo específico: Optimizar y perfeccionar las convocatorias de los procesos selectivos, garantizando la transparencia, eficiencia y equidad en todas las etapas, preservando como principios imprescindibles el mérito, la capacidad, el rigor, y valorando las referencias europeas e internacionales.

Unidades impulsoras: proyecto conjunto de LOCAL, SEL y APRE

4.3 Profesionalización de los órganos de selección

Objetivo específico: Mejorar la calidad de los procesos selectivos mediante la creación de Comisiones Permanentes de Selección especializadas, así como revisar y mejorar las herramientas para apoyar sus funciones y construir un modelo de órganos con la dedicación exclusiva de sus miembros.

Unidades impulsoras: proyecto conjunto de LOCAL, SEL y APRE

Objetivo estratégico 5. ALIANZAS

5.1 Reforzar la colaboración interadministrativa relativa a los procesos selectivos de los funcionarios de Administración local con habilitación de carácter nacional y a la formación de los empleados públicos locales.

Objetivo específico: Avanzar en el acercamiento a nuevos socios, a través de la mejora de los mecanismos de colaboración, en el doble terreno de la descentralización de procesos selectivos y la formación de los empleados públicos locales.

Unidad impulsora: LOCAL

5.2 Embajadores de la Selección.

Objetivo específico: Llegar a los estudiantes universitarios para que conozcan en líneas generales las posibilidades de acceder a la AGE.

Unidades impulsoras: proyecto conjunto SEL, LOCAL y Uda

5.3 Fortalecimiento de las alianzas en materia de formación en la AGE y con otras Administraciones públicas.

Objetivo específico: Conseguir una mayor coordinación y establecimiento de criterios comunes en las ofertas formativas y gestión de la formación entre los distintos promotores de la AGE y otras Administraciones públicas.

Unidad impulsora: APRE

5.4 Difusión y ejecución de los proyectos contenidos en la Estrategia de Cooperación Técnica Internacional (ECTI) 2025-2028 del INAP.

Objetivo específico: Contribuir al fortalecimiento de las Administraciones públicas de otros países mediante líneas de trabajo coordinadas entre sí y con otros agentes exteriores, dando respuesta a necesidades e intereses mutuos.

Unidad impulsora: DIP/RRII

5.5 Impulso de la cooperación institucional con las escuelas e institutos internacionales de formación y selección de empleadas y empleados públicos, así como con organismos e instituciones internacionales de Administración pública.

Objetivo específico: Facilitar la presencia del INAP y de sus líneas de trabajo en los organismos internacionales de los que el instituto es miembro, participando activamente en las iniciativas de la Comisión Europea sobre Centros de Excelencia en la Administración Pública en el marco de la Comunicación «Mejora del Espacio Administrativo Europeo» (ComPact) y efectuar el seguimiento de los TSI (Technical Support Instruments) en los que participa el INAP, así como de las metodologías de elaboración de indicadores internacionales.

Unidad impulsora: DIP/RRII

5.6 Desarrollo de un cuadro de mando global interoperable del INAP para los agentes del sistema público.

Objetivo específico: Integrar en una única plataforma de análisis y visualización todos los datos estratégicos del INAP —formación, selección, contratación, ejecución presupuestaria, recursos humanos y gestión jurídica— para facilitar la toma de decisiones y permitir el acceso en tiempo real a la información relevante a todos los agentes del sistema público con los que el instituto coopera.

Unidad impulsora: GER

ANEXO I

PROYECTOS VINCULADOS CON LOS PROYECTOS DEL «CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA»

- 1.3 Análisis del cumplimiento normativo del INAP.**
- 1.5 Plan de formación interna del INAP.**
- 1.6 Actualización de protocolos de actuación del INAP.**
- 1.8 Simplificación y automatización de los procesos de gestión del INAP.**
- 2.1 Impulso a la innovación orientada a la mejora de las Administraciones públicas.**
- 2.2 Fomento de la investigación en el marco de las líneas prioritarias de investigación del INAP.**
- 3.4 Desarrollo de un itinerario de formación en Teletrabajo y Contratación del Sector Público.**
- 3.11 Diseño de un modelo de transmisión del conocimiento entre el personal empleado público de la AGE.**
- 3.12 Consolidación y desarrollo de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.**
 - 4.1 Digitalización integral de los procesos selectivos.**
 - 4.3 Profesionalización de los órganos de selección.**
 - 5.2 Embajadores de la Selección.**
- 5.6 Desarrollo de un cuadro de mando global interoperable del INAP para los agentes del sistema público.**

ANEXO II

PROYECTOS VINCULADOS CON LA FUTURA LEY DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

- 1.1 Transformación jurídico-administrativa del Organismo Autónomo INAP en agencia estatal.
- 1.3 Análisis del cumplimiento normativo del INAP.
- 1.9 Mejoras técnicas del sistema de financiación de los fondos de Formación para el Empleo de las Administraciones públicas (FEDAP).
- 3.1 Impulso del modelo de aprendizaje por competencias.
- 3.2 AGEDigital. Implementación del proceso formativo y de certificación para capacitación en competencias digitales de la AGE.
- 3.4 Desarrollo de un itinerario de formación en Teletrabajo y Contratación del Sector Público.
- 3.5 Creación de la Escuela Tecnológica de la Administración.
- 3.7 Diseño de indicadores de impacto de la política de formación.
- 3.9 Programa de acogida del personal de nuevo ingreso con discapacidad intelectual.
- 3.12 Consolidación y desarrollo de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.
- 3.13 Plan de formación para la dirección pública local.
- 4.2 Revisión integral de los procesos selectivos.
- 4.3 Profesionalización de los órganos de selección.
- 5.3 Fortalecimiento de las alianzas en materia de formación en la AGE y con otras Administraciones públicas.
- 5.6 Desarrollo de un cuadro de mando global interoperable del INAP para los agentes del sistema público.



**Plan de Actuación Estratégica
del INAP 2025 - 2028**
Plan Horizonte 28



MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA