Plan Operativo y Política de

Responsabilidad Social del INAP

Hoja de ruta para reforzar la contribución del Instituto Nacional de Administración Pública al bien común

Transparencia-Igualdad-Diálogo-Discapacidad-Sostenibilidad-Ética-Responsabilidad-Liderazgo-Innovación Social-Compra Responsable-Seguridad y Salud-Open Government-Bien común

2014

Documento elaborado entre los meses de marzo y junio de 2014

Índice

Responsabilidad Social Corporativa en la Administración Pública 4

La RSC como modelo de gestión interno para las Administraciones Públicas 4

La promoción del desarrollo sostenible y de la RSC entre las empresas por parte de las Administraciones Públicas 5

Enfoque del Plan Operativo de Responsabilidad Social 6

Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP 12

Objetivos (generales e instrumental) del Plan Operativo de Responsabilidad Social 12

Para alcanzar estos Objetivos el Plan Operativo contempla siete Estrategias: 12

Contribución de cada Estrategia al logro de los Objetivos del Plan Operativo de Responsabilidad Social: 13

Proyectos del Plan Operativo de Responsabilidad Social 13

Resumen del Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP 29

Planning para la ejecución del Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP 32

Política de Responsabilidad Social del INAP 33

Anexos 35

Anexo 1: Diagnóstico inicial y listado de asuntos relevantes en materia de RS para el INAP 36

Anexo 2: Listado de asuntos relevantes en materia de RSC para el INAP tras la priorización realizada por el Instituto 87

Anexo 3: Herramientas de comunicación y espacios de diálogo del INAP con sus grupos de interés 92

Anexo 4: Elaboración de la Memoria anual de Responsabilidad Social del INAP (proyecto RS-2.2) 93

Anexo 5: Adhesión del INAP a los "Principios de Educación Responsable de Gestión" de Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) (proyecto RS-3.6) 97

Anexo 6: Acción formativa sobre Compra Pública Responsable (catálogo formación INAP) (proyecto RS-5.2) 99

Anexo 7: Adhesión a Pacto Mundial de Naciones Unidas (proyecto RS-6.5) 100

Anexo 8: Diágnóstico inicial y listado de recomendaciones básicas en materia de discapacidad 102

Anexo 9: Informe de Accesibilidad Física del edificio Atocha 106 del INAP 109

Responsabilidad Social Corporativa en la Administración Pública

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una filosofía y una disciplina de gestión empresarial que refleja la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", 2001). O, como más tarde resumiría la propia Comisión Europea (en su Comunicación "Una renovada estrategia de la Unión Europa 2011-2014 para la RSC", 2011), la RSC es "la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad".

Se trata por tanto de ir más allá de la legalidad vigente para incorporar a la gestión empresarial aspectos sociales, ambientales y de gobierno, de modo que cada organización conozca y se responsabilice de los impactos que se derivan de sus actividades.

El origen del concepto se encuentra en el ámbito empresarial. Sin embargo, todas las organizaciones generan impactos a partir de su actuación. Y las Administraciones Públicas no son una excepción.

La Administración tiene un papel fundamental en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa desde dos perspectivas diferentes: por una parte, desde el punto de vista de la aplicación de los principios de la RSC a su propia forma de actuar y desempeño interno y, por otra, como impulsora de conductas empresariales y ciudadanas responsables.

La RSC como modelo de gestión interno para las Administraciones Públicas

Dada su función social clave, existe la oportunidad y la necesidad de que la Administración se aplique a sí misma los principios de gestión vinculados a la RSC, ejerciendo un **papel ejemplarizante**.

Además, más allá de ejercer este papel, en contextos como el español, la aplicación de principios y líneas de actuación vinculadas a la responsabilidad social y al buen gobierno pueden contribuir en cierta medida a afrontar la **actual crisis de confianza** hacia el sector público. En este sentido, las

Borrador Estrategia Española de RSE:
Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas y en otro tipo de organizaciones

(…) Estas organizaciones prestan servicios a los ciudadanos y, por tanto, deben ser cada vez más eficientes en su actividad puesto que interactúan en un entorno social y ambiental que deben respetar y mejorar, al tiempo que deben velar por el desarrollo profesional y el bienestar laboral de los empleados públicos.

Por todo ello, las Administraciones, en tanto que son organizaciones, deben aplicarse a sí mismas los mismos criterios que inspiran el concepto de responsabilidad social y hacerlo, además, con un carácter de ejemplaridad.

Es por este motivo por el que iniciativas como la de realizar sistemáticamente una Memoria anual de Responsabilidad Social, deben ser potenciadas y extendidas a todo el ámbito de lo público. Entendiendo, obviamente, que dicha memoria no es un mero informe más, sino una forma de dar cuenta a la sociedad de sus actuaciones y que supone, al tiempo, un compromiso y una motivación para la mejora continua en este ámbito. (…)

cuestiones éticas, de buen gobierno y de transparencia cobran una especial relevancia, así como la apertura de vías y posibilidades para una participación ciudadana más directa.

Por otra parte, como cualquier otra organización, las organizaciones públicas generan **impactos** (sociales, laborales, ambientales, económicos, etc.) a través de sus actuaciones, en el desarrollo de su rol como consumidoras de bienes y servicios, como empleadoras o como responsables del diseño de políticas públicas. En este sentido, dichas organizaciones deben conocer cuáles son estos impactos y encauzar la gestión para maximizar los posibles efectos positivos y minimizar en la medida de lo posible los efectos negativos que pudieran derivarse.

De esta forma, la Responsabilidad Social Corporativa proporciona a la Administración Pública una **visión más amplia de cuáles son sus responsabilidades** y contribuye a dibujar una hoja de ruta para abordarlas.

La promoción del desarrollo sostenible y de la RSC entre las empresas por parte de las Administraciones Públicas

Por otra parte, la Administración, **como impulsora de políticas públicas y de marcos legislativos en los que actúan no sólo los ciudadanos sino también las empresas**, ocupa una posición privilegiada para facilitar el desarrollo de la RSC. De esta manera, puede contribuir de forma directa a un logro de mayor calado, como es la construcción de un modelo de desarrollo sostenible para el país, donde el crecimiento económico se produzca de forma equilibrada con la protección del patrimonio natural y con el progreso y bienestar social.

Enfoque del Plan Operativo de Responsabilidad Social

El Plan Operativo de Responsabilidad Social[1] que se presenta a continuación ha sido diseñado atendiendo a cuatro requisitos o condiciones:

1. Ayudar a que el INAP alcance su deseo de "Contribuir a la transformación de la Administración española de forma que esté más orientada al ciudadano y que sea eficaz, transparente, ejemplar, autónoma y responsable"
2. Dar consistencia y visibilidad a las actividades de Responsabilidad Social que el INAP venía desarrollando o se proponía desarrollar gracias a su Plan Estratégico
3. Ayudar al INAP a profundizar en el ámbito de la Responsabilidad Social desde la Administración Pública con nuevas estrategias y proyectos que además fueran viables desde la coyuntura e intereses actuales de la organización
4. Incorporar el diálogo con los grupos de interés en la estrategia de Responsabilidad Social del INAP

1. Ayudar a que el INAP alcance su deseo de "Contribuir a la transformación de la Administración española de forma que esté más orientada al ciudadano y que sea eficaz, transparente, ejemplar, autónoma y responsable".

En relación a la **primera condición**, el INAP ha manifestado su deseo de que esta transformación se dirija a hacer de la Administración Pública un elemento clave para salir de la actual crisis, orientándola al BIEN COMÚN mediante dos líneas de actuación:

- Consiguiendo que ésta mire más hacia fuera y no tanto hacia dentro, puesto que su fin fundamental es SERVIR POR ENCIMA DE TODO AL CIUDADANO.
- Fomentando una serie de VALORES (Cohesión social, Democracia de calidad, Transparencia y Construir ciudadanía) y recuperando otros perdidos u olvidados que son originarios de la Administración.

El Plan Operativo de Responsabilidad Social diseñado para el INAP recoge este espíritu buscando las estrategias y actividades que sintonizan mejor con estas aspiraciones, de este modo establece **dos objetivos generales** alineados con ellas:

[1] Dado el origen del término RSC, muy vinculado al sector privado, a lo largo de este documento se ha intentado utilizar **Responsabilidad Social (RS)** en lugar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por considerarse un concepto más amplio y apropiado para un organismo de la Administración Pública como el INAP.

OG-1	Consolidar y desarrollar una cultura institucional en el INAP basada en el comportamiento ético y el ejercicio profesional responsable **(Valores)**
OG-2	Contribuir a la transformación de la Administración Pública española para mejorar su aportación al bien común **(Servicio al ciudadano)**

A los que se suma el siguiente **objetivo Instrumental** que hará posible que la organización incorpore un nuevo modo de hacer vinculado a los principios de RSC:

OI	Dotar al INAP de las herramientas necesarias para desarrollar una política de RSC

2. Dar consistencia y visibilidad a las actividades de Responsabilidad Social que el INAP venía desarrollando o se proponía desarrollar gracias a su Plan Estratégico.

En relación al **segundo requisito** el Plan Operativo establece lazos y conexiones con el Plan Estratégico y las actividades de Responsabilidad Social que ya desarrollaba el INAP. Para ello, se recogen las iniciativas del Plan Estratégico que están en esta línea y se aportan además nuevas líneas de trabajo que coexisten de forma coherente con el mencionado plan.

Proyectos del Plan Estratégico 2012-2015 relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa
1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
ESTRATEGIA 1.1. Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración.
1.1.1 Proyecto. Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP.
1.1.2 Proyecto. Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público- privada en temas de interés de la Administración Pública.
1.1.3 Proyecto. Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas.
ESTRATEGIA.1.3.Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.
1.3.2 Proyecto. Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.
1.3.5 Proyecto. Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos.
2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
ESTRATEGIA.2.3.Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.
2.3.1 Proyecto. Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad.
2.3.2 Proyecto. Coordinación de propuestas de modificación normativa sobre discapacidad con los agentes implicados.
2.3.3 Proyecto. Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.
5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos
ESTRATEGIA 5.1. Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.
5.1.3 Proyecto. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.
5.1.4 Proyecto. Aprobación de una nueva carta de servicios.
5.1.7 Proyecto. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

3. Ayudar al INAP a profundizar en el ámbito de la Responsabilidad Social desde la Administración Pública con estrategias y proyectos que además fueran viables desde la coyuntura e intereses actuales de la organización.

Finalmente, el Plan Operativo incide en aquellos ámbitos de actuación en RSC que le son propios a las entidades de la Administración Pública. Éstos han sido identificados en el proceso de elaboración del Plan:

Ámbitos de actuación en materia de Responsabilidad Social de la Administración Pública

Dimensión interna: valores y exigencia interna

Innovación y excelencia en la prestación de servicios públicos
Buscar la calidad, la eficacia y la eficiencia considerando los impactos en el medio y largo plazo tanto para la propia organización como para el contexto social y ambiental al que afecta.

Comportamiento ético
El ejercicio profesional, honesto y basado en valores de los miembros de la organización

Buen Gobierno
Controlar y administrar la organización buscando al bien de la Administración, los trabajadores y los ciudadanos

Empleo y políticas laborales
Proteger y cultivar un entorno laboral digno, donde además se trabaje por avanzar en diversidad e igualdad

Dimensión externa: creación de valor fuera de la organización

Sociedad y Medio Ambiente
Maximizar los beneficios que puede generar la actividad de la organización para la sociedad y minimizar aquellos negativos para el entorno natural

Promoción de la RSC y la economía sostenible
Utilizar la capacidad de influencia e impacto social de la organización para fomentar entre las organizaciones públicas y/o privadas un comportamiento social y ambientalmente responsable, favoreciendo así la aparición de una economía más sostenible.

Diálogo y participación
Abrir, desarrollar y mantener canales de comunicación con los grupos de interés de la organización con el fin de captar aquellas de sus demandas que ayuden a mejorar la gestión y el impacto de la organización.

Inversión Socialmente Responsable
Convertir las inversiones de la organización no sólo en una fuente de valor económico, sino también social y ambiental.

Compra pública innovadora
Desarrollar prácticas y relaciones de aprovisionamiento basadas en la transparencia y el respeto a las organizaciones proveedoras, y a través de éstas fomentar una economía más sostenible.

Estos ámbitos se han sometido a la valoración del equipo del INAP para detectar cuáles de ellos están más cercanos a los intereses y capacidad de gestión del Instituto. Fruto de este contraste con la realidad del INAP, surge una lista de asuntos críticos en términos de RSC dentro del INAP, que el Plan Operativo incorpora como base para su desarrollo, ya que son los ámbitos de trabajo que el equipo gestor del INAP considera muy importantes y viables en su afrontamiento en el corto/medio plazo.

Asuntos críticos en materia de RSC para el equipo gestor de INAP

Asuntos que se valoran como relevantes y que pueden ser abordados por parte del INAP

Transparencia e información:

Información sobre la organización
Información sobre el desempeño en materia de sostenibilidad y gestión pública responsable
Información sobre los trámites administrativos y atención al destinatario de los servicios de la organización
Información sobre procesos contratación pública

Gestión responsable de recursos humanos:

Diálogo social y negociación colectiva
Seguridad y salud de los empleados públicos
Evaluación del desempeño

Introducción de la perspectiva de discapacidad en la gestión interna del INAP

Accesibilidad edificios gestionados por el INAP

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables:

Formación en Evaluación de Políticas Públicas
Formación en Transparencia e información a los ciudadanos (open government, open data, etc.)
Formación en habilidades para abordar retos globales complejos a través del diálogo y las alianzas multisectoriales (cohesión social, etc.)
Formación en Innovación Social
Formación a líderes y directores para la definición de políticas públicas relacionadas con la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social
Formación a gestores públicos en no discriminación y atención adecuada a la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible:

Investigación en Innovación Social
Investigación vinculada a la integración de la perspectiva de la discapacidad en la labor de la Administración Pública

INVESTIGACIÓN: Identificación de las capacidades, habilidades y destrezas necesarias a transmitir a los empleados públicos para lograr una Administración más orientada al bien común (responsabilidad social)

PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC:

Facilitación de espacios de diálogo multisectorial (empresas, ONG, AAPP) enfocados a la innovación social y la generación de valor sostenible
Difusión de buenas prácticas
Creación de redes para el debate (eventos INNAP INNOVA, etc.)
Fomento de la interconexión entre empleados públicos para el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la responsabilidad social (INAP SOCIAL, etc.)

4. Incorporar el diálogo con los grupos de interés en la estrategia de Responsabilidad Social del INAP

Los grupos de interés o *stakeholders* de una organización son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades de esa organización.

La gestión de las demandas y expectativas de estos grupos se considera un aspecto fundamental en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa por esta capacidad de influencia en el futuro de la organización. De este modo, cualquier estrategia de RSC debe tener en cuenta la gestión de sus demandas y la priorización de estos colectivos según su capacidad de impacto en la organización.

En la elaboración del Plan Operativo de Responsabilidad Social se han realizado trabajos dirigidos a la identificación de los grupos de interés del INAP y la valoración del grado de contacto que se establece con ellos.

Como resultado se ha obtenido el listado de grupos de interés del INAP y se ha establecido un orden de prioridad entre los mismos que combina dos variables: la capacidad de cada grupo de interés de influir en el INAP y las posibilidades reales de diálogo o colaboración con cada uno de ellos.

Además, se han identificado los principales canales y espacios de diálogo que el INAP ofrece a sus grupos de interés[2].

Grupos de interés del INAP

Ordenados según su importancia estratégica para la organización

1. Administraciones Públicas: Administración General del Estado EJ: Servicio Público Empleo Estatal; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
2. Directivos de la Administración Pública Española
3. Empleados públicos españoles
4. Empleados del INAP y organizaciones que los representan
5. Unidades de Personal de la Administración General del Estado
6. Proveedores de bienes y servicios EJ: Docentes; grupos de investigación; Universidades
7. Ciudadanía
8. Responsables políticos
9. Alumnos del INAP y antiguos alumnos EJ: Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP; FIAAINAPE (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España)
10. Institutos y escuelas de Administración Pública autonómicas
11. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: Fundación CEDDET (Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico)
12. Administraciones Públicas: Comunidades Autónomas
13. Administraciones Públicas: Entidades locales (municipios y provincias; Federación Española de Municipios y Provincias)
14. Personas con discapacidad
15. Directivos y empleados públicos internacionales (especialmente iberoamericanos)
16. Comisión Europea
17. Escuelas, Institutos y otras Escuelas de Formación Gubernamentales (EJ: Centro de Formación de la Administración General Estatal)
18. Competidores externos EJ: Escuelas de Negocio
19. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: UNPSA (United Nations Public Service Award); EPSA (European Public Sector Award)
20. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: IPSA (International Political Science Association)
21. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: Online Educa Berlin (International Conference on Technology Supported Learning & Training)
22. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: AEDIPE (Asoc. Española de Dirección y Desarrollo de Personas)
23. Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP: Expo Elearning; Expomanagement

El análisis de la información obtenida conduce a dos conclusiones:

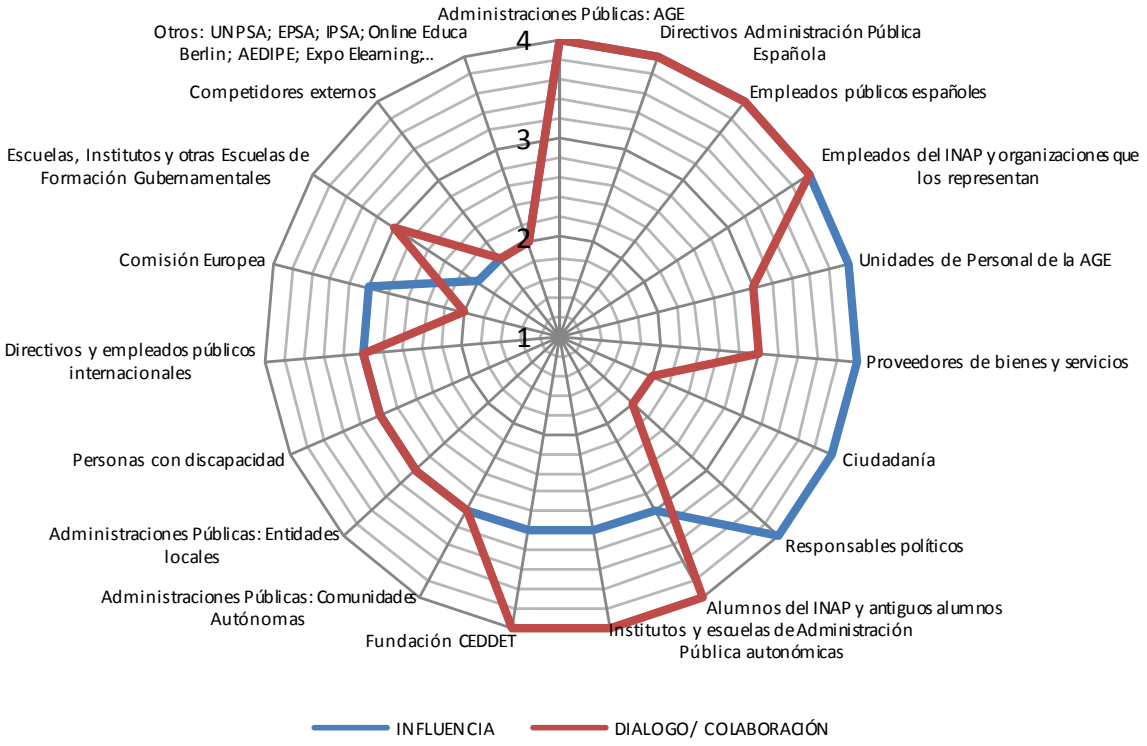
[2] Ver anexo 3 (pág. 92)

A. El INAP debe ponderar los esfuerzos de diálogo y comunicación que dirige a sus grupos de interés más críticos para captar las oportunidades que se puedan derivar de una gestión estratégica de la relación con ellos y evitar los riesgos que se podrían prevenir desde este mismo planteamiento.

B. Si se pone en relación la influencia que ejerce cada grupo y la oferta de canales de diálogo de la que dispone el INAP para comunicarse con ellos, se observan vacíos significativos que habría que considerar con el fin de generar los espacios y canales adecuados.

El Plan Operativo de Responsabilidad Social recoge proyectos que enlazan con estas conclusiones, garantizando que se introduzcan los elementos mínimos necesarios para una gestión apropiada de la relación con los grupos de interés más relevantes del INAP.

Influencia y posibilidades de colaboración y diálogo con los grupos de interés del INAP



Escala:
1 = “Ninguna influencia”/”Ninguna posibilidad de diálogo o colaboración”
4 = “Mucha influencia”/”Muchas posibilidades de diálogo o colaboración"

Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP

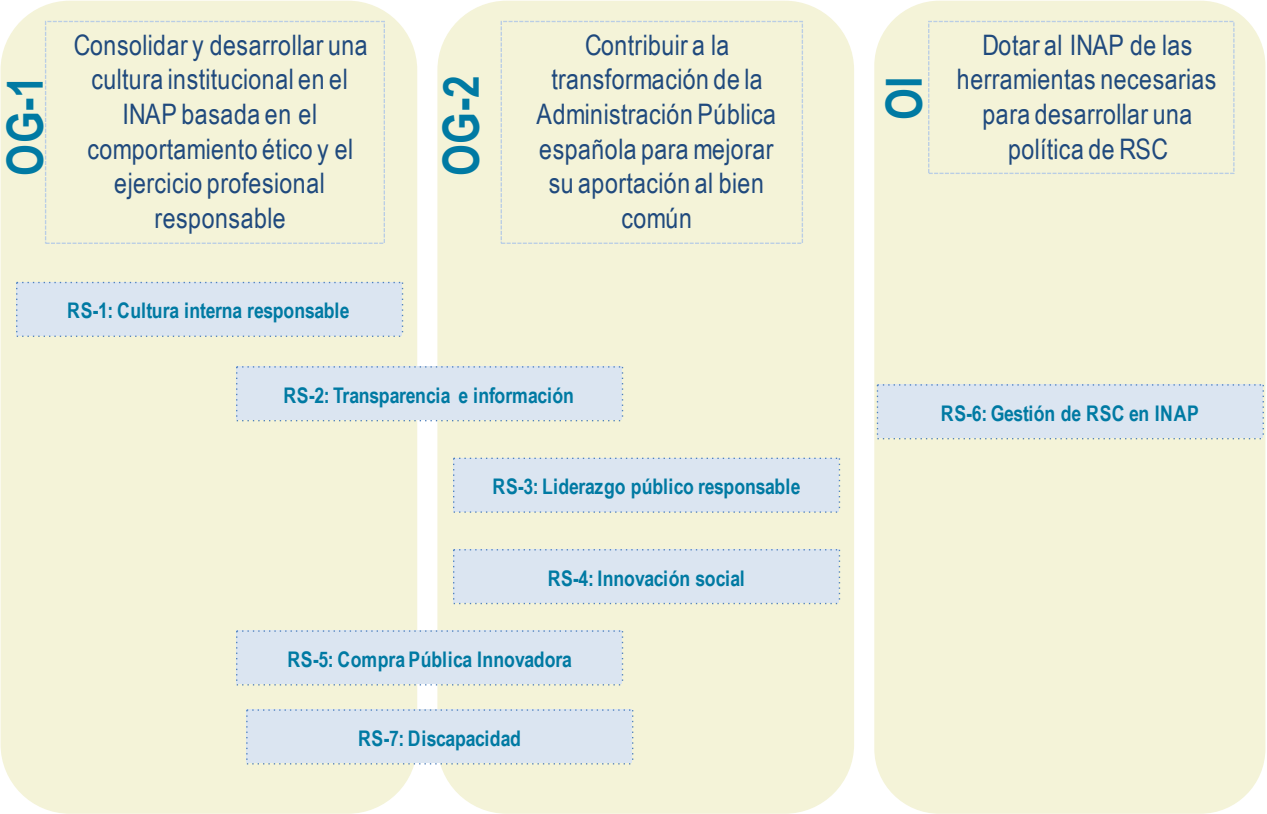
Objetivos (generales e instrumental) del Plan Operativo de Responsabilidad Social

OG-1	Consolidar y desarrollar una cultura institucional en el INAP basada en el comportamiento ético y el ejercicio profesional responsable **(Valores)**
OG-2	Contribuir a la transformación de la Administración Pública española para mejorar su aportación al bien común **(Servicio al ciudadano)**
OI	Dotar al INAP de las herramientas necesarias para desarrollar una política de Responsabilidad Social

Para alcanzar estos Objetivos el Plan Operativo contempla siete Estrategias:

RS-1	**Cultura interna responsable** Introducción de medidas y prácticas que cultiven relaciones laborales positivas y valores de responsabilidad entre los empleados
RS-2	**Transparencia e información** Desarrollo de canales y dinámicas de comunicación que permitan satisfacer las demandas de información de los grupos de interés del INAP
RS-3	**Liderazgo público responsable** Promoción de un liderazgo orientado al bien común en la Administración
RS-4	**Innovación social** Incremento del valor social generado mediante la incorporación de aproximaciones y prácticas innovadoras a la acción pública
RS-5	**Compra Pública Innovadora** Creación de valor social a través de la gestión de la cadena de suministro
RS-6	**Gestión de RSC en INAP** Creación de las herramientas necesarias para implementar, desarrollar y evaluar las medidas relacionadas con la RSC que tome el INAP
RS-7	**Discapacidad** **Desarrollar un modelo sólido de gestión de la discapacidad que, junto a los proyectos ya incluidos en el PE 2102-2015, sea la base que transforme al INAP en el centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.**

Contribución de cada Estrategia al logro de los Objetivos del Plan Operativo de Responsabilidad Social:



Proyectos del Plan Operativo de Responsabilidad Social

A continuación se describen los proyectos que incluye cada una de las seis Estrategias del Plan Operativo.

En cada Estrategia se incorporan aquellos proyectos e iniciativas que ya contemplaba el INAP, así como los nuevos proyectos propuestos en cada caso.

[RS-1] CULTURA INTERNA RESPONSABLE

Introducción de medidas y prácticas que cultiven relaciones laborales positivas y valores de responsabilidad entre los empleados

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Plan Estratégico 2012-2015 INAP

ESTRATEGIA 5.1: Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.

- 5.1.3 Proyecto. Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP.
  Objetivo específico: consolidar una cultura de comportamiento ético en la organización.
- 5.1.4 Proyecto. Aprobación de una nueva carta de servicios.
  Objetivo específico: explicitar los compromisos y la responsabilidad de los gestores del INaP en el ejercicio de las funciones que tienen atribuidas, así como informar a los ciudadanos sobre dichas funciones y servicios.
- 5.1.7 Proyecto. Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.
  Objetivo específico: conseguir un uso eficiente de la energía en todas las actividades del INAP y una mayor concienciación medioambiental.

Otras iniciativas

- Promoción interna de la prevención en materia de riesgos y salud laboral
- Vigilancia de las condiciones de trabajo mediante evaluaciones de riesgos de salud y seguridad
- Gestión de los planes de emergencia y vigilancia de la salud
- Investigación de los incidentes de trabajo de los trabajadores del INAP
- Formación y sensibilización en materia de prevención de este tipo de riesgos
- Protocolo de Actuación frente al Acoso Laboral (Subsecretaria del Ministerio de Economía y Hacienda)
- Protocolo de Actuación frente al Acoso Sexual y Acoso por razón de sexo (Subsecretaría del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública)

Nuevos proyectos propuestos

[RS-1.1] Incorporación de criterios vinculados al desempeño profesional responsable en la evaluación del desempeño en el INAP

Revisar los catálogos de competencias y el análisis de puestos de trabajo de los empleados para valorar la introducción de aspectos vinculados a los preceptos que recoge el Código Ético del Instituto para los empleados. Se trataría de evaluar conductas y resultados de los empleados del INAP conforme a los aspectos recogidos en el Código Ético.

Tratar de encuadrar el desarrollo de este proyecto en las actividades y calendario del proyecto 5.3.4 del Plan Estratégico del INAP ("Implantación de la evaluación del desempeño").

[RS-1.2] Desarrollo de las iniciativas de comunicación interna necesarias para reforzar la consideración por parte de los empleados del INAP de las políticas de Seguridad y Salud implantadas en el organismo

Concienciación interna y sensibilización a través de iniciativas como un e-newsletter interno sobre este asunto, un premio anual o concurso de ideas en torno a las dinámicas de seguridad y salud laborales en el Instituto, así como otras medidas de tipo informativo o recordatorio como por ejemplo la incorporación de un mensaje permanente en el pie de firma utilizado en los correos electrónicos o en un apartado visible de la intranet de la organización.

[RS-2] TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN

Desarrollo de canales y dinámicas de comunicación que permitan satisfacer las demandas de información de los grupos de interés del INAP

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Plan Estratégico 2012-2015 INAP

ESTRATEGIA 1.1. Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración.

- 1.1.1 Proyecto. Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP.
  Objetivo específico: enriquecer las acciones formativas con la visión de la sociedad y adecuarlas a sus demandas.
- 1.1.2 Proyecto. Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública.
  Objetivo específico: enriquecer las acciones formativas con la visión de la sociedad y adecuarlas a sus demandas.
- 1.1.3 Proyecto. Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas.
  Objetivo específico: fomentar los procesos de cambio de las Administraciones Públicas y facilitar la implantación de las políticas públicas.

ESTRATEGIA.1.3.Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.

- 1.3.2 Proyecto. Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector.
  Objetivo específico: incrementar la presencia del Instituto en los principales eventos del sector.
- 1.3.5 Proyecto. Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos.
  Objetivo específico: atraer talento al empleo público.

ESTRATEGIA 5.1: Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.

- 5.1.4 Proyecto. Aprobación de una nueva carta de servicios.
  Objetivo específico: explicitar los compromisos y la responsabilidad de los gestores del INaP en el ejercicio de las funciones que tienen atribuidas, así como informar a los ciudadanos sobre dichas funciones y servicios.

Otras iniciativas

- Plan de medidas de reutilización de la información en el INAP
- Apartado Datos abiertos en la web del INAP
- Apartado Perfil del Contratante en la web del INAP
- Memoria Anual del INAP
- Formación en Transparencia
- Jornadas sobre Open Government organizadas por el INAP y participación en jornadas organizadas por otros actores

Nuevos proyectos propuestos

[RS-2.1] Comunicación de la Política de Responsabilidad Social del Instituto

Informar a los grupos de interés sobre la aprobación de la Política de RS y la puesta en marcha del Plan Operativo de RS por los canales habituales del Instituto. Generar contenidos que compartir y participar en foros y redes con otras organizaciones públicas y privadas para compartir el discurso y el desempeño del INAP en materia de RS. Considerar este proyecto como una nueva línea de comunicación del actual Plan de Comunicación del Instituto.

Este discurso contribuirá a acercar al INAP a la ciudadanía, uno de los grupos de interés que más influencia ejerce sobre el INAP pero con el que existen menos posibilidades de diálogo y colaboración reales.

[RS-2.2] Elaboración de la Memoria anual de Responsabilidad Social del INAP (ver anexo 4, pág. 93)

Integrada en la Memoria Anual del Instituto o como un documento independiente, mostrará el planteamiento del organismo en términos de RS e informará sobre su desempeño en relación a los objetivos y estrategias definidos en el Plan Operativo de Responsabilidad Social. Su publicación anual supondrá un diagnóstico de la gestión del INAP respecto a su Política y Plan de RS y servirá para comunicar a los grupos de interés del Instituto los principales avances y objetivos pendientes. La Memoria será publicada a través de la página web del INAP, con independencia de su difusión adicional por otros canales.

Se recomienda el seguimiento de estándares internacionales como *Global Reporting Initiative* (GRI), que además cuenta con un suplemento sectorial dirigido a Agencias Públicas.

[RS-3] LIDERAZGO PÚBLICO RESPONSABLE

Promoción de un liderazgo orientado al bien común en la Administración

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Otras iniciativas

- En la actualidad el INAP proporciona formación en aspectos como Ética, Buen Gobierno, Orientación al ciudadano, Evaluación de Políticas Públicas, Innovación y Transparencia a los directivos públicos de la Administración española.

Nuevos proyectos propuestos

[RS-3.1] Desarrollo del concepto de liderazgo público responsable

El concepto de liderazgo público responsable puede servir para impulsar el deseo de transformar la Administración y mejorar su contribución al bien común, al encomendar a los directivos y líderes públicos una tarea clara en este sentido. Así mismo este concepto construye un arquetipo deseable que puede motivar a los profesionales públicos hacia comportamientos más comprometidos con el valor social y ambiental de su actividad.

Sin embargo, para lograrlo, esta identidad debe construirse y difundirse. Este proyecto propone al INAP desarrollar una investigación y abrir un debate en distintas redes de directivos para definir el conjunto de rasgos y competencias personales y profesionales propias del liderazgo público responsable. El producto de estos trabajos debe servir para llegar a un consenso entre los actores clave y acuñar así una definición que sirva como herramienta de transformación.

[RS-3.2] Difusión de la figura del directivo público comprometido con el bien común

Terminado el proyecto RS-3.1el INAP estaría en disposición de dar a conocer el concepto de liderazgo público responsable para conseguir su valoración y aceptación públicas. Con ello el Instituto lograría contribuir a un cambio cultural en la Administración claramente positivo para el bien común y además hacer visible su compromiso, contribuyendo a su prestigio institucional. De este modo, se propone utilizar los canales de comunicación de INAP para informar a los grupos de interés del Instituto sobre los resultados de las investigaciones realizadas, promover debates sobre esta materia en los foros en los que participa e introducir este concepto en la formación que imparte relacionada con el liderazgo.

[RS-3.3] Incorporación de un módulo sobre RSC y Administración Pública en el Máster en Dirección Pública

Diseño de un contenido formativo dirigido a formar en liderazgo responsable a los directivos y líderes de la Administración Pública. Este contenido sería un módulo del Máster en Dirección Pública, siguiendo la tendencia de las escuelas de negocio más prestigiosas que incluyen en sus MBA módulos dedicados a la ética y la generación de valor social. Asuntos como las habilidades de diálogo y negociación necesarias para liderar iniciativas multisectoriales que permitan afrontar los grandes retos económicos, sociales y ambientales que tiene por delante la sociedad española, deberían ser objeto de este módulo, así como la innovación social, el diseño y gestión de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad, y la implicación de la ciudadanía a través de nuevos modelos de gestión pública como el Open Government.

[RS-3.4] Promoción de un liderazgo compartido con la empresa privada

Los directivos y líderes de la Administración Pública comprometidos con el bien común necesitan encontrar en los directivos y líderes de las entidades privadas aliados que les permitan alcanzar sus metas en el diseño de políticas y en la gestión pública. Por otra parte, es conveniente que estos últimos conozcan las posibilidades de colaboración que surgen entre ambos ámbitos a la hora de enfrentar los grandes retos sociales y ambientales de la sociedad española para ejercer un liderazgo compartido con sus homólogos de la Administración Pública.

Este proyecto propone la colaboración del INAP con escuelas de negocio para impartir formación sobre alianzas entre organizaciones públicas y organizaciones privadas enfocadas a la consecución del bien común en el marco de programas MBA, programas de Responsabilidad Social Corporativa o programas de Innovación social que estas instituciones están desarrollando.

[RS-3.5] Impulso de la evaluación dentro de la Administración Pública

El ejercicio del liderazgo público responsable conlleva el impulso de políticas públicas orientadas al bien común. La eficacia de las mismas es la garantía de progreso de la Administración en este enfoque de trabajo y la evaluación juega un papel fundamental en ello.

Sin embargo, la evaluación es una práctica que actualmente encuentra importantes dificultades para su desarrollo en el ámbito de la gestión pública. Es necesaria la colaboración de muchos actores con capacidad de acción e influencia para superar estos obstáculos y generar un cambio cultural que permita la generalización de la evaluación de políticas públicas como vía para el control de la acción de gobierno por parte de la ciudadanía.

Este proyecto propone que el INAP llegue a acuerdos con organismos, tanto internacionales como nacionales, dedicados a la evaluación para:

- Promover la cultura de evaluación en niveles directivos e intermedios mediante encuentros que permitan romper barreras y dar a conocer los distintos tipos de evaluación que existen y las utilidades de la evaluación en cada caso.
- Actualizar los programas formativos del INAP en este ámbito para que incluyan contenidos orientados a la sensibilización además de a la formación, e incluyan enfoques más amplios y metodologías de trabajo más innovadoras.
- Entablar un diálogo con universidades y sociedades españolas y europeas de evaluación para permitir los objetivos anteriores.

[RS-3.6] Adhesión del INAP a los "Principios de Educación Responsable de Gestión" de Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) (ver anexo 5, pág. 97)

Los Principios de Educación Responsable de Gestión (http://www.unprme.org/) son una iniciativa ligada al Global Compact dirigida a que las instituciones y asociaciones dedicadas a la educación superior para la formación directiva establezcan procesos de mejora continua con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes (principalmente empresariales) capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI.

Los firmantes obtienen el prestigio que supone seguir un marco de gestión promovido por Naciones Unidas, cuyos valores son internacionalmente aceptados. Además los firmantes también pueden acceder a comunidades locales y

globales de aprendizaje que colaboran en distintos proyectos y eventos. Por otra parte, las organizaciones firmantes deben compartir información sobre sus progresos en la implantación de los Principios de manera periódica.

El INAP puede valorar y gestionar su participación en esta iniciativa global como organización encargada de la formación de líderes públicos, lo que aportaría un sello adicional de coherencia y solidez en relación con la línea de trabajo sobre Liderazgo Público Responsable.

[RS-4] INNOVACIÓN SOCIAL

Incremento del valor social generado mediante la incorporación de aproximaciones y prácticas innovadoras a la acción pública

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Otras iniciativas

- INNAP INNOVA, serie editorial, que propone la edición de libros divulgativos en formato pocket, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.
- Banco de conocimiento del INAP.
- Banco de innovación (catálogo de buenas prácticas).
- Proyecto "Innovación social y creación de valor público" para indagar en el estudio, dinámica e institucionalización del concepto de innovación social, con la finalidad de proponer la creación de un Observatorio de Innovación Social.
- Organización de jornadas sobre innovación social en la Administración.
- Curso de formación "Innovación y creatividad en el marco de la Administración Pública".

Nuevos proyectos propuestos

[RS-4.1] Desarrollo de una nueva estrategia de comunicación específica para la Innovación Social

El liderazgo público responsable y la innovación social desde la Administración son dos poderosos conceptos que pueden contribuir de forma muy significativa a la transformación de la Administración Pública y por ello impulsar la visibilidad y prestigio del INAP que, al abanderarlos, sería percibido como un organismo conectado con la vanguardia.

En el caso de la Innovación Social los proyectos vigentes revelan una apuesta clara de Instituto por este asunto. Además, las iniciativas que desarrolla y promueve son muy atractivas, con capacidad para atraer el interés de un público amplio. Sin embargo, no es fácil obtener una visión global de todo lo que hace el Instituto, comprender su alcance y potencial transformador. El INAP puede llegar a convertirse en un referente en formación e investigación sobre la Innovación Social incluso más allá de la Administración si mejora su comunicación. Este proyecto plantea el diseño de una estrategia que alcance este objetivo reforzando la comunicación global de las iniciativas relacionadas con la Innovación Social hacia los grupos de interés que el INAP considera prioritarios para que sea más visible su contribución en esta materia, especialmente desde sus propios canales de comunicación.

[RS-4.2] Implicar a la sociedad civil en el desarrollo del Open Government en España

El liderazgo público responsable necesita de la implicación y colaboración de los cargos políticos de la administración en una nueva cultura de transparencia. Sin embargo, son los ciudadanos quienes mejor pueden activar este compromiso mediante sus demandas de políticas públicas orientadas al bien común y transparencia en la aplicación de las mismas. Por tanto, para lograr progresos que permitan la aparición de políticas públicas y evaluaciones orientadas al bien común será necesario sensibilizar y empoderar a los ciudadanos.

Para ello, se propone que el INAP contribuya a crear la masa crítica necesaria entre los ciudadanos para que los cargos públicos políticos detecten estas demandas y trabajen en esta dirección. El Open Government es el ámbito de innovación social más transformador en este sentido.

Este proyecto plantea tres iniciativas para Implicar a la sociedad civil en el desarrollo del Open Government en España:

1. Otorgar especial relevancia a aquellos contenidos que sirvan para empoderar a la ciudadanía en las acciones formativas dirigidas a ciudadanos y representantes de la sociedad civil (Proyecto 1.1.1 del Plan Estratégico del INAP) de modo que puedan participar en las dinámicas e iniciativas de Open Government. Valorar la posibilidad de poner a disposición de la ciudadanía contenidos formativos en esta línea a través de iniciativas MOOC (Massive Open Online Course).

2. Establecer partenariados con empresas tecnológicas para desarrollar actividades de investigación y formación en Open Government.

3. Promover iniciativas de trabajo colaborativo que aborden aquellos aspectos culturales que pueden impulsar la monitorización ciudadana sobre la acción de gobierno y sobre el desarrollo de políticas públicas (evaluación de políticas públicas). En este ámbito, recomendamos considerar espacios abiertos como Medialab-Prado o el Impact Hub, ambos en Madrid, donde las vanguardias se suman para la creación y el progreso social.

[RS-5] COMPRA PÚBLICA INNOVADORA

Creación de valor social a través de la gestión de la cadena de suministro

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Otras iniciativas

- Apartado Perfil del Contratante en la web del INAP
- El INAP es socio del Foro de Contratación Pública Responsable (Con-R)
- El INAP ya ha sometido a informe la introducción de cláusulas sociales en sus pliegos de contratación.
- Se han celebrado jornadas sobre contratación pública responsable.
- La colección INNAP INNOVA (colección de libros sobre innovación en la Administración Pública) incorpora un título denominado "Compra Pública Innovadora".

Nuevos proyectos propuestos

[RS-5.1] Análisis de las posibilidades de actuación del INAP en Compra Pública Responsable e Innovadora

Llevar a cabo un análisis para conocer en profundidad la cadena de suministro del INAP, es decir, los bienes y servicios que compra, los proveedores críticos, los riesgos (económicos, sociales y ambientales) que afronta el INAP en la gestión de sus necesidades de aprovisionamiento, etc.

Se propone además llevar a cabo iniciativas de diálogo con los proveedores actuales del Instituto para conocer cuáles serían los efectos de introducir criterios sociales y ambientales en los procesos de aprovisionamiento y contrastar las clausulas sociales que el INAP ha sometido a informe. El objetivo de este proyecto en su conjunto es conocer mejor el escenario en que actúa INAP en este ámbito para determinar qué podría llegar a hacer en términos de Compra Pública Responsable e innovadora.

[RS-5.2] Acción formativa sobre Compra Pública Responsable (catálogo formación INAP) (ver anexo 6, pág. 99)

Organización de un curso para ser impartido a empleados públicos que podría ser el siguiente: "Cláusulas sociales en la contratación pública. Casos de éxito en las Administraciones Públicas.". Su objetivo sería promover la inclusión de cláusulas sociales en los contratos públicos a celebrar por la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, así como por las Administraciones Locales, Autonómicas y Otras Entidades del Sector Público, al objeto de generar eficazmente empleo para las personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social.

Los destinatarios podrían ser actores clave en este ámbito como Abogados del Estado, Administradores Civiles del Estado, Tesoreros e Interventores, etc.

[RS-5.3] Jornadas de diálogo abierto con proveedores de la Administración para conocer y valorar el impacto que pueden generar las iniciativas de Compra Pública Responsable

Según el Mapa de Grupos de Interés del INAP, los proveedores de bienes y servicios son uno de los colectivos que mayor influencia tienen sobre el Instituto pero con los que existen menos posibilidades de diálogo y colaboración reales.

En este ámbito, se propone la celebración de jornadas de diálogo con proveedores de la Administración para tratar diferentes aspectos relacionados con la Compra Pública Responsable y sus impactos potenciales en términos de progreso social y protección ambiental.

En el marco de esta iniciativa, podría otorgársele un papel central a las empresas de la economía social, principales destinatarias de este tipo de actuaciones y empleadoras de personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social.

[RS-5.4] Aportación de conocimiento abierto sobre Compra Pública Innovadora y Responsable al Foro Con-R

Los proyectos RS-5.2 y RS-5.3 darían lugar a la generación de conocimiento y contenidos de gran interés para el Foro y para las organizaciones adheridas a él. El INAP podría compartir el conocimiento generado para la elaboración del Curso sobre Compra Pública Responsable en un formato de formación abierta, y las jornadas de diálogo con proveedores vía streaming o webinar para los miembros del Foro Con-R. De esta forma mejoraría la aportación del INAP al Foro, se contribuiría a la generación de conocimiento abierto sobre Compra Pública Responsable y se impulsaría el debate en este ámbito.

[RS-6] GESTIÓN DE RSC EN EL INAP

Creación de las herramientas necesarias para implementar, desarrollar y evaluar las medidas relacionadas con la RSC que tome el INAP

Nuevos proyectos propuestos

[RS-6.1] Elaboración y aprobación por la Dirección del INAP de una Política de RS del Instituto

Redacción y sanción por parte de la dirección de INAP de un documento que explique el compromiso social y ambiental del Instituto, estableciendo su contenido y alcance.

[RS.6.2] Creación de un órgano para el impulso y seguimiento de la Política de RS y del Plan Operativo de RS

Consolidación de un comité o equipo para la coordinación e impulso del Plan Operativo de RS, su seguimiento y evaluación, así como para asegurar que las iniciativas que se toman en este ámbito contribuyen y no contradicen lo dispuesto en la Política de RS del INAP.

En este órgano estarán representadas las áreas de la organización que más relacionadas están con los objetivos y las estrategias del Plan Operativo de RS. Se recomienda vincular sus reuniones a aquellas que sirven para impulsar el Plan Estratégico 2012-2015 del Instituto.

[RS-6.3] Desarrollar indicadores de seguimiento para el Plan Operativo de RS

Cada uno de los proyectos finalmente seleccionados por el INAP para ser abordados puede llevar asociados uno o más indicadores de seguimiento. El análisis de dichos indicadores mostrará la contribución de cada proyecto al cumplimiento de los objetivos generales descritos en el Plan Operativo.

Se recomienda además seleccionar una serie de indicadores clave sobre el Plan Operativo de RS para ser incluidos en el Cuadro de Mando del INAP (Proyecto 5.3.3 del Plan Estratégico).

[RS-6.4] Seguimiento y evaluación del Plan Operativo de RS

Los proyectos y estrategias del Plan Operativo de RS podrán someterse a la misma dinámica utilizada para hacer seguimiento del Plan Estratégico del INAP. Así, la actividad de seguimiento de los proyectos del Plan Operativo de Responsabilidad Social podrá formar parte de los planes operativos anuales del PEG y de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes.

[RS-6.5] Adhesión a Pacto Mundial de Naciones Unidas (ver anexo 7, pág. 100)

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (http://www.pactomundial.org/) es una iniciativa multistakeholder que proporciona un marco reconocido para aquellas organizaciones interesadas en una gestión basada en la ética, la RSC y la sostenibilidad. Los 10 Principios se centran en ámbitos como los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y la Corrupción. Se propone la adhesión por parte del INAP y la correspondiente elaboración de los informes de progreso periódicos.

[RS-7] DISCAPACIDAD

Desarrollar un modelo sólido de gestión de la discapacidad que, junto a los proyectos ya incluidos en el PE 2102-2015, sea la base que transforme al INAP en el centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

Estrategias, proyectos o iniciativas del INAP que están en línea con el objetivo de esta estrategia

Plan Estratégico 2012-2015 INAP

ESTRATEGIA 2.3. Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público

- 2.3.1. Proyecto. Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad
- 2.3.2. Proyecto. Coordinación de propuestas de modificación normativa sobre discapacidad con los agentes implicados
- 2.3.3. Proyecto. Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad

Otras iniciativas

- Realización de acciones de sensibilización sobre la situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad.
- Celebración de la I Jornada sobre integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista.
- Convenio Marco de colaboración entre INAP, Fundación ONCE y CERMI para el desarrollo conjunto y compartido de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas.
- Formación en funciones de apoyo administrativo y auxiliares: Atención multicanal a la discapacidad.
- Curso de especialización en la gestión de RRHH en el que se engloban contenidos de Políticas para la no discriminación y la igualdad de trato y la protección de las personas con discapacidad.
- Preferencia, en las convocatorias de AAFF, en la selección de alumnos con discapacidad.
- Colaboración (apoyo técnico, logístico y administrativo) en la constitución de los órganos encargados de la selección, tribunales y Comisión Permanente de selección (CPS).
- Cupo, en las ofertas de empleo público, no inferior al 7% de las vacantes para ser cubiertas por personas con discapacidad. La reserva se realizará de manera, que al menos, el 2% de las plazas ofertadas lo sean para ser cubiertas por personas que acrediten discapacidad intelectual.
- Fomento, no sistematizado, de la contratación de proveedores que dispongan de personal con discapacidad o realicen actividades de apoyo a este colectivo.
- Flexibilización de horario de la jornada laboral para aquellos trabajadores que tengan a su cargo personas con discapacidad.

Nuevos proyectos propuestos

[RS-7.1] Plan Estratégico en materia de discapacidad

Realización de un Plan Estratégico. Los resultados obtenidos, a raíz del diagnóstico básico realizado, identificarán una Hoja de ruta para el INAP, centrado en acciones y recomendaciones, que se presentarán priorizadas y que permitirán, partiendo de una base científica, implementar la gestión de la discapacidad, dentro del Instituto y en sus áreas de

influencia, desglosada en las siguientes categorías:

-La estrategia y Liderazgo de la Dirección
-La Gestión de los RRHH
-Catálogo específico de formación en materia de discapacidad (Proyecto RS-7.1.1)
-La accesibilidad física
-La accesibilidad tecnológica
-La Gestión y atención de ciudadanos con discapacidad
-La comunicación
-La compra responsable

[RS-7.1.1] Diseño de catálogo especifico de Formación (a incluir en los catálogos generales de Formación del INAP y contemplando las AAFF que ya se realizan) en materia de discapacidad

Diseño de un plan de formación que contemple el ámbito de la discapacidad, en el sentido más universal de este concepto, con las siguientes variables:

-Diseño de AAFF y de sensibilización: nº de horas de duración
- Modalidad de impartición: On line (e-learning), Presencial y/o Semipresencial
- Formato de impartición: Taller, Jornada, módulo complementario o Acción formativa
- Perfiles/Destinarios: Directivos, Mandos intermedios, Personal de atención al ciudadano, Perfiles técnicos (Dpto. Sistemas), etc.

Y contenidos:

- Módulo de sensibilización: conociendo la discapacidad
- Estrategia y Liderazgo en discapacidad
- Gestión de RRHH con discapacidad
- Compañeros con discapacidad
- Identificación/Afloramiento de Trabajadores con Discapacidad
- Accesibilidad Universal y Diseño para todos (Accesibilidad Física/Circuito salvando barreras y Accesibilidad Tecnológica)
- Comunicación de la discapacidad
- PRL en discapacidad/Apoyo a personas con discapacidad en situaciones de emergencia y evacuación

[RS-7.2] Acompañamiento y asesoramiento en la implementación de medidas derivadas del Plan Estratégico

Acompañamiento y asesoramiento, con una vigencia paralela al período de implementación del Plan Estratégico:

- Definición de estrategias específicas de implementación asociadas a los resultados obtenidos en el Plan Estratégico en materia de discapacidad.
- Reuniones, con periodicidad pactada, para seguimiento de las medidas de mejora adoptadas y acompañamiento en la implementación de las mismas.
- Propuestas de iniciativas, priorizando aquellas que supongan menor coste y/o tengan mayor impacto.
- Propuestas de proveedores especializados si se requieren.
- Asesoramiento global en al ámbito de la discapacidad.

[RS-7.3] **Proyecto Desarrollo Modelo bequal para AAPP**

Investigación para el desarrollo de un modelo de excelencia en gestión de la inclusión de personas con discapacidad (Modelo Bequal) de aplicación en Administraciones Públicas:

- Diseñar el marco teórico del modelo de excelencia en la gestión de las Administraciones Públicas responsable para con las personas con discapacidad.
- Evaluar la validez, fiabilidad y viabilidad del modelo
- Conocer el grado de cumplimiento de los estándares del modelo de excelencia en la gestión de las Administraciones Públicas aplicando un prototipo del modelo en una muestra representativa de las mismas.
- Identificar los principales aspectos y prácticas de mejora que se pueden llevar a cabo para la mejora continua en la aplicación de políticas de integración de personas con discapacidad en las Administraciones Públicas.
- Analizar si una práctica de gestión basada en niveles de calidad según el modelo validado aumenta la promoción e integración de personas con discapacidad en las diferentes Administraciones Públicas.

En relación con la gestión de la discapacidad, ver anexos 8 (página 102) y 9 (página 109) de este documento.

Resumen del Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP

RS-1	CULTURA INTERNA RESPONSABLE
PE- 5.1.3	Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP
PE- 5.1.4	Aprobación de una nueva carta de servicios
PE- 5.1.7	Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental
RS-1.1	**Incorporación de criterios vinculados al desempeño profesional responsable en la evaluación del desempeño en el INAP**
RS-1.2	**Desarrollo de las iniciativas de comunicación interna necesarias para reforzar la consideración por parte de los empleados del INAP de las políticas de Seguridad y Salud implantadas en el organismo**
Otras iniciativas	Promoción interna de la prevención en materia de riesgos y salud laboral Vigilancia de las condiciones de trabajo mediante evaluaciones de riesgos de salud y seguridad Gestión de los planes de emergencia y vigilancia de la salud Investigación de los incidentes de trabajo de los trabajadores del INAP Formación y sensibilización en materia de prevención de este tipo de riesgos Protocolo de Actuación frente al Acoso Laboral (Subsecretaria del Ministerio de Economía y Hacienda) Protocolo de Actuación frente al Acoso Sexual y Acoso por razón de sexo (Subsecretaría del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública)

RS-2	TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN
PE-1.1.1	Incorporación de ciudadanos y representantes de la sociedad civil a las acciones formativas del INAP
PE-1.1.2	Elaboración de un programa anual de actividades de colaboración público-privada en temas de interés de la Administración Pública
PE-1.1.3	Organización de debates y actividades sobre la transformación de la Administración y de difusión de las políticas públicas
PE-1.3.2	Fortalecer la presencia en congresos organizados por instituciones privadas y públicas referentes en el sector
PE-1.3.5	Difusión entre las universidades y otras instituciones y organismos educativos de los perfiles profesionales y de la carrera administrativa de los empleados públicos
PE-5.1.4	Aprobación de una nueva carta de servicios
RS-2.1	**Comunicación de la Política de Responsabilidad Social del Instituto**
RS-2.2	**Elaboración de la Memoria anual de Responsabilidad Social del INAP**
Otras iniciativas	Plan de medidas de reutilización de la información en el INAP Apartado Datos abiertos en la web del INAP Apartado Perfil del Contratante en la web del INAP Memoria Anual del INAP Formación en Transparencia Jornadas sobre Open Government organizadas por el INAP y participación en jornadas organizadas por otros actores

RS-3	LIDERAZGO PÚBLICO RESPONSABLE
RS-3.1	Desarrollo del concepto de liderazgo público responsable
RS-3.2	Difusión de la figura del directivo público comprometido con el bien común
RS-3.3	Incorporación de un módulo sobre RSC y Administración Pública en el Máster en Dirección Pública
RS-3.4	Promoción de un liderazgo compartido con la empresa privada
RS-3.5	Impulso de la evaluación dentro de la Administración Pública
RS-3.6	Adhesión del INAP a los "Principios de Educación Responsable de Gestión" de Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)
Otras iniciativas	En la actualidad el INAP proporciona formación en aspectos como Ética, Buen Gobierno, Orientación al ciudadano, Evaluación de Políticas Públicas e Innovación a los directivos públicos de la Administración española.

RS-4	INNOVACIÓN SOCIAL
RS-4.1	Desarrollo de una nueva estrategia de comunicación específica para la Innovación Social
RS-4.2	Implicar a la sociedad civil en el desarrollo del Open Government en España
Otras iniciativas	INNAP INNOVA, serie editorial, que propone la edición de libros divulgativos en formato pocket, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras. Banco de conocimiento del INAP. Banco de innovación (catálogo de buenas prácticas). Proyecto "Innovación social y creación de valor público" para indagar en el estudio, dinámica e institucionalización del concepto de innovación social, con la finalidad de proponer la creación de un Observatorio de Innovación Social. Organización de jornadas sobre innovación social en la Administración. Curso de formación "Innovación y creatividad en el marco de la Administración Pública".

RS-5	COMPRA PÚBLICA INNOVADORA
RS-5.1	Análisis de las posibilidades de actuación del INAP en Compra Pública Responsable e Innovadora
RS-5.2	Curso sobre Compra Pública Responsable (catálogo formación INAP)
RS-5.3	Diálogo abierto con proveedores de la Administración para conocer y valorar el impacto que pueden generar las iniciativas de Compra Pública Responsable
RS-5.4	Aportación de conocimiento abierto sobre Compra Pública Innovadora y Responsable al Foro Con-R
Otras iniciativas	Apartado Perfil del Contratante en la web del INAP Pertenencia del INAP como socio al Foro de Contratación Pública Responsable (Con-R) Introducción de cláusulas sociales en sus pliegos de contratación sometida a informe Celebración de jornadas sobre contratación pública responsable. Colección INNAP INNOVA (colección de libros sobre innovación en la Administración Pública) incorpora un título denominado "Compra Pública Innovadora".

RS-6	GESTIÓN DE RSC EN EL INAP
RS-6.1	Elaboración y aprobación por la Dirección del INAP de una Política de RS del Instituto
RS-6.2	Creación de un órgano para el impulso y seguimiento de la Política de RS y del Plan Operativo de RS
RS-6.3	Desarrollar indicadores de seguimiento para el Plan Operativo de RS
RS-6.4	Seguimiento y evaluación del Plan Operativo de RS
RS-6.5	Adhesión a Pacto Mundial de Naciones Unidas

RS-7	DISCAPACIDAD
PE-2.3.1	Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad
PE-2.3.2	Coordinación de propuestas de modificación normativa sobre discapacidad con los agentes implicados
PE-2.3.3	Preparación de jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad
RS-7.1	**Plan Estratégico en materia de discapacidad**
RS-7.1.1	**Diseño de catálogo especifico de Formación (a incluir en los catálogos generales de Formación del INAP y contemplando las AAFF que ya se realizan) en materia de discapacidad**
RS-7.2	**Acompañamiento y asesoramiento en la implementación de medidas derivadas del Plan Estratégico**
RS-7.3	**Proyecto Desarrollo Modelo bequal para AAPP**
Otras iniciativas	Acciones de sensibilización sobre la situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad. I Jornada sobre integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista. Convenio Marco de colaboración entre INAP, Fundación ONCE y CERMI para el desarrollo conjunto y compartido de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas. Formación en funciones de apoyo administrativo y auxiliares: Atención multicanal a la discapacidad. Curso de especialización en la gestión de RRHH en el que se engloban contenidos de Políticas para la no discriminación y la igualdad de trato y la protección de las personas con discapacidad. Preferencia, en las convocatorias de AAFF, en la selección de alumnos con discapacidad. Colaboración (apoyo técnico, logístico y administrativo) en la constitución de los órganos encargados de la selección, tribunales y Comisión Permanente de selección (CPS). Cupo, en las ofertas de empleo público, no inferior al 7% de las vacantes para ser cubiertas por personas con discapacidad. La reserva se realizará de manera, que al menos, el 2% de las plazas ofertadas lo sean para ser cubiertas por personas que acrediten discapacidad intelectual. Fomento, no sistematizado, de la contratación de proveedores que dispongan de personal con discapacidad o realicen actividades de apoyo a este colectivo. Flexibilización de horario de la jornada laboral para aquellos trabajadores que tengan a su cargo personas con discapacidad.

Planning para la ejecución del Plan Operativo de Responsabilidad Social del INAP

A continuación se presenta una propuesta de planning para la ejecución de los nuevos proyectos propuestos en el Plan Operativo de RS del INAP. Para ello se han establecido tres categorías en función de la facilidad o complejidad a la hora de abordar cada medida: proyectos de **nivel inicial o básico**, proyectos de **nivel intermedio** y proyectos de **nivel avanzado**. Se ha considerado asimismo un escenario de actuación a tres años. Este planteamiento proporciona al INAP el siguiente marco de trabajo:

			Año 1		Año 2		Año 3	
MEDIDAS DE NIVEL BÁSICO	RS-1.2	Desarrollo de las iniciativas de comunicación interna sobre las políticas de Seguridad y Salud						
	RS-2.1	Comunicación de la Política de Responsabilidad Social del Instituto						
	RS-3.1	Desarrollo del concepto de liderazgo público responsable						
	RS-3.5	Impulso de la evaluación dentro de la Administración Pública						
	RS-3.6	Adhesión del INAP a los "Principios de Educación Responsable de Gestión" de Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)						
	RS-4.1	Desarrollo de una nueva estrategia de comunicación específica para la Innovación Social						
	RS-5.1	Análisis de las posibilidades de actuación del INAP en Compra Pública Responsable e Innovadora						
	RS-6.1	Elaboración y aprobación por la Dirección del INAP de una Política de RS del Instituto						
	RS-6.2	Creación de un órgano para el impulso y seguimiento de la Política de RS y del Plan Operativo de Responsabilidad Social						
	RS-6.3	Desarrollar indicadores de seguimiento para el Plan Operativo de RS						
	RS-7.1	Plan Estratégico en materia de discapacidad						
	RS-7.1.1	Diseño de catálogo especifico de Formación (a incluir en los catálogos generales de Formación del INAP y contemplando las AAFF que ya se realizan) en materia de discapacidad						
	RS-7.3	Proyecto Desarrollo Modelo bequal para AAPP						
MEDIDAS DE NIVEL INTERMEDIO	RS-2.2	Elaboración de la Memoria anual de Responsabilidad Social del INAP						
	RS-3.2	Difusión de la figura del directivo público comprometido con el bien común						
	RS-3.3	Incorporación de un módulo sobre RSC y Administración Pública en el Máster en Dirección Pública						
	RS-5.2	Curso sobre Compra Pública Responsable (catálogo formación INAP)						
	RS-6.4	Seguimiento y evaluación del Plan Operativo de RS						
	RS-6.5	Adhesión a Pacto Mundial de Naciones Unidas						
MEDIDAS DE NIVEL AVANZADO	RS-1.1	Incorporación de criterios vinculados al desempeño profesional responsable en la evaluación del desempeño en el INAP						
	RS-3.4	Promoción de un liderazgo compartido con la empresa privada						
	RS-4.2	Implicar a la sociedad civil en el desarrollo del Open Government en España						
	RS-5.3	Diálogo abierto con proveedores de la Administración para conocer y valorar el impacto que pueden generar las iniciativas de Compra Pública Responsable						
	RS-5.4	Aportación de conocimiento abierto sobre Compra Pública Innovadora y Responsable al Foro Con-R						
	RS-7.2	Acompañamiento y asesoramiento en la implementación de medidas derivadas del Plan Estratégico						

Política de Responsabilidad Social del INAP

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como cometido fundamental crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad.

Esta misión plantea al INAP el reto y la necesidad de ser una organización exigente en sus métodos y prácticas, y ambiciosa en el impacto de cada uno de sus proyectos y actividades. Es aquí donde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adquiere sentido para el INAP, pues le acerca a su deseo de ser la institución líder de las administraciones públicas españolas y referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformadores, para promover una buena administración orientada al bien común.

En este contexto la Responsabilidad Social del INAP se traduce en tres compromisos principales: el ejercicio profesional responsable de sus miembros, la excelencia en la gestión de sus recursos y la promoción de estos valores y esfuerzos a través de los actores con los que se relaciona el INAP, entre los que destacan los distintos colectivos de empleados públicos.

El INAP se compromete con la aplicación en su tarea diaria de los **valores** que deben guiar a cualquier Administración Pública en su tarea fundamental de servir al ciudadano. Un compromiso que el INAP desarrolla tanto promoviendo el **comportamiento ético** de cada empleado de la organización como impulsando y defendiendo los **valores** de Cohesión Social, Democracia de Calidad, Transparencia y Construcción de Ciudadanía entre los empleados públicos.

La transformación de la Administración Pública española para mejorar su contribución al bien común tiene para el INAP dos valiosos aliados en la creación y desarrollo de prácticas de gestión pública con mayor valor social, y en la definición y promoción de un liderazgo público arraigado en los valores mencionados. Por ello, la formación y la investigación, las herramientas naturales del INAP, serán además utilizadas para impulsar la **Innovación Social** y el **Liderazgo Público Responsable** en la Administración Pública española.

También la gestión de la compra pública y el aprovisionamiento es un espacio apropiado para el ejercicio responsable y la promoción del mismo en otras organizaciones, en este caso privadas. El INAP adquiere mediante esta política un compromiso activo con la **Compra Pública Innovadora**, como herramienta de transformación de las empresas y las entidades públicas mediante prácticas de consumo y gestión empresarial que garantizan el respeto de los derechos sociales, la defensa del medio ambiente y la promoción de valores fundamentales como la igualdad y la no discriminación.

Respecto a este último punto, el Instituto tiene la voluntad de facilitar y defender la igualdad y la no discriminación en el funcionamiento del propio INAP y a través de sus actividades al servicio de la Administración Pública española. En concreto, resulta de especial interés para el INAP garantizar e impulsar la participación de las **personas con discapacidad** en el ámbito laboral público, así como contribuir a sus demandas y necesidades desde la perspectiva del servicio al ciudadano.

El INAP considera que debe hacer además una contribución significativa como **promotor del comportamiento responsable de otras organizaciones y profesionales** desde aquellas de sus actividades que pueden incidir en otros actores.

Del mismo modo, el INAP trabaja por **reducir sus impactos negativos** en el entorno natural que pueda verse afectado por sus actividades mediante la eficiencia y el cuidado ambiental.

Finalmente y como complemento y manifestación de todo lo anterior, el INAP observa como elemento transversal de toda su Política de Responsabilidad Social su compromiso con la **transparencia y la información**. La apertura hacia la ciudadanía a través de información accesible y pertinente, así como el diálogo con otros actores son vías de trabajo muy importantes para cualquier organismo de la Administración Pública. El INAP desea progresar en esta dirección y responder a las demandas de sus grupos de interés para establecer relaciones de respeto y confianza que conecten al Instituto con el pulso social que debe marcar el sentido de su trabajo.

Madrid, xx de xx de 2014

Manuel Arenilla Sáez
Director del INAP

Anexos

Anexo 1: Diagnóstico inicial y listado de asuntos relevantes en materia de RS para el INAP

¿Sobre qué asuntos puede actuar el INAP en materia de RSC?

Diagnóstico inicial y listado de asuntos relevantes en materia de RSC para el INAP

Be On Diversity - Fundación ONCE
[abril 2014]

1. Sobre el diagnóstico

Objetivo

Desarrollar un análisis para identificar aspectos relevantes para el INAP desde el punto de vista de la RSC. Se pretende determinar posibles ámbitos o campos de actuación para la organización con el objetivo de definir más tarde cómo podrían abordarse estos ámbitos.

Enfoque y metodología

Para ello se han llevado a cabo dos tipos de análisis:

- Análisis externo
    - Revisión de fuentes documentales sobre el papel de las Administraciones Públicas en relación a la RSC.
    - Benchmarking de organizaciones que pudieran aportar visiones interesantes sobre las alternativas de actuación del INAP en RSC (ver anexo 3).
- Análisis interno
    - Diversas reuniones con la gerencia del INAP.
    - Página web del INAP, Carta de Servicios y Memoria de Actividades 2012.
    - Revisión de la documentación facilitada por el propio INAP:
        - Presentación "El INAP y la RSC: ¿acaso un pleonasmo?"
        - Documento "Responsabilidad Social Corporativa" elaborado desde el INAP con fecha noviembre 2013.
        - Áreas formativas/de conocimiento del INAP.
        - Listado de grupos de interés identificados por la organización.
    - Entrevista con consultora externa (Everis) para conocer y valorar el Plan Estratégico 2012-2015 de la organización.

Consideraciones previas

El presente documento no es un documento cerrado. Incluye cuestiones que están pendientes aún de consolidación (especialmente en el Análisis Interno) y que se prevén poder contrastar durante la reunión prevista con el equipo del INAP a finales de abril.

2. Análisis externo: el entorno del INAP

Objetivos de esta fase

- Llevar a cabo un análisis documental para identificar las distintas dimensiones del papel de las AAPP en relación a la RSC y los ámbitos de actuación posibles.
- Analizar algunas organizaciones que puedan aportar visiones interesantes sobre las alternativas de actuación del INAP en RSC, tanto en el ámbito interno como externo.

El papel de las Administraciones Públicas en relación a la RSC

La Administración Pública tiene un papel fundamental en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa desde dos perspectivas diferentes: por una parte, la aplicación de los principios de la RSC a su propia forma de actuar y desempeño interno y, por otra, el fomento de la RSE entre las empresas y el desarrollo sostenible en la sociedad.

La RSC como modelo de gestión interno para las Administraciones Públicas

Dada su función social clave, existe la oportunidad y la necesidad de que la Administración se aplique a sí misma los principios de gestión vinculados a la RSC, ejerciendo un **papel ejemplarizante**. Así lo reconoce, por ejemplo, el borrador (febrero 2014) de la futura Estrategia Española de RSE, que se analizará más adelante con mayor detalle.

Más allá de ejercer un papel ejemplarizante, en contextos como el español la aplicación de principios y líneas de actuación vinculadas a la responsabilidad social y al buen gobierno pueden contribuir en cierta medida a afrontar la **actual crisis de confianza** hacia el sector público. En este sentido, las cuestiones éticas y de buen gobierno cobran una especial relevancia, así como la apertura de vías y posibilidades para una participación ciudadana más directa.

Borrador Estrategia Española de RSE:
Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas y en otro tipo de organizaciones

(…) Estas organizaciones prestan servicios a los ciudadanos y, por tanto, deben ser cada vez más eficientes en su actividad puesto que interactúan en un entorno social y ambiental que deben respetar y mejorar, al tiempo que deben velar por el desarrollo profesional y el bienestar laboral de los empleados públicos.

Por todo ello, las Administraciones, en tanto que son organizaciones, deben aplicarse a sí mismas los mismos criterios que inspiran el concepto de responsabilidad social y hacerlo, además, con un carácter de ejemplaridad.

Es por este motivo por el que iniciativas como la de realizar sistemáticamente una Memoria anual de Responsabilidad Social, deben ser potenciadas y extendidas a todo el ámbito de lo público. Entendiendo, obviamente, que dicha memoria no es un mero informe más, sino una forma de dar cuenta a la sociedad de sus actuaciones y que supone, al tiempo, un compromiso y una motivación para la mejora continua en este ámbito. (…)

Por otra parte, como cualquier otra organización, las organizaciones públicas generan **impactos** (sociales, laborales, ambientales, económicos, etc.) a través de sus actuaciones, en el desarrollo de su rol como consumidoras de bienes y servicios, como empleadoras o como responsables del diseño de políticas públicas. En este sentido, dichas organizaciones deben conocer cuáles son estos impactos y encauzar la gestión para maximizar los posibles efectos positivos y minimizar en la medida de lo posible los efectos negativos que pudieran derivarse.

De esta forma, la Responsabilidad Social Corporativa proporciona a la Administración Pública una **visión más amplia de cuáles son sus responsabilidades** y contribuye a dibujar una hoja de ruta para abordarlas.

Aún no se han definido un modelo completo que traslade de forma consensuada la RSC al ámbito de la gestión pública. Sin embargo, sí existen valiosos intentos en este sentido, como el **Manual para la Gestión Pública Responsable elaborado por la FIIAP** (2011), que recoge buenas prácticas de Administraciones Públicas de todo el mundo y que apunta como principales ámbitos de actuación en materia de RSC de cara a su aplicación interna por parte de las administraciones los siguientes:

BUEN GOBIERNO Y ÉTICA

Ejemplos:

- Políticas y códigos internos en materia de buen gobierno y medio ambiente
- Adecuación de las políticas y códigos a las normativas y estándares internacionales
- Adecuación de las regulaciones y normativas al interés general
- Evaluación continua de la gestión pública responsable
- Planificación y gestión presupuestaria
- Gestión del riesgo

ESTRATEGIA Y GESTIÓN

Ejemplos:

- Gestión del liderazgo
- Sistemas de gestión y estrategia
- Gestión económica. Recaudación, sostenibilidad económica
- Calidad de los servicios
- Eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios
- Desarrollo tecnológico
- Seguridad de la información y privacidad de datos personales

TRANSPARENCIA INFORMATIVA

Ejemplos:

- Canales de información
- Información sobre altos cargos y empleados
- Información organizacional
- Información sobre normas y regulaciones
- Trámites administrativos y atención al ciudadano
- Información sobre posibilidades de participación ciudadana
- Información sobre gestión económica
- Información sobre procesos de contratación
- Información sobre sostenibilidad o gestión pública responsable

INFRAESTRUCTURAS

Ejemplos:

- Planificación acorde a la dotación económica
- Accesibilidad de los edificios públicos, transporte, urbanismo e información

EMPLEO

Ejemplos:

- Seguridad y salud de los empleados públicos
- Igualdad, no discriminación y diversidad
- Integración de personas con discapacidad
- Evaluación del desempeño
- Formación

MEDIO AMBIENTE

Ejemplos:

- Educación ambiental
- Eficiencia energética
- Cambio climático / reducción de emisiones
- Suministro, saneamiento y calidad del agua
- Gestión de los residuos
- Salud y seguridad ambientales

SOCIEDAD

Ejemplos:

- Compromiso y apoyo a los derechos humanos
- Estrategia de acción social
- Desarrollo económico local
- Objetivos transversales de impacto social
- Educación
- Inclusión social
- Relaciones de desarrollo institucional en países en vías de desarrollo

CADENA DE SUMINISTRO

Ejemplos:

- Integridad de las compras públicas
- Extensión de las políticas ambientales, laborales y de DDHH a la cadena de suministro
- Adaptación de las condiciones de ejecución y de las especificaciones técnicas de los contratos públicos a la extensión de las cláusulas sociales y ambientales a la cadena de suministro
- Reserva de contratos públicos a colectivos más desfavorecidos

DIÁLOGO

Ejemplos:

- Identificación y gestión de relaciones con los grupos de interés
- Comunicación con los grupos de interés
- Participación ciudadana
- Colaboración público-privada

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Ejemplos:

- Inversión / financiación socialmente responsable (ISR)

Existen pues multitud de ámbitos de actuación, aunque quizás los más relacionados con el INAP y sus capacidades y funciones de entre los anteriores sean los de Buen gobierno y Ética, Estrategia y Gestión, Transparencia, Empleo, M. Ambiente, Cadena de Suministro/Compra responsable y Diálogo.

Memoria 2012 sobre Prácticas Socialmente Responsables de la Administración General del Estado

En materia de transparencia, cabe destacar la labor desempeñada por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas para la elaboración de la Memoria sobre Prácticas Socialmente Responsables de la Administración General del Estado.

A comienzos de 2014 se presentó la última versión de la Memoria, elaborada según los criterios del Consejo Estatal de RSE (CERSE). El documento se divide en tres grandes apartados: Medio ambiente, Derechos y Políticas Laborales, y Buen Gobierno.

La Memoria aporta información de desempeño sobre los siguientes aspectos:

- Medio Ambiente:
  - Consumos de agua, electricidad, papel y otras materias primas
  - Emisiones y vertidos
  - Residuos y reciclaje
  - Gestión medioambiental
  - Eficiencia
  - Biodiversidad
  - Transporte y movilidad
  - Contratación pública con criterios medioambientales
- Derechos y Políticas laborales:
  - Diálogo social y negociación colectiva
  - Políticas de igualdad
  - Conciliación de la vida laboral, personal y familiar
  - Salud, seguridad e higiene en el trabajo
  - Formación y promoción
  - Empleo y retribuciones
  - Acción social
  - Medios y organización del trabajo
  - Evaluación del desempleo
- Buen Gobierno:
  - Códigos de conducta
  - Transparencia
  - Actuación en relación con los grupos de interés
  - Calidad de los servicios prestados al ciudadano
  - Reducción de cargas administrativas
  - Contratación pública socialmente responsable
  - Comunicación
  - Innovación

Además, distingue cuatro grandes grupos de interés para la AGE:

- La ciudadanía en general y las ONG globales.
- El propio personal trabajador y sus representantes.
- Los proveedores de bienes y servicios.
- El resto de Administraciones Públicas.

Sin embargo, se señala que en cada Departamento Ministerial, o cada Agencia u Organismo dependiente de la AGE existen grupos específicos de interés, generalmente Asociaciones o Grupos Profesionales relacionados o afectados por los temas objeto de dedicación de cada uno de ellos.

Puede consultarse un resumen de las principales iniciativas, avances y objetivos de la AGE en materia de RSC incluidos en esta Memoria en el anexo 2 del presente documento.

Compra pública responsable

Merece especial atención una de las mejores opciones que tienen las Administraciones Públicas para dar ejemplo y promover al mismo tiempo una cultura de responsabilidad social entre las empresas, provocando impactos positivos en la sociedad. La compra pública responsable se encuentra por tanto a medio camino entre la dimensión interna y la dimensión externa de la RSC en la Administración.

La compra pública supone aproximadamente el 18% del PIB de los Estados miembro de la UE. Las Administraciones Públicas tienen así, a través de sus decisiones de compra pública, una considerable capacidad de impacto en la sociedad en términos tanto económicos, como laborales, sociales o ambientales.

Recientemente se ha aprobado la **nueva Directiva de Contratación Pública** por parte de la Unión Europea, que supone un nuevo marco de actuación en este ámbito. Los Estados miembro cuentan con un plazo de dos años para transponerla a sus respectivos ordenamientos jurídicos. A continuación se esbozan algunos de los aspectos más importantes de la nueva Directiva:

- "Clausula social horizontal" que permitirá excluir de los procedimientos de contratación pública a aquellas empresas que no cumplan con las obligaciones aplicables en materia medioambiental, social o laboral.
- Relación calidad-precio: al adjudicar los contratos, los poderes públicos podrán dar prioridad a la calidad, consideraciones ambientales, aspectos sociales o a la innovación, sin olvidar el precio y los costes de ciclo de vida del objeto de la licitación.
- Posibilidad de reserva de contratos a empresas en cuyas plantillas haya, al menos, un 30% de personas con discapacidad o desfavorecidas.
- Disminución de la burocracia para acceder a la contratación pública mediante procesos de licitación más simples. Mejora de las posibilidades de participación de las PYMES en las licitaciones (división por lotes, etc.)
- Endurecimiento de las disposiciones para evitar el *dumping social* y garantizar el respeto de los derechos de los trabajadores en la subcontratación.
- Favorecimiento de la innovación a la hora de abordar los distintos problemas o necesidades de los poderes públicos y para los que se ponen en marcha procesos de licitación pública. Podrán abrirse licitaciones sin anticipar la solución del problema o necesidad, de modo que haya margen para la recepción de propuestas por parte de los licitadores.

Parece por tanto que el nuevo marco favorecerá la incorporación de las denominadas ***clausulas sociales***, es decir, la inclusión de aspectos sociales en los procesos de contratación pública, bien como requisito previo, como elemento de valoración, o como una obligación en la ejecución del contrato.

En España, poco antes de la aprobación de esta Directiva, el Gobierno rechazó una proposición de ley presentada por CIU para incorporar cláusulas sociales en la contratación pública, emplazando a esperar hasta el momento de la trasposición de la nueva Directiva para ver qué se puede hacer en este sentido "sin conculcar la normativa comunitaria".

La promoción del desarrollo sostenible y de la RSC entre las empresas por parte de las Administraciones Públicas

Por otra parte, la Administración, como impulsora de políticas públicas y de marcos legislativos en los que actúan no sólo los ciudadanos sino también las empresas, ocupa una posición privilegiada para facilitar el desarrollo de la RSC entre las compañías. De esta manera, puede contribuir de forma directa a un logro de mayor calado, como es la construcción de un modelo de desarrollo sostenible para el país, donde el crecimiento económico se produzca de forma equilibrada con la protección del patrimonio natural y con el progreso y bienestar social.

Así es como la RSC conecta con la **Estrategia Europa 2020** y las estrategias de desarrollo sostenible de los países miembros de la UE. En este sentido, esta estrategia propone a los estados europeos tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- Crecimiento integrador: fomento de una economía con alto nivel de empleo y cohesión social y territorial.

El desarrollo de la RSC en las empresas contribuye directamente, al menos, al crecimiento sostenible y el crecimiento integrador.

De ahí que la Unión Europea también esté apoyando con fuerza la difusión de la RSC y el compromiso de los estados en esta tarea como muestra la **Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.** El programa de acción de esta estrategia contempla los siguientes objetivos:

1. Mejora de la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas
2. Mejora y seguimiento de la confianza de las empresas
3. Mejora de los procesos de autorregulación y corregulación
4. Mejora de la recompensa que supone la RSE en el mercado
5. Mejora de la divulgación de información de carácter social y medioambiental por parte de las empresas
6. Mayor integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación
7. Insistencia en la importancia de las políticas nacionales y subnacionales sobre RSE
8. Mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre RSE

Previsiblemente, a finales de 2014 se presentará la evaluación de la Estrategia Europea 2011-2014, así como la nueva estrategia para el próximo periodo.

La mayoría de gobiernos europeos está implementando una estrategia de trabajo relacionada con el desarrollo sostenible y la RSC, o planes de acción que definen medidas concretas en esta materia. Se destacan a continuación los casos de Alemania y Francia.

Estrategia RSC gobierno alemán

El Gobierno alemán lanzó en 2010 una estrategia para la RSC que incluía un Plan de Acción que aún permanece en curso. El Gobierno considera que el Plan de Acción hace una contribución significativa a la aplicación en Alemania de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Sostenible y lo enmarca en el contexto de la estrategia de la UE a largo plazo Europa 2020.

El Gobierno considera que la RSC es un elemento fundamental para el sistema de economía social de mercado del país, aunque nunca se puede considerar como un sustituto de la acción política. Por el contrario, aumenta la responsabilidad a cargo del sector político y de la sociedad civil y va más allá de lo que exige la ley.

De este modo, defiende que una RSC exitosa requiere de empresas que integren la RSC en sus estrategias de negocio, una sociedad civil dinámica que exige y premia la RSC, y políticas públicas activas que formulan objetivos de bien común y establezcan un ambiente positivo para la RSC.

Por tanto, el Plan de Acción para la RSC alemán nació con el objetivo de fortalecer y aumentar la RSC por parte de empresas e instituciones públicas en Alemania. En concreto, apoyando a las empresas responsables en su papel como modelos de conducta, creando nuevos incentivos para asumir la responsabilidad social y prestando asistencia para la implementación de la RSE en la conducta empresarial cotidiana.

Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible 2010-2013 del gobierno francés

La Estrategia fue creada en coherencia con la arquitectura de la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible. Su objetivo es convertir a Francia en uno de los principales actores de la economía verde, considerada como la única economía compatible con el desarrollo de los países emergentes, y mantener un objetivo de justicia y de equidad social. Para asegurar su integración en las políticas públicas nacionales, los servicios del Estado francés rinden cuentas cada año de la aplicación de la Estrategia al Delegado Interministerial para el Desarrollo Sostenible quien reportará ante el Parlamento.

La Estrategia se articula con esta finalidad en torno a nueve retos estratégicos. El Gobierno de Francia considera que la RSC contribuye a lograr tres de esos nueve retos: Consumo y producción sostenibles, Gobernanza y Retos internacionales vinculados al desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza en el mundo.

En el primer caso, la estrategia incluye como medida el "apoyo a las empresas para que adopten una dinámica de responsabilidad social avanzada" mediante:

- La promoción de las dinámicas de RSC, de ISR y de adhesión al reglamento europeo EMAS, así como de la obligación que tienen las empresas por ley de rendir cuentas de sus políticas y de sus resultados ambientales, sociales y societarios.
- La posibilidad de participación de los representantes de los trabajadores en la elaboración de las estrategias de desarrollo sostenible de la empresa y del informe ambiental y social;
- La implicación de los diferentes proveedores de servicios (contables, censores de cuentas, gabinetes de auditoría sociales...);
- La adaptación de la RSC a las pequeñas empresas y el desarrollo de referentes/distintivos sencillos y adaptados a las PYMES ecorresponsables.
- El desarrollo de distintivos ecológicos (NF medio ambiente y distintivo ecológico europeo).

En cuanto al reto de la Gobernanza, la estrategia quiere apoyar las dinámicas voluntarias de las empresas relacionadas con la RSC, las certificaciones ambientales (ISO 14000, EMAS), la compensación de las emisiones GEI y el desarrollo de proyectos internacionales vinculados a la RSC (por ejemplo, las directrices de RSC en el marco de las normas ISO 26000).

Finalmente, se reconoce la importancia del RSC para cumplir el noveno reto de la estrategia, el que tiene que ver con los retos internacionales vinculados a la pobreza y el desarrollo sostenible. En cuanto a la mejora del acceso de las poblaciones más desprotegidas a los servicios esenciales se ha trabajado en el desarrollo de colaboraciones sector público-sector privado y búsqueda de financiaciones innovadoras. En la promoción a nivel internacional de la Estrategia de RSC se trabaja en el respeto de los DDHH, de los derechos fundamentales del hombre en el trabajo y de altos niveles de calidad ambiental, cumpliendo las convenciones ratificadas y los principios adoptados por Francia y la Unión Europea (OIT, AMMA, OCDE, principios de las Naciones Unidas sobre la Inversión Socialmente Responsable).

De vuelta España, la **Estrategia Española de Desarrollo Sostenible** reconoce como eje transversal de actuación el impulso de la "participación ciudadana, de las empresas y de los interlocutores sociales en los procesos de toma de decisiones", para lo que propone como líneas de actuación: aumentar la educación y sensibilización de la opinión pública en materia de desarrollo sostenible, mejorar el diálogo social, aumentar la responsabilidad social de las empresas y fomentar las asociaciones entre el sector público y el privado con objeto de conseguir un consumo y una producción más sostenibles.

Sin embargo, este documento aprobado en 2007 no puede ser considerado como el referente del Estado español en materia de desarrollo sostenible ni RSC. Para esta última materia hay que buscar la visión de la promoción de la RSC desde la Administración Pública en la labor del **CERSE** (Consejo Estatal de RSE, creado en 2008) y de la **Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social**.

Como iniciativas fundamentales provenientes del Gobierno de la nación en los últimos años, cabe mencionar la **Ley de Economía Sostenible** (Ley 2/2011, de 4 de marzo), aprobada en 2011 con el objetivo de "situar a la economía española sobre los cimientos del conocimiento y la innovación, con herramientas respetuosas con el medio ambiente y en un entorno que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social".

La Ley preveía en su artículo 35 distintas obligaciones para el sector público empresarial, abordando en su artículo 39 la promoción de la RSE y previendo el desarrollo de las condiciones necesarias para la difusión de información sobre aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones (disposición final 31º). Sin embargo, tras la aprobación de la Ley no se ha producido el correspondiente desarrollo reglamentario que hubiera permitido concretar cuestiones importantes para su aplicación.

Más recientemente, cabe destacar también la elaboración del **Plan Nacional Empresa y Derechos Humanos** por parte del Gobierno español y en colaboración con otros agentes clave. Con este Plan el Gobierno pretende desarrollar los compromisos contraídos por España en el seno de las Naciones Unidas, de la UE e internamente y vincular a las empresas, públicas y privadas, en su respeto y promoción, mejorando a su vez el análisis de los retos que afrontan en el exterior.

El Plan tiene vocación de sensibilización y de promoción de los derechos humanos entre los actores empresariales, públicos y privados, y está directamente vinculado a la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas y a los trabajos desarrollados por el CERSE.

"(…) cuando se están acometiendo las reformas estructurales que devolverán la confianza a España, resulta fundamental incidir en la importancia de aplicar, en todos y cada uno de los ámbitos, los criterios de responsabilidad social empresarial. Unos criterios que deben abanderar, desde una actitud ejemplar, las propias administraciones públicas, que deben ser capaces de orquestar y homogeneizar las actuaciones que, en materia de responsabilidad social, partan de los distintos agentes económicos y sociales (…)"

Miguel Ángel García Martín, Director General de Trabajo Autónomo, la Economía Social y la RSE

Otra de las iniciativas que está llevando a cabo el gobierno español en relación a los principios y valores de la RSC es la **Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven**, cuyo fin último es abordar el desempleo juvenil. Entre otras iniciativas, esta estrategia incluye el desarrollo de un sello cuyo objetivo es dar visibilidad a aquellas empresas y organizaciones que realizan actuaciones para que los jóvenes tengan más y mejores oportunidades laborales. Esta iniciativa ya ha sido considerada en Europa como una "buena práctica".

Por último, el Gobierno español lleva a cabo **otras actuaciones** relacionadas con los principios de la RSE y su promoción en las empresas y la sociedad. Las iniciativas que destaca el propio Gobierno en este ámbito son las siguientes:

- Aprobación de la Ley de Transparencia y Buen Gobierno (ver anexo 1 de este documento).
- Puesta en marcha Ley de control de la deuda comercial en el sector público
- Elaboración y tramitación del Proyecto de Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades de Crédito
- Anteproyecto de Ley por el que se modifica la Ley de Sociedades de capital.

Desarrollo aparte merece la **Estrategia Española de RSE,** que se aprobará previsiblemente a lo largo de 2014.

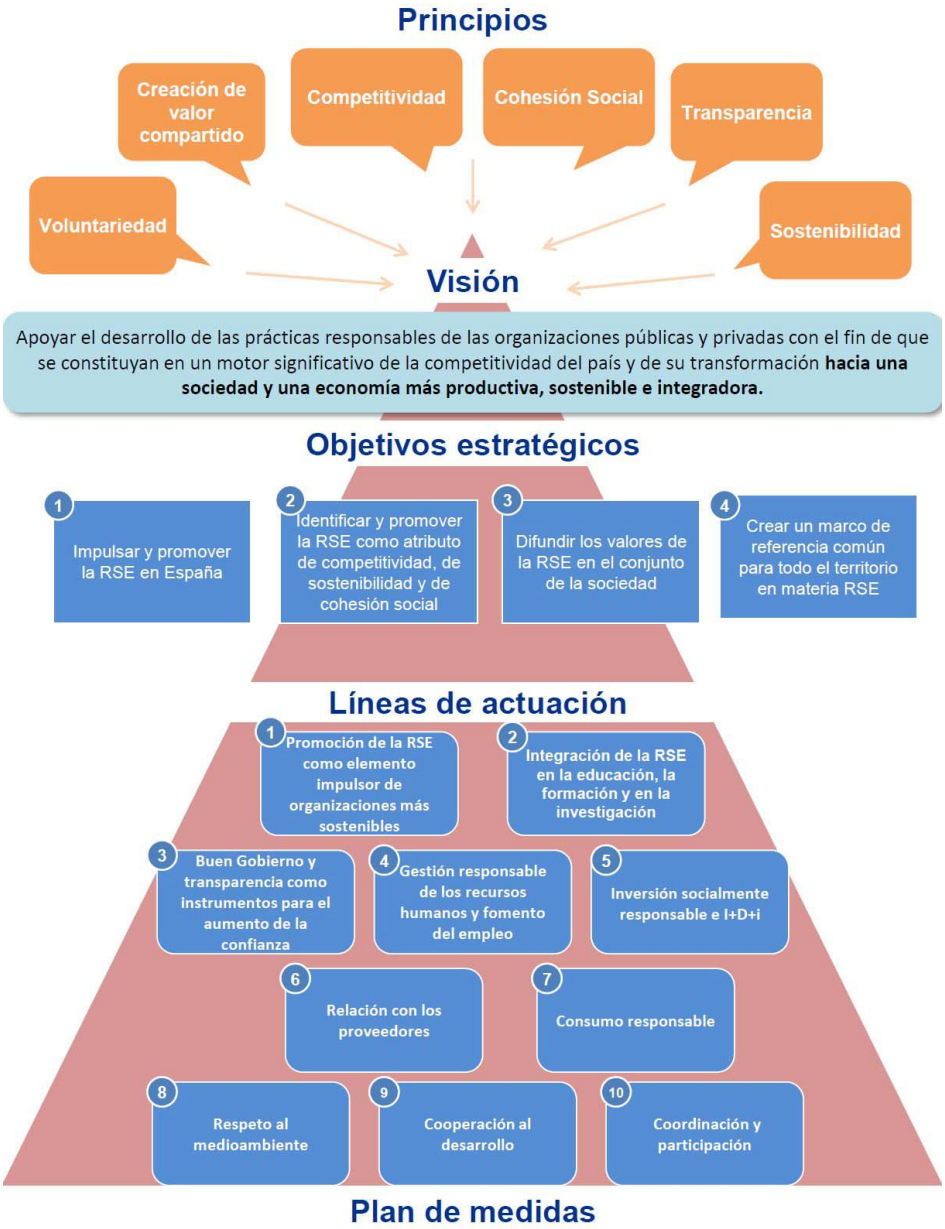
Estrategia Española de RSE (o Plan Nacional de RSE)

La Estrategia "pretende favorecer el desarrollo de prácticas responsables en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que constituyan el motor que guíe a la transformación del país hacia una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora". Se trata de un documento que responde a la necesidad de dotar a España de un marco nacional de referencia en materia de RSE que permita homogeneizar y armonizar las distintas actuaciones que se desarrollen en esta materia tanto en el ámbito público como en el privado.

Actualmente, se encuentra en fase de borrador (2ª borrador con fecha febrero de 2014). Según se indica en el propio documento, ha sido elaborada en el seno del CERSE y coordinada por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas. En su redacción han participado otros departamentos ministeriales, las Comunidades Autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias, así como expertos, profesionales y los propios ciudadanos, que han hecho llegar sus consideraciones a través del portal web y de las redes sociales que se habilitaron a tales efectos.

Este segundo borrador tiene cinco capítulos y 58 medidas de promoción de la RSE. Aún está pendiente el desarrollo del último capítulo, el que se refiere a la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la Estrategia, en estudio por parte del CERSE. Una vez aprobado el documento definitivo, será sometido a consulta pública a través de un espacio web habilitado por el Ministerio de Empleo para que los ciudadanos y organizaciones puedan expresar su opinión sobre el mismo.

Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas
(Fuente: Borrador de la Estrategia Española de RSE)



Aquí puede descargarse el documento completo. A continuación se destacan algunas de las medidas más vinculadas a la promoción de la RSC desde las AAPP o en el seno de las mismas:

- Medida 3. Creación de un **espacio web accesible especializado en RSE**, que incorporará recursos didácticos en materia de RSE y facilitará la identificación y divulgación de prácticas responsables y medidas innovadoras. Alojará un repositorio de libre acceso a los informes de RSE y servirá como plataforma de contacto entre la Administración y el resto de los ciudadanos. El objetivo es extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad.
- Medida 6**. Consultar periódicamente a los ciudadanos y a las partes interesadas sobre su percepción del grado de penetración de la RSE en España**. El objetivo es obtener datos que servirán de referencia a las

organizaciones a la hora de diseñar sus planes estratégicos de RSE, a las Administraciones públicas para el diseño de sus políticas de impulso de la RSE y al CERSE a la hora de revisar el plan nacional plurianual.

- Medida 12. **Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones**. Se promoverá el desarrollo de un nuevo marco de gobierno corporativo en las compañías en coordinación con la Comisión Nacional del Mercado de Valores. En las Administraciones públicas se impulsará su desarrollo, siguiendo los preceptos de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.
- Medida 13. **Promover que las empresas del sector público empresarial elaboren informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad**. El objetivo es fomentar este ejercicio tanto entre las sociedades mercantiles estatales como las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado, siguiendo el modelo que se establezca en el seno del CERSE.
- Medida 19. **Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades**. Tanto las Administraciones públicas como las empresas deben fomentar la diversidad en cuanto al género, edad y discapacidad, entre otros criterios.
- Medida 35. **Fomentar las actuaciones dirigidas a satisfacer los compromisos que las organizaciones adquieren con sus proveedores**. Se continuará impulsando la puesta en macha de iniciativas dirigidas a que, tanto las empresas como las Administraciones públicas, satisfagan sus compromisos con sus proveedores, especialmente, en los plazos de abono de las facturas.
- Medida 36. **Instar a las Administraciones públicas a que adapten sus criterios de solvencia técnica y económica en los procedimientos de licitación pública, al fomento del emprendimiento.** El objetivo es facilitar el acceso y las relaciones empresariales de los emprendedores con la Administración en aquellos ámbitos en los que ello sea posible, ampliando y haciendo más fácil el acceso de las PYMES a los procesos de compra pública.
- Medida 37. **Fomentar la incorporación de criterios sociales, ambientales, de derechos humanos y éticos en las licitaciones y adquisiciones públicas, vinculados al objeto del contrato**. El objetivo es que en todos los niveles de la Administración pública se conozcan y aprovechen todas las posibilidades que ofrece el marco jurídico nacional e internacional actual sobre contratación pública, y se promuevan criterios sociales, ambientales y de buen gobierno, vinculados al objeto del contrato.
- Medida 43. **Reducir el impacto ambiental por parte de todas las organizaciones**. Para ello, tanto en las empresas como en las Administraciones públicas, se deben impulsar actuaciones dirigidas a lograr, entre otros criterios de sostenibilidad, la eficiencia energética, a garantizar el control en el consumo de recursos naturales, y a reducir al máximo los impactos ambientales en el desarrollo de sus actividades.
- Medida 47. **Hacer seguimiento y reforzar los programas de prevención y gestión de residuos, mediante el uso de las tecnologías más adecuadas.** El objetivo es que tanto las Administraciones públicas como las distintas empresas y organizaciones contribuyan a la sostenibilidad mediante el desarrollo de unas políticas de gestión de los residuos adecuadas y adaptadas a sus características específicas y orientadas a la prevención y minimización de la generación, separación y reciclaje de los mismos.
- Medida 58. **Impulsar el intercambio de experiencias con otros países**. Se pretende compartir acciones en materia de buenas prácticas con Administraciones públicas de otros países que hayan puesto en marcha programas, líneas de actuación y medidas con objetivos coincidentes con los planteados en la presente estrategia.

Benchmarking: análisis comparativo de cinco organizaciones de interés para el INAP

Para lograr el objetivo propuesto en este apartado, se ha llevado a cabo un análisis de las siguientes organizaciones:

Organización	*Carácter*	*¿Por qué?*
EIPA (European Institute of Public Administration)	Público	• Organización con funciones similares a las del INAP pero con un alcance mayor.
ENA (École Nationale d'Adminstration, Francia)	Público	• Organización con funciones similares a las del INAP en otro país europeo. • Francia cuenta con una estrategia de desarrollo sostenible sólida.
CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo)	Público	• Comparte objetivo con el INAP: ofrecer reflexión y conocimiento de calidad para modernizar las AAPP. • INAP tiene vínculos con el CLAD y está trabajando para fortalecer esa relación. • Organización activa y promotora de redes y relaciones.
IESE Business School	Privado	• Entidad de referencia en la formación de líderes y directivos privados y públicos. • Referente para el INAP.
Harvard Kennedy School of Government	Privado	• Incorporación de una referencia de EEUU. • Gran prestigio internacional en la formación de líderes públicos.

Existe información detallada sobre el análisis de cada una de estas organizaciones en el anexo 3 de este documento, donde se puede consultar una ficha por cada organización en la que se han intentado responder las siguientes cuestiones:

- Por qué es interesante para el análisis.
- Ámbito de actuación.
- Principales objetivos y funciones.
- Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC
- Conclusiones.

Se recomienda revisar estas fichas para obtener una visión más completa sobre este análisis externo. En cualquier caso, se resumen a continuación las principales ideas o conclusiones alcanzadas:

- En la búsqueda de aproximaciones a enfoques RSC en las organizaciones analizadas, puede distinguirse una **dimensión interna y** otra **externa** o vinculada a la actividad que desarrollan cada una de ellas. También se encuentran **diferencias notables entre las organizaciones de carácter público y las privadas.**

- Respecto a la dimensión interna, es decir, a las políticas e iniciativas en materia de RSC o sostenibilidad que se aplican internamente las organizaciones analizadas, cabe señalar que casi todas las iniciativas detectadas están relacionadas con la **eficiencia energética y la gestión ambiental**, así como con la **compra pública responsable**. En las organizaciones públicas analizadas no se detecta información sobre iniciativas con los propios empleados, aspecto que sí aborda por ejemplo el IESE.

- La Administración, como impulsora de políticas públicas y marcos legislativos, puede contribuir de forma directa a la construcción de un modelo de desarrollo sostenible, donde el crecimiento económico se produzca de forma equilibrada con la protección ambiental y el progreso social. La función de formación de empleados, directivos y líderes públicos en este sentido es una responsabilidad clave para lograrlo. Así, en cuanto a la **dimensión externa o vinculada a la actividad de formación o investigación** de las organizaciones analizadas, se identifica la consideración de diferentes aspectos relacionados con las posibilidades de avanzar en este sentido (enfoque de RSC/sostenibilidad) en los catálogos formativos o en las líneas de investigación, como pueden ser:

    - Ética, buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Responsabilidad.

- Medio ambiente y cambio climático. Sostenibilidad ambiental.
- Evaluación de políticas públicas
- Compra pública
- Innovación
- Colaboraciones público-privadas
- Comunicación en el entorno on line
- Participación ciudadana en la gestión pública

El primero de estos aspectos es el más habitual. Prácticamente todas las entidades analizadas incluyen el componente de **ética**, a distintos niveles (algunas lo reflejan en su misión, otras incluyen referencias en sus catálogos formativos, etc.). Muchos de estos aspectos son considerados materias o habilidades necesarias para modernizar las AAPP y mejorar la eficacia de su gestión. La aproximación se hace en estos términos y no en términos de RSC o sostenibilidad.

- En las entidades de carácter público analizadas (EIPA, ENA, CLAD) apenas se han detectado enfoques dirigidos a la **colaboración de las AAPP con las empresas** (mucho menos a la promoción de la RSC entre ellas). Las escasas referencias encontradas tienen que ver sobre todo con la **investigación sobre la colaboración público-privada** para abordar proyectos tipo concesionales.

- Se encuentran enfoques más amplios y complejos en las dos entidades privadas analizadas: IESE y Harvard Kennedy School. Ambas persiguen la **formación de líderes públicos que sean capaces de lograr alianzas multisectoriales para abordar conjuntamente retos económicos, sociales y ambientales complejos**. Esta aproximación resulta cuanto menos interesante, y está basada en el diálogo y la necesidad de colaborar y desdibujar las fronteras entre lo privado y lo público. Se trata de un nuevo enfoque de gobernanza. Puede ser interesante el **análisis de las capacidades** que intentan transmitir a sus estudiantes para ello.

- Puede decirse que el INAP tiene por delante un campo de actuación interesante si se decide por la incorporación del enfoque RSC a su forma de actuar (también en la dimensión interna pero sobre todo en la dimensión externa). La generación de conocimiento en el ámbito de la RSC y la AAPP, así como la introducción de aspectos vinculados a la RSC y la sostenibilidad en su actividad de formación de empleados públicos podría abrir un nuevo campo de actuación a través del cual puede hacer una aportación valiosa. Existen **posibilidades de diferenciación, visibilidad y participación en foros nacionales e internacionales**, lo que redundaría entre otros aspectos en un **mayor acercamiento a la ciudadanía**.

- **Otros hallazgos** interesantes:
  - Función de *Consultancy* de una de las organizaciones analizadas, EIPA, para otras Administraciones Públicas europeas en determinados asuntos sobre los que genera conocimiento de calidad.
  - Prácticas de estudiantes de gestión pública en empresas (ENA) para el conocimiento de la realidad empresarial y la adquisición de distintas habilidades que se sitúan en el ámbito de la empresa.
  - Alianza del CLAD con la red social especializada en la gestión pública NOVAGOB.
  - Adhesión a los “Principios para una formación de directivos responsable” (IESE) de Global Compact.

Cuadro resumen principales iniciativas abordadas por las organizaciones analizadas	
Dimensión interna	*Dimensión externa*
• Iniciativas de eficiencia energética (calefacción, iluminación, etc.) • Iniciativas de gestión ambiental (residuos, consumo de papel, cálculo emisiones, etc.) • Iniciativas de compra pública verde y/o social • Iniciativas de comunicación con grupos de interés • Iniciativas vinculadas a la gestión responsable de recursos humanos: conciliación, etc. (IESE, org. privada)	• Formación e investigación: introducción en el catálogo formativo o líneas de investigación de materias o aspectos vinculados a aproximación RSC. o *Ética y buen gobierno; M. Ambiente y Cambio climático; Evaluación Políticas Públicas; Compra Pública; Innovación; Apertura a la ciudadanía, etc.* • Skills: nuevas habilidades a transmitir a gestores o líderes públicos para fortalecer su capacidad de establecer alianzas con distintos actores, siendo uno de los más importantes el sector privado. o *Análisis; Innovación; Creatividad; Liderazgo; Negociación; Diálogo y comunicación; Búsqueda de soluciones colaborativas, etc.*

3. Análisis interno: el punto de partida

Objetivos de esta fase

- Analizar los **condicionantes internos** del INAP para identificar ventajas y barreras de la organización que van a permitir o no el avance de políticas e iniciativas de RSC.
- Conocer el **punto de partida** mediante el análisis de las primeras iniciativas emprendidas por el INAP relacionadas con la RSC.

El Instituto Nacional de Administraciones Públicas

El Instituto Nacional de Administraciones Públicas es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de la Función Pública.

Principales funciones y responsabilidades

El INAP es el organismo responsable de la **formación** de los empleados públicos, así como de la **selección** de varios Cuerpos y Escalas de funcionarios, hoy adscritos al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. También impulsa tareas de **investigación** y estudios sobre las Administraciones Públicas, y mantiene relaciones de **cooperación** y colaboración con instituciones análogas, nacionales e internacionales. Más en detalle y según su Carta de Servicios, estos son los servicios que presta el INAP a los ciudadanos:

Formación

El INAP imparte anualmente cursos de formación a cerca de 25.000 alumnos. La actividad formativa del INAP se desarrolla tanto de modo presencial como a través de cursos on-line. Las grandes áreas de actividad son las siguientes:

- Formación para los directivos públicos.
- Formación en materia de Administración electrónica: Plan de Administración Electrónica.
- Formación en funciones de gestión y de apoyo administrativo.
- Formación en funciones auxiliares.
- Formación en Administración Local.
- Formación en idiomas y lenguas cooficiales.
- Cursos selectivos.
- Gestión de fondos para la Formación Continua.

Selección

El INAP gestiona la selección, en turno libre o por promoción interna, de los funcionarios públicos de los cuerpos y escalas de la Administración General del Estado adscritos al Ministerio de Política Territorial y Administración Pública:

- Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.
- Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado.
- Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos.
- Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado.
- Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado.
- Escala de Gestión de Organismos Autónomos.
- Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado.
- Cuerpo de Técnicos Auxiliares de Informática de la Administración del Estado.
- Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado.

Estudios y Publicaciones

El INAP fomenta la investigación a través de estudios y análisis multidisciplinares sobre las instituciones del Estado y de las Administraciones Públicas, publica revistas y monografías sobre esta materia y cuenta con una gran Biblioteca especializada en Derecho Administrativo, Ciencia Administrativa y Gestión Pública.

Cooperación Internacional

El INAP desarrolla un amplio programa formativo dirigido a empleados públicos extranjeros, fundamentalmente en dos ámbitos geográficos diferenciados: Iberoamérica y Europa, si bien también presta formación a través de seminarios específicos de ámbito geográfico más reducido.

Los grupos de interés del INAP

La identificación y diálogo con grupos de interés es una clave central para desarrollar una aproximación a la RSC en cualquier organización.

Entre los beneficios habituales del diálogo con grupos de interés se encuentran facilitar a las organizaciones alcanzar objetivos que no pueden lograr de forma independiente, mejorar la gestión del riesgo y la reputación y mejorar los procesos de toma de decisiones, entre otros. En el caso de las Administraciones Públicas, la necesidad de diálogo con grupos de interés está justificada además por la obligación de transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno que se exige a cualquier organismo público, y supone una fuente de información adicional para la Administración de cara a identificar necesidades y expectativas de la ciudadanía que debe satisfacer. Por otra parte, el diálogo con grupos de interés conecta directamente con las tendencias vinculadas a la idea de *open goverment* / *open administration*.

Fruto del proceso de reflexión interna llevado a cabo por el INAP recientemente, se desarrolló un ejercicio de identificación de sus principales grupos de interés, al que se ha tenido acceso en el curso de este análisis. Los grupos de interés identificados en dicha ocasión por la organización son los siguientes:

- Ciudadanía
- Alumnos de cursos y antiguos alumnos
- Competidores externos
- Responsables políticos
- Directivos de la Administración Pública Española
- Directivos de otros países
- Empleados públicos:
    - Españoles
    - Iberoamericanos
    - internacionales
- Expertos
- Grupos de investigación
- Personas con discapacidad
- Docentes
- Universidades y Escuelas de negocio
- Escuelas, Institutos y otras Escuelas de Formación Gubernamentales
- Institutos y escuelas de Administración Pública autonómicas
- Otras instituciones Privadas y Públicas

Y dentro de estas categorías, el Instituto identifica a algunas instituciones con las que mantiene algún tipo de relación:

INSTITUCIONES RELACIONADAS CON INAP (2012)

- AEDIPE
- AGE
- CCAA
- Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP
- CEDET
- Centro de formación de la Administración General Estatal
- Comisión Europea
- Diputación Provincial
- Entidades locales
- Expo Elearning
- Expomanagement
- EOI
- EPSA
- FEMP
- FIAAINAPE
- IPSA
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- Online Educa Berlin
- SPEE
- TecniMAP
- Unidades de Personal AGE
- UNPSA

NOTA: este listado se actualizó en una sesión de trabajo con el INAP que sirvió para definir el Mapa de Grupos de Interés del INAP. Los resultados se han incluido al comienzo de este documento.

El Plan Estratégico 2012-2015

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

Para ello, la organización ha desarrollado recientemente un ejercicio de reflexión interna que culminó en la aprobación del **Plan Estratégico 2012-2015**. El Plan tiene **cinco objetivos generales**:

1. **Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional**.
   El INAP quiere transformar su papel institucional, reforzándolo y proyectándolo a un futuro de cambios profundos y constantes. Para conseguirlo se propone:
   - incrementar su participación en las redes internacionales y nacionales de instituciones similares,
   - abrir sus actividades a la participación de los actores sociales,
   - colaborar más estrechamente con las escuelas de formación de empleados públicos españolas,
   - desarrollar una política de comunicación coherente que incorpore los principios de transparencia pública.
2. **Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.**
   El INAP quiere establecer un sistema de gestión de conocimiento abierto a todos, potenciar su excelente biblioteca y difundir su experiencia en materia de selección de recursos humanos como parte de este eje de actuación.
3. **Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.**
   El INAP quiere asegurarse de que su formación tiene el impacto que persigue: incrementar la eficacia de las organizaciones públicas; para ello incorporará los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscará su homologación y certificación conforme a estándares europeos e internacionales.
4. **Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos**.
   Además de procurar la mayor calidad y adecuación a las necesidades de la Administración del aprendizaje de los directivos públicos, el INAP quiere que su Máster sea una referencia para la formación de directivos públicos en instituciones públicas y privadas. Además de facilitar el desarrollo profesional de los directivos y de cualificar a los que deseen serlo, el INAP promoverá la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu corporativo de los directivos.
5. **Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.**
   El Instituto pretende convertirse en una referencia en el uso de las herramientas de gestión más innovadoras y eficaces. La dirección de personas y la mejor aplicación de las TIC son las áreas en las que el INAP quiere alcanzar la máxima calidad.

Cada uno de estos cinco objetivos despliega una serie de **Estrategias**. Y bajo cada Estrategia existen una serie de **Proyectos**, cada uno con sus objetivos específicos. El Plan contiene más de 80 proyectos.

Cabe destacar que en la elaboración del Plan existió una gran colaboración de todos los niveles de la organización y una implicación especial por parte de la dirección. Este proceso de reflexión y planificación aportó un mayor **autoconocimiento** del Instituto y evidenció además que se trata de una organización **ágil y flexible**, atributos interesantes de cara a trabajar en un nuevo proceso de reflexión destinado a abordar planteamientos de RSC.

Esta agilidad se ha vuelto a demostrar durante la ejecución del Plan, para lo que se han organizado **equipos multidisciplinares** dependiendo del tipo de proyecto a ejecutar. El **seguimiento** que se realiza de los proyectos es exhaustivo, elaborándose un informe de seguimiento mensual por la Oficina Técnica de Gestión del Plan Estratégico.

¿Por qué y desde qué planteamientos quiere abordar la RSC el INAP?

"Desde el INAP queremos contribuir a la transformación de la Administración española y para ello queremos que esté orientada al ciudadano, que sea eficaz, transparente, ejemplar, autónoma y responsable"

Director del INAP

La ambición del reciente impulso desarrollado a través del Plan Estratégico del INAP es la **transformación de la Administración**, como un elemento clave para salir de la actual crisis. Las funciones que la sociedad española encomienda al INAP son centrales para lograr esta transformación y hacer que sea exitosa, por lo que la institución tiene una gran responsabilidad para construir un futuro mejor y una administración orientada al bien común.

Así, el INAP parte de la idea de que la Administración debe mirar más hacia fuera y no tanto hacia dentro, puesto que su fin fundamental es **servir por encima de todo al ciudadano**. Y en este sentido, entre los **valores** que debe fomentar se encuentran los siguientes:

- Cohesión social
- Democracia de calidad
- Transparencia
- Construir ciudadanía

En este entorno, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se presenta ante el equipo gestor del INAP como una oportunidad adicional para la Administración, y para el propio INAP, de **recuperar determinados valores perdidos u olvidados que son originarios de la Administración**. La RSC es considerada por la gerencia del INAP como una vía para que afloren los objetivos reales y originarios de la Administración y la función pública, de modo que trabajar en esta dirección sea una contribución adicional a la **reinvención de la Administración** que se persigue desde varios flancos.

Para llevar esta visión a un terreno más concreto, donde la RSC pueda servir efectivamente a la transformación del propio INAP y de la Administración española, la gerencia del INAP es consciente de que existen **dos planos de actuación**: el interno y el externo.

- La transformación en el **ámbito interno** vendrá marcada por aquellos objetivos y líneas de actuación que pretendan incidir en la forma en que el INAP se gestiona internamente, comportándose fundamentalmente como empleador y como consumidor de bienes y servicios.
- Sin embargo, es en el **ámbito externo** donde el INAP cuenta con una capacidad de impacto y transformación mayores, y es aquí donde se encuentra el mayor reto. En este terreno se situarían los objetivos y líneas de actuación vinculadas a las funciones exclusivas del INAP, fundamentalmente las de formación de empleados públicos (el INAP como *formador de conciencia y valores*), selección de funcionarios públicos de determinados cuerpos y escalas de la Administración General del Estado e investigación.

"El INAP, consciente de la necesidad de cambiar de referentes en la actuación pública para garantizar derechos y satisfacer a la ciudadanía en función de sus necesidades, se ha esforzado en fortalecer la legitimidad de la administración y orientarla al bien común"

Documento interno INAP

En cuanto a las **oportunidades** que se identifican desde la gerencia del INAP relacionadas con la incorporación de la perspectiva RSC, destacan las siguientes:

- Contribuir a la reinvención de la Administración española mediante el fomento de la RSC "hacia dentro".
- Ocupar un espacio en el que hasta ahora no se situaba el INAP: reposicionarse institucionalmente y recuperar parte del prestigio perdido.

Existe pues la ambición de realizar una contribución significativa desde el **Plan Operativo de RSC**.

Situación actual del INAP en materia de Responsabilidad Social Corporativa

Desde diferentes ámbitos de actuación, el INAP trabaja en la transformación de la administración española, fomentando su orientación a la ciudadanía, su eficacia, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad. Por tanto, de cara a trabajar desde planteamientos de RSC, la organización no parte de cero, habiéndose adoptado ya decisiones -e incluso puesto en marcha distintas medidas- que tratan de asentar estos principios y valores. A continuación se detalla cuál es el camino ya avanzado por el INAP en términos de RSC.

Medidas de RSC adoptadas por el INAP incluidas en su Plan Estratégico 2012-2015

Durante la definición del Plan Estratégico 2012-2015, el INAP quiso incorporar de manera transversal determinadas iniciativas que se sitúan bajo el paraguas de RSC en su objetivo de "orientar la Administración hacia el bien común", siendo las más destacables:

- Incorporación de la **perspectiva de discapacidad**. La gerencia del INAP mantiene una sensibilidad especial con la igualdad de oportunidades y con el colectivo de personas con discapacidad en particular. El Instituto quiere hacer de esta línea de actuación un aspecto diferenciador respecto a otras administraciones y organismos. Considera la diversidad como un factor competitivo, cuya incorporación aporta creatividad, innovación, estímulos, motivación y aprendizaje mutuo.

  Hasta el momento, el INAP ha trabajado en la incorporación de la discapacidad a sus labores de <u>empleo y compra pública</u> (dimensión interna) y <u>selección de funcionarios públicos y formación</u> (dimensión externa).
- Elaboración de un **Código Ético**.
- Elaboración del **Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Ambiental**.
- Otras iniciativas dirigidas a los empleados.

Sin embargo, la sensación general es que estas iniciativas, aunque valiosas, se encuentran "desconectadas" y adolecen de un hilo conductor que dé coherencia al planteamiento del organismo y fortalezca su posicionamiento.

Aunque ya existía el interés y la sensibilidad necesarios, en el momento de la definición del Plan Estratégico, el INAP necesitaba tener un conocimiento más profundo de la RSC y sus implicaciones para un organismo público para decidir abordar este ámbito de actuación con un mayor alcance. En buena medida este será el objetivo del futuro Plan Operativo de RSC.

A continuación se describen en detalle las medidas de RSC incluidas en el Plan Estratégico y su grado de avance (noviembre 2013).

Objetivo 2: *generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas*

<u>Estrategia 2.3</u> "Convertir al INAP en Centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo Público. Difundir conocimientos y experiencia del INAP en los procesos selectivos para promover la integración de personas con discapacidad".

<u>Proyectos</u> abordados (hasta nov. 2013):

- Proyecto 2.3.1. **Elaboración de un manual de actuación sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad**. De modo que se facilite su participación en procesos selectivos y actividades formativas y se convierta en un referente en esta materia.

- Proyecto 2.3.2. **Coordinación de propuestas de modificación normativa sobre discapacidad con los agentes implicados**. Mejorar las condiciones legales de acceso al empleo a las personas con discapacidad. Necesidad de progreso y actualización ante el surgimiento de nuevas situaciones que no recoge la normativa vigente.

Con el objeto de cumplir con este proyecto:

- **El INAP es socio del Foro de Contratación Pública Responsable:** http://www.conr.es/, iniciativa que busca favorecer la inclusión laboral de las personas con discapacidad, mediante el impulso de las cláusulas sociales en la contratación pública.
- **El INAP ya ha sometido a informe la introducción de cláusulas sociales en sus pliegos.** Se favorecerá el empleo de muchas personas con discapacidad y su derecho a la igualdad de oportunidades.
- **Se han celebrado dos jornadas sobre contratación pública responsable.**

- Proyecto 2.3.3. Preparación de **Jornadas y debates sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad**. Promover entre los empleados públicos las condiciones que garantizan la igualdad en el acceso al empleo público de las personas con discapacidad. Organización de Jornadas para analizar las posibilidades de acceso. En cumplimiento de este objetivo, se ha celebrado recientemente la "Jornada sobre la integración en el empleo Público de las personas con trastorno del espectro autista".

Objetivo 5: *alinear su gestión con los retos estratégicos*

Estrategia 5.1: "Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del Organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética".

Proyectos:

- Proyecto. 5.1.1. Elaboración de un **plan de formación específico para el personal propio del organismo** para adecuarlo a los nuevos requerimientos de la organización y a las nuevas metodologías formativas impulsadas desde el INAP.

- Proyecto 5.1.2. **Bienvenid@**: mejora de los mecanismos de recepción de la organización a los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo en el INAP. Se han elaborado protocolos de bienvenida que pueden consultarse a través de la página web www.inap.es o pinchando en el siguiente enlace: http://intranet.inap.es/bienvenido-al-inap.

- Proyecto 5.1.3. Elaboración de un **código ético del servicio público en el INAP** con la intención de consolidar una cultura de comportamiento ético en la organización. El Código, aprobado en julio de 2013 por el Director del INAP, refleja los comportamientos y las actitudes que los usuarios y la sociedad esperan de quienes integran el INAP en el ejercicio de sus funciones, y en su elaboración se contó con la participación de las personas que trabajan en el Instituto. El Código Ético del INAP no se limita a los empleados públicos (funcionarios y laborales) del organismo, sino que también se extiende a sus docentes e investigadores, así como a los alumnos que el Instituto forma en las distintas áreas de interés.

- Proyecto 5.1.4. Aprobación de una nueva **carta de servicios**. Objetivo: Explicitar los compromisos y la responsabilidad de los gestores del INAP en el ejercicio de las funciones que tienen atribuidas, así como informar a los ciudadanos sobre dichas funciones y servicios a los usuarios (Carta de Servicios y Carta de Servicios Electrónicos).

- Proyecto 5.1.7. Elaboración y aplicación de un **plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental**. Objetivo: Conseguir un uso eficiente de la energía en todas las actividades del INAP y una mayor concienciación ambiental.

Otras medidas de RSC adoptadas por el INAP

Más allá del Plan Estratégico, existen otras líneas de actuación que el INAP desarrolla y que también pueden considerarse iniciativas enmarcadas en un enfoque RSC. Destacan las desarrolladas en el ámbito de la Cooperación Internacional, de la Prevención de Riesgos Laborales, de la Innovación Social, de divulgación y acercamiento de la Administración al ciudadano y de facilitación del diálogo entre empleados públicos para el intercambio de conocimiento y experiencias.

En el marco de la función de **cooperación técnica internacional**, el INAP organiza cursos, seminarios y jornadas dirigidos a la formación de empleados públicos extranjeros, especialmente de países de Iberoamérica. A través de la colaboración con otros institutos, instituciones y organismos internacionales, el INAP ofrece formación en materia de función pública, desarrollo institucional y políticas públicas.

Por otra parte, a través del **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales**, el INAP trabaja en la promoción interna de la prevención en materia de riesgos y salud laboral; la vigilancia de las condiciones de trabajo mediante evaluaciones de

riesgos de salud y seguridad; la gestión de los planes de emergencia y vigilancia de la salud; la investigación de los incidentes de trabajo de los trabajadores del INAP y la formación y sensibilización en materia de prevención de este tipo de riesgos.

El Instituto aprobó un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en febrero de 2011 en cumplimiento el Real *Decreto 67/2010, de 29 de enero, de adaptación de la legislación de Prevención de Riesgos Laborales a la Administración General del Estado*. El Sistema establece una serie de mecanismos y procedimientos dirigidos al cumplimiento estructurado y sistemático de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.

También forman parte de este sistema el Protocolo de Actuación frente al Acoso Laboral, aprobado por la Subsecretaria del Ministerio de Economía y Hacienda, y el Protocolo de Actuación frente al Acoso Sexual y Acoso por razón de sexo aprobado por la Subsecretaría del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

Sin embargo, resulta especialmente interesante la actividad en el plano de la **Innovación Social**. Para el INAP, la Administración pública debe asumir un rol ejemplar de liderazgo con respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido desarrolla el concepto de innovación social, entendido como la **aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.**

> "Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, por tanto, a la generación de valor económico, la innovación pública ha de contribuir al diseño e implementación de políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y servicios públicos de mayor calidad, mediante la asignación y la utilización de los recursos públicos."
>
> *Página web INAP*

Destaca en este punto la iniciativa **INNAP INNOVA**, cuyo objetivo es contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública mediante la creación de una serie editorial, que propone la edición de libros divulgativos en formato pocket, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras. Algunos de los títulos disponibles en la colección de libros INNAP INNOVA son los de "La actitud innovadora", "Intraemprendizaje público", "Compra pública innovadora", "Innovación Social", "Ciudadanía y Administraciones en Red", "Open data", "Formación innovadora" o "El derecho de una buena Administración para los ciudadanos".

Además de INNAP INNOVA, el Instituto lleva a cabo estas otras iniciativas en el ámbito de la Innovación Social:

- Creación del **banco de conocimiento del INAP** con la finalidad de capitalizar el conocimiento de los diversos departamentos o estructuras organizativas del Instituto. Potenciar los activos del conocimiento del INAP a través de su almacenamiento, catalogación, acceso, reutilización y puesta a disposición del público servirá para identificar las necesidades y recursos de conocimiento, no solo del propio Instituto, sino de las organizaciones y personas que se relacionan con el INAP
- Creación del **Banco de innovación** con la intención de ser un referente de buen gobierno tanto para Administración del Estado como para el resto de Administraciones en materias relacionadas con la Administración pública. Consiste en un repositorio de buenas prácticas seleccionadas de acuerdo con una metodología ya establecida.
- Otras iniciativas:
    - **Proyecto "Innovación social y creación de valor público"** para indagar en el estudio, dinámica e institucionalización del concepto de innovación social, con la finalidad de proponer la creación de un Observatorio de Innovación Social.
    - Organización de **jornadas** (Ej: "El camino hacia una administración innovadora", Málaga, 31 marzo-1 abril)

También se ha detectado que el INAP lleva a cabo distintas iniciativas y actuaciones con el fin de "**acercar la Administración a la ciudadanía**". En esta línea son destacables algunas iniciativas como la exposición *Otra forma de vernos* y otras actividades de divulgación. Esta línea de trabajo es interesante desde el punto de vista de la RSC y sería positivo desarrollarla aún más.

Por último, destacar también la iniciativa ***INAP Social*,** una Red Social Profesional de la Administración Pública, a través de la que el Instituto facilita la interrelación entre empleados públicos y el intercambio de conocimiento, experiencias y oportunidades (http://social.inap.es/).

El catálogo de formación del INAP

Tras analizar el catálogo formativo del INAP accesible en su página web, se han identificado determinadas referencias vinculadas con aspectos RSC, siendo las más destacables:

- **Máster universitario en liderazgo y dirección pública**.
  - Asignatura obligatoria: "Transparencia y buen gobierno. Participación". (2 ETCS).
  - Asignatura obligatoria: "Evaluación y calidad de los servicios". (3 ETCS).
  - Asignatura obligatoria: "Orientación al ciudadano". (2 ETCS).
  - Asignatura obligatoria: "Gestión del cambio". (1,5 ETCS).
  - Asignatura obligatoria: "Innovación y creatividad". (1,5 ETCS).
  - Asignatura optativa: "La acción internacional de las ciudades como factor clave para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador"
  - Asignatura optativa: "La administración pública y los derechos de los ciudadanos en la sociedad democrática del siglo XXI"
- **Curso de Liderazgo Público**. Módulos:
  - La transformación del Estado y de la Administración: aspectos económicos y éticos
  - Políticas públicas, diseño y evaluación
  - Gestión del cambio. Evaluación y control de las organizaciones públicas
- **Formación en dirección pública:**
  - Curso básico sobre evaluación de programas, servicios y políticas públicas. Fases para diseñar y realizar evaluaciones
- **Formación en gestión pública:**
  - Curso: Buenas prácticas administrativas y utilización eficiente de los recursos públicos (ética pública, responsabilidad, etc.)
  - Curso (también disponible en el catálogo de Formación en Funciones de Apoyo Administrativo y Auxiliares): Atención multicanal a la discapacidad. Objetivo: Dotar a los empleados públicos de las habilidades necesarias para atender y relacionarse con las personas discapacitadas en cualquier canal de comunicación ofrecido por la Administración. Asignaturas incluidas:
    - Legislación sobre discapacidad
    - Planes de acción y mujer con discapacidad
    - Empleo a personas con discapacidad y valoración
    - Canalización de la información
    - Arbitraje, infracciones y sanciones
    - Oficina permanente especializada
  - Curso de especialización en la gestión de RRHH. Dos asignaturas:
    - Empleo público y discapacidad
    - Violencia de género y discapacidad en la gestión de los recursos humanos
  - Curso: Innovación y creatividad en el marco de la administración pública.
- **Formación en Administración Local**:
  - Especialista en derecho y gestión medioambiental. Cursos del itinerario:
    - Presupuestos generales del derecho ambiental (2013).
    - Principales mecanismos de intervención administrativa ambiental (2013).
    - Derecho de aguas y costas (2013).
    - Contaminación atmosférica y acústica (2014).
    - Evaluación de impacto ambiental y ordenación del territorio (2014).
    - Responsabilidades ambientales (2014)

Destacan por tanto los aspectos de Ética, Buen Gobierno, Orientación al ciudadano, Evaluación de Políticas Públicas e Innovación para los directivos públicos y otros como los de RRHH, Discapacidad y M. Ambiente dirigidos al nivel más de gestión.

Sin embargo, la gerencia del INAP (en un correo del 14/04/14) ha informado sobre las áreas formativas/de conocimiento existentes en la actualidad. En este sentido, existe una nueva propuesta de áreas y hay algunas que ahora existen que van a desaparecer. Tras analizar aquellas áreas relacionadas con RSC:

NUEVA PROPUESTA

4	POLITICAS PÚBLICAS	1	**GÉNERO -> SIN ESPECIFICAR**	1	**1.1. IGUALDAD DE GÉNERO -> SIN ESPECIFICAR**
7	HABILIDADES PROFESIONALES	1	**NEGOCIACIÓN -> SIN ESPECIFICAR**	1	SIN ESPECIFICAR

DESAPARECEN

4	POLITICAS PÚBLICAS	2	MEDIO AMBIENTE	1	SIN ESPECIFICAR
4	POLITICAS PÚBLICAS	3	DISEÑO	1	SIN ESPECIFICAR
4	POLITICAS PÚBLICAS	4	IMPLEMENTACIÓN	1	SIN ESPECIFICAR
4	POLITICAS PÚBLICAS	5	EVALUACIÓN POLÍTICAS PÚBLICAS	1	SIN ESPECIFICAR
4	POLITICAS PÚBLICAS	6	DISCAPACIDAD	1	SIN ESPECIFICAR

7	HABILIDADES PROFESIONALES	2	LIDERAZGO	1	SIN ESPECIFICAR
7	HABILIDADES PROFESIONALES	3	TRABAJO EN EQUIPO	1	SIN ESPECIFICAR
7	HABILIDADES PROFESIONALES	4	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CONTROL STRESS	1	SIN ESPECIFICAR
7	HABILIDADES PROFESIONALES	5	INNOVACIÓN	1	SIN ESPECIFICAR
7	HABILIDADES PROFESIONALES	7	COMUNICACIÓN	1	SIN ESPECIFICAR
7	HABILIDADES PROFESIONALES	8	GESTIÓN DEL CAMBIO	1	**ORAL -> SIN ESPECIFICAR**
7	HABILIDADES PROFESIONALES	8	GESTIÓN DEL CAMBIO	2	**ESCRITA -> SIN ESPECIFICAR**
7	HABILIDADES PROFESIONALES	8	GESTIÓN DEL CAMBIO	3	**LENGUAJE ADMINISTRATIVO -> SIN ESPECIFICAR**

11	ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	6	ATENCIÓN AL CIUDADANO Y EMPRESAS	7	GOBIERNO ABIERTO

12	**GESTIÓN PÚBLICA -> DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**	1	CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	1	SIN ESPECIFICAR
12	**GESTIÓN PÚBLICA -> DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**	2	ÉTICA PÚBLICA	1	SIN ESPECIFICAR
12	**GESTIÓN PÚBLICA -> DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**	8	TRANSPARENCIA	1	SIN ESPECIFICAR

Por otra parte, INNAP INNOVA también incluye un sistema de formación de competencias en innovación: módulos formativos para proporcionar **habilidades, competencias y destrezas** imprescindibles en el día a día de los empleados públicos. Estas son las competencias que se pretenden desarrollar a través de estos módulos:

- Adquisición de una actitud innovadora
- Capacidad de evaluar el cambio
- Conocimiento profundo de la organización
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Gestión de la innovación y la creatividad
- Trabajo en equipo
- Capacidad de adaptación al cambio
- Visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas
- Capacidad de liderazgo
- Orientación al ciudadano

4. Conclusiones del diagnóstico

Sobre el análisis externo

¿Qué aspectos podría abordar el INAP por ser un organismo público? ¿Y por ser un organismo público con las funciones de seleccionar y formar a los empleados públicos?

La Administración Pública puede abordar la RSC desde dos perspectivas, la interna o vinculada a su propio desempeño, y la externa, o relacionada con la promoción de la RSC entre las empresas.

En cuanto a la perspectiva interna, la Administración puede ejercer un papel ejemplarizante desarrollando los siguientes ámbitos de actuación posibles:

- Ética, Buen gobierno y Transparencia. (En este sentido, conviene tener en cuenta en el caso del INAP la recién aprobada Ley de Transparencia, puesto que el Gobierno español quiere redefinir el marco de gobierno corporativo de las Administraciones públicas a partir de los preceptos que contiene dicha ley. (Ver anexo 1).
- Empleo (Igualdad, diversidad, seguridad y salud, formación, evaluación del desempeño, etc.)
- Cadena de suministro (Compra responsable)
- Medio ambiente (Consumo materiales, eficiencia energética, residuos, etc.)
- Diálogo con otros agentes y participación (Participación ciudadana, colaboración público-privada, consultas a grupos de interés, etc.)
- Calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados.

Conviene destacar aquí el nuevo marco de actuación en materia de compra pública a raíz de la reciente aprobación de la Nueva Directiva de Contratación Pública por parte de la Unión Europea, cuyo plazo para la transposición al ordenamiento español es de dos años. Parece que el nuevo marco favorecerá la incorporación de las denominadas clausulas sociales, es decir, la inclusión de aspectos sociales en los procesos de contratación pública, bien como requisito previo, como elemento de valoración, o como una obligación en la ejecución del contrato.

Respecto a la perspectiva externa, aquella vinculada especialmente a la promoción de una producción y un consumo más sostenibles, cabe destacar los siguientes ámbitos de actuación:

- Difusión de una cultura de RSC (sensibilización, difusión de buenas prácticas, etc.)
- Incentivos a la RSC (ayudas, distintivos, etc.)
- Promoción de la divulgación de información no financiera por parte de las empresas
- Mayor integración de la RSC en la educación, la formación y la investigación
- Promoción del consumo responsable/compra responsable
- Fomento del empleo y del empleo responsable (igualdad, diversidad, emprendimiento, etc.)
- Impulso de la contribución empresarial a resolver los retos globales vinculados a la sostenibilidad y a la pobreza (Promoción del respeto a los Derechos Humanos y de respeto al medio ambiente, Promoción de la cooperación al desarrollo y Promoción de la colaboración público-privada y la búsqueda de financiaciones innovadoras, etc.).

Sin embargo, la mayor parte de estos aspectos tienen que ver con Administraciones Públicas que tengan la capacidad de fomentar este tipo de comportamientos entre las empresas, especialmente a través de marcos legislativos o políticas de incentivos/sanciones.

No es el caso del INAP. Sin embargo, el Instituto cuenta con una serie de funciones propias que le otorgan importantes posibilidades de actuación para transformar la Administración. El análisis externo nos ha proporcionado otras ideas o conclusiones, más relacionadas con las funciones que tiene asignadas.

Así, cabe destacar que las cinco organizaciones analizadas (benchmarking) con funciones similares al INAP, proporcionan **formación a empleados públicos**, con mayor o menor intensidad, sobre los siguientes aspectos:

- Ética, buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Responsabilidad.
- Medio ambiente y cambio climático. Sostenibilidad ambiental.
- Evaluación de políticas públicas.
- Compra pública. (En este sentido, destacar que, a través de la Estrategia Española de RSE, el Gobierno de España afirma que quiere que en todos los niveles de la Administración Pública se conozcan y aprovechen todas las posibilidades que ofrece el marco jurídico actual (nacional e internacional) sobre contratación pública, de modo que puedan promoverse criterios sociales, ambientales y de buen gobierno vinculados a los objetivos del contrato en cuestión).
- Innovación.
- Colaboración público-privada (investigación más que formación)
- Comunicación en entornos digitales (diálogo, gobierno abierto)
- Participación ciudadana en la gestión pública

Por otra parte, en relación a la **formación de líderes públicos** que deberán ser capaces de afrontar **retos globales vinculados a la sostenibilidad,** y que necesitan de enfoques innovadores y formación de alianzas multisectoriales, las organizaciones como el INAP pueden trabajar en la **identificación de las competencias y habilidades** que permitirán el éxito de estos nuevos líderes y de las soluciones que propongan. Esta podría ser una gran aportación de una organización como el INAP.

Asimismo, el INAP también podría profundizar, mediante su **capacidad investigadora**, en determinados aspectos vinculados a la consolidación de una perspectiva RSC desde las Administraciones Públicas. Destacan algunos como la **Compra Pública Responsable** y la **Evaluación de Políticas Públicas** por ser asuntos cuyo origen se encuentra en la Administración y a través de los que puede realizar una aportación sólida al avance de la RSC y el desarrollo sostenible.

Por último, señalar también que existen posibilidades de **diferenciación y de visibilidad** para una organización como el INAP si trabaja en RSC. Supone una vía adicional para participar en foros y acercarse, en definitiva, a la ciudadanía. En esta línea, mencionar que el Gobierno también se plantea como línea de actuación en el marco de la Estrategia Española de RSE el intercambio de experiencias con otros países en términos de buenas prácticas de AAPP en relación a la RSC.

Sobre el análisis interno

¿Cuál es el punto de partida? ¿Qué prioridades tiene el INAP? ¿Hacia dónde quiere avanzar?

En palabras del Director del Instituto, *"el INAP tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad".*

Así, los principios y valores de RSC conectan en gran medida con la misión y visión expresada por el INAP. La organización quiere generar y difundir conocimiento y aprendizaje transformadores para promover **una buena**

administración orientada al bien común. El fin último es contribuir a la transformación o reinvención de la Administración para que esté más orientada al ciudadano, sea más eficaz, transparente, ejemplar, autónoma y responsable. La RSC encaja perfectamente en este fin y puede ser una vía adicional que contribuya a alcanzar retos tan ambiciosos.

En concordancia con esta visión, entre las prioridades del INAP (expresadas en su Plan Estratégico 2012-2015) pueden destacarse:

- Voluntad de participar más en redes nacionales e internacionales de instituciones similares
- Voluntad de ser una organización más abierta y transparente (nueva política de comunicación)
- Voluntad de difundir su experiencia en materia de selección de RRHH
- La formación del INAP pretende incrementar la eficacia de las organizaciones públicas, por lo que existe la voluntad de dotarse de los métodos necesarios para evaluar el impacto de la formación impartida
- Voluntad de promover la creación de redes de directivos para fomentar el debate y el "espíritu corporativo".

La mayoría de estas prioridades hablan de una organización que pretende ser más innovadora y sobre todo ser más abierta y estar más relacionada. En este punto, el **diálogo con grupos de interés**, aspecto central en cualquier política de RSC, puede contribuir al logro de estos objetivos.

Se detecta una buena disposición interna para abordar planteamientos e iniciativas de RSC. Existe la ambición de realizar una contribución significativa desde el **Plan Operativo de RSC**, de modo que, aunque se den pocos pasos, estos sean importantes y generen impacto (se reconoce que la fuente principal de generación de valor en este sentido está en las funciones que le son propias al INAP: trabajar en la incorporación de nuevas materias de formación y nuevas líneas de investigación de RSC, así como en la revisión de los criterios de selección de empleados públicos, generaría valor y parece viable. Cabe un discurso coherente y de alto impacto en este ámbito).

Se concede por tanto a la RSC un papel relevante de cara a la necesaria transformación de la Administración y de la propia organización. Las principales razones que se esgrimen para abordar la RSC desde el INAP son:

- Oportunidad de recuperar valores perdidos originales de la Administración
- Contribución adicional en el camino hacia la reinvención de la Administración
- Voluntad de reposicionarse institucionalmente.

Por otra parte, la organización no parte de cero en su aproximación a la RSC. Existen iniciativas que ya se desarrollan desde el Instituto en este ámbito, destacando las siguientes:

- Hacia dentro:
    - Discapacidad (empleo y selección, formación, compra pública)
    - Ética (Código Ético INAP – existen posibilidades de mejora mediante su revisión y reorientación)
    - Medio ambiente (Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Ambiental)
    - Prevención de Riesgos Laborales y otras iniciativas vinculadas a la gestión de RRHH
- Hacia fuera:
    - Innovación social.
    - Iniciativas de divulgación para acercar la Administración al ciudadano.
    - Existencia de materias o aspectos formativos vinculados a la responsabilidad social de la Administración.
    - Actuaciones en el ámbito de la cooperación técnica internacional.
    - Iniciativas para facilitar la interconexión entre empleados públicos (*INAP Social*)

Resulta especialmente relevante la labor del Instituto en el ámbito de la **Innovación Social** (podría trabajarse en otorgarle un alcance mayor a la labor que se realiza y en su difusión). A través de su iniciativa INNAP INNOVA el Instituto promueve la investigación y divulgación sobre cómo innovar en la Administración para generar valor social a través de la publicación de libros, la organización de eventos para compartir ideas innovadoras y el impulso de determinados módulos formativos para fomentar capacidades innovadoras en los empleados públicos. Se trata de un excelente punto de partida para abordar un posicionamiento y una hoja de ruta en materia de RSC y un canal valioso para la difusión de los valores y principios de RSC al resto de la Administración.

De hecho, merece la pena hacer un paréntesis para señalar que, en la comparación con el resto de organizaciones analizadas, el INAP sale bien parado en términos de RSC. Tanto internamente como en la dimensión externa, el Instituto lleva a cabo iniciativas destacadas que no se han encontrado en otras organizaciones, como es el caso de INNAP INNOVA.

Respecto al resto de actuaciones, señalar que son iniciativas valiosas pero que adolecen de un **hilo conductor** que dé **coherencia** al planteamiento del organismo, lo **vincule con su estrategia principal y fortalezca su posicionamiento**. El Plan Operativo de RSC deberá cumplir esta función, además de impulsar nuevas y más ambiciosas actuaciones.

El Plan de RSC deberá enmarcarse y estar vinculado al Plan Estratégico 2012-2015 y ser una continuación del proceso de reflexión ya iniciado años atrás. En la medida en que se consiga conectar el Plan Operativo de RSC con esta estrategia, será más fácil asegurar su relevancia y utilidad para la organización.

Listado de asuntos relevantes para el INAP desde el punto de vista de la RSC

A continuación se incluye el listado de asuntos relevantes en materia de RSC detectados a lo largo del diagnóstico. Se trata de ámbitos de actuación posibles, pero no de propuestas de acción concretas. El listado se divide en dos grandes bloques:

- el de los asuntos vinculados a opciones de actuación del INAP hacia dentro, es decir, encaminadas a mejorar su propio desempeño interno como organización,
- el de los asuntos vinculados a opciones de actuación hacia fuera, es decir, aquellos relacionados con sus funciones principales y cuyo potencial impacto es mayor.

No se incluye la dimensión ambiental por ser un aspecto ya cubierto por el INAP a través de su Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental.

HACIA DENTRO (INAP INTERNAMENTE)

- Ética y buen gobierno
  - Revisión y refuerzo del marco ético de los empleados del INAP y control y seguimiento (Código Ético, DDHH, etc.)
  - Revisión del marco de gobierno corporativo en virtud de la nueva Ley de Transparencia
- Transparencia e información
  - Información sobre la organización
  - Información sobre el desempeño en materia de sostenibilidad y gestión pública responsable
  - Información sobre los trámites administrativos y atención al destinatario de los servicios de la organización
  - Información sobre posibilidades de participación ciudadana
  - Información sobre procesos contratación pública
- Gestión responsable de recursos humanos
  - Seguridad y salud de los empleados públicos
  - Igualdad, no discriminación y diversidad: especial atención a la discapacidad
  - Evaluación del desempeño
  - Formación
  - Diálogo social y negociación colectiva
  - Conciliación vida profesional y personal
- Compra pública responsable
  - Introducción de clausulas sociales (colectivos en riesgo de exclusión) y ambientales
  - Facilitar acceso a pymes y emprendimiento
  - Reserva de contratos
- Introducción de la perspectiva de discapacidad a la gestión interna del INAP
  - Empleo en el INAP
  - Accesibilidad edificios gestionados por el INAP
- Calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados por el INAP
  - Reducción de cargas administrativas
  - Evaluación de los servicios que presta el INAP y de la satisfacción de sus destinatarios
- Acercamiento de la Administración al ciudadano y participación ciudadana
- Acción social
- Diálogo con grupos de interés
  - Identificación de grupos de interés y canales de relación
  - Diseño de actuaciones de comunicación y diálogo con grupos de interés
- Facilitación de espacios de diálogo multisectorial (empresas, ONG) enfocados a la innovación social y la generación de valor sostenible (debates, jornadas, mesas redondas…)
- Visibilidad y participación en foros a través de discurso y experiencias RSC.

HACIA FUERA (TRANSFORMACIÓN ADMINISTRACIÓN)

- FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social al catálogo de formación del INAP (en dos niveles: Líderes/Directivos y Gestores) para formar empleados públicos más responsables:
  - Formación en Compra pública responsable
  - Formación en Evaluación de políticas públicas
  - Formación en Transparencia e información a los ciudadanos (open government, open data, etc.)
  - Formación en habilidades para abordar retos globales complejos a través del diálogo y las alianzas multisectoriales (cohesión social, etc.)
  - Formación en Innovación Social
  - Formación en Medio Ambiente y Cambio climático
  - Formación a líderes y directores para la definición de políticas públicas relacionadas con la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social
  - Formación a gestores públicos en no discriminación y atención adecuada a la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social
  - Formación en participación ciudadana y acercamiento de la Administración al ciudadano
  - Formación en modelos de colaboración público-privados
- SELECCIÓN: Revisión de los criterios de selección de empleados públicos (AGE) para favorecer la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión
- SELECCIÓN: Inclusión de aspectos vinculados a la responsabilidad social de la Administración en las pruebas de selección, otorgándoles la relevancia adecuada en cada caso
- INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible (INNAP INNOVA puede ser una herramienta para ello):
  - Investigación en Compra Pública Responsable
  - Investigación en Evaluación de Políticas Públicas
  - Investigación en Innovación Social
  - Investigación vinculada a la integración de la perspectiva de la discapacidad en la labor de la Administración Pública
  - Investigación en modelos de Participación ciudadana
  - Investigación en modelos de colaboración público-privados
  - Investigación en transparencia e información abierta (open government, open data, etc.)
- INVESTIGACIÓN: Identificación de las capacidades, habilidades y destrezas necesarias a transmitir a los empleados públicos (a diferentes niveles) para lograr una Administración más orientada al bien común (responsabilidad social)
- COOPERACIÓN: Repensar las líneas de actuación de cooperación técnica internacional para generar mayor valor social (cooperación internacional y desarrollo institucional en países en vías de desarrollo)
- Compromiso y apoyo a los DDHH
- Difusión de la cultura RSC
  - Difusión de buenas prácticas
  - Intercambio de experiencias con otros países
  - Creación de redes para el debate (eventos INNAP INNOVA, etc.)
  - Fomento de la interconexión entre empleados públicos para el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la responsabilidad social (INAP SOCIAL, etc.)

5. Anexos del diagnóstico

Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (Ley 19/2013, de 9 de diciembre)

Se destacan los artículos 25 y 26 por contener los principios generales y los principios de actuación en materia de buen gobierno dirigidos a altos cargos de la AGE (miembros del Gobierno, Secretarios de Estado y resto de altos cargos de la AGE y de las entidades del sector público estatal).

TÍTULO II. BUEN GOBIERNO.

Artículo 25. Ámbito de aplicación.
1. En el ámbito de la Administración General del Estado las disposiciones de este título se aplicarán a los miembros del Gobierno, a los Secretarios de Estado y al resto de los altos cargos de la Administración General del Estado y de las entidades del sector público estatal, de Derecho público o privado, vinculadas o dependientes de aquella.

A estos efectos, se considerarán altos cargos los que tengan tal consideración en aplicación de la normativa en materia de conflictos de intereses.

2. Este título será de aplicación a los altos cargos o asimilados que, de acuerdo con la normativa autonómica o local que sea de aplicación, tengan tal consideración, incluidos los miembros de las Juntas de Gobierno de las Entidades Locales.

3. La aplicación a los sujetos mencionados en los apartados anteriores de las disposiciones contenidas en este título no afectará, en ningún caso, a la condición de cargo electo que pudieran ostentar.

Artículo 26. Principios de buen gobierno.
1. Las personas comprendidas en el ámbito de aplicación de este título observarán en el ejercicio de sus funciones lo dispuesto en la Constitución Española y en el resto del ordenamiento jurídico y promoverán el respeto a los derechos fundamentales y a las libertades públicas.

2. Asimismo, adecuarán su actividad a los siguientes:

a) Principios generales:
1.º Actuarán con transparencia en la gestión de los asuntos públicos, de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia y con el objetivo de satisfacer el interés general.

2.º Ejercerán sus funciones con dedicación al servicio público, absteniéndose de cualquier conducta que sea contraria a estos principios.

3.º Respetarán el principio de imparcialidad, de modo que mantengan un criterio independiente y ajeno a todo interés particular.

4.º Asegurarán un trato igual y sin discriminaciones de ningún tipo en el ejercicio de sus funciones.

5.º Actuarán con la diligencia debida en el cumplimiento de sus obligaciones y fomentarán la calidad en la prestación de servicios públicos.

6.º Mantendrán una conducta digna y tratarán a los ciudadanos con esmerada corrección.

7.º Asumirán la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias y de los organismos que dirigen, sin perjuicio de otras que fueran exigibles legalmente.

b) Principios de actuación:
1.º Desempeñarán su actividad con plena dedicación y con pleno respeto a la normativa reguladora de las incompatibilidades y los conflictos de intereses.

2.º Guardarán la debida reserva respecto a los hechos o informaciones conocidos con motivo u ocasión del ejercicio de sus competencias.

3.º Pondrán en conocimiento de los órganos competentes cualquier actuación irregular de la cual tengan conocimiento.

4.º Ejercerán los poderes que les atribuye la normativa vigente con la finalidad exclusiva para la que fueron otorgados y evitarán toda acción que pueda poner en riesgo el interés público o el patrimonio de las Administraciones.

5.º No se implicarán en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones y se abstendrán de intervenir en los asuntos en que concurra alguna causa que pueda afectar a su objetividad.

6.º No aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones. En el caso de obsequios de una mayor relevancia institucional se procederá a su incorporación al patrimonio de la Administración Pública correspondiente.

7.º Desempeñarán sus funciones con transparencia.

8.º Gestionarán, protegerán y conservarán adecuadamente los recursos públicos, que no podrán ser utilizados para actividades que no sean las permitidas por la normativa que sea de aplicación.

9.º No se valdrán de su posición en la Administración para obtener ventajas personales o materiales.

3. Los principios establecidos en este artículo informarán la interpretación y aplicación del régimen sancionador regulado en este título.

Análisis Memoria RSC AGE 2012: resumen de las principales iniciativas, avances y objetivos incluidos en el documento

Medio ambiente

- Descenso del consumo de agua y electricidad de en torno al 6% en cada caso, que se acumula al producido en los años anteriores, siendo ya comunes y generalizadas las medidas economizadoras que se utilizan en los distintos centros de trabajo.
- El uso de energías renovables es aún escaso en los centros de la AGE.
- En los limitados casos en que se realiza la "*huella de carbono*", el grueso de las emisiones son debidas al consumo de energía procedente de combustibles fósiles.
- Junto al incremento en el uso de energías renovables y en el contexto del PAEEAGE (2008-2016) se abre una segunda vía de ahorro y racionalización como es la que tiene que ver con la mejora en la eficiencia energética de los edificios.
- En lo que se refiere a la reducción en el consumo de papel: por un lado se produce una disminución en el consumo total de papel, acercándose a la reducción prevista para 2015 (-20%), y por otro, aumenta la proporción de los papeles reciclados y/o certificados que se consumen.
- Implantación de sistemas de gestión medioambiental, que aún es escasa en la AGE y que, posiblemente,

debería evolucionar hacia una integración de la Gestión Medioambiental con la de la Calidad y la de la Prevención de los Riesgos Laborales, a través de la implantación de los correspondientes Sistemas de Gestión compatibles entre sí

- Avances en materia de transporte y movilidad, a través de una racionalización y renovación de los parques de vehículos, a favor de los híbridos o eléctricos y del establecimiento de Planes de Movilidad, a medida que combinen el apoyo al personal con el ahorro de combustibles y la reducción de los riesgos asociados al transporte.
- Avance en la utilización de productos biodegradables por los servicios de limpieza.

Derechos y políticas laborales

- Esfuerzos dirigidos a la contención presupuestaria y el control del déficit público, como son las partidas presupuestarias relacionadas con la formación o la acción social, o las medidas adoptadas en materia retributiva.
- En formación y en búsqueda de planteamientos que permitan mantener o incluso incrementar su eficacia a un menor coste, es necesario avanzar en una doble dirección, combinando la formación "*on line*" y la integración de las múltiples ofertas formativas formuladas por el conjunto de los Departamentos y Organismos de la AGE.
- Avances del I Plan de Igualdad de la AGE, que ha permitido impulsar el conjunto de medidas respecto a la Igualdad de Género en la AGE y avanzar de hecho en este terreno, como la implantación del Protocolo de actuación frente al Acoso Laboral.
- Respecto a la atención a las personas con discapacidad, el cupo de empleo directo se elevó al 7%. En reconocimiento de las iniciativas desarrolladas en este apartado, la AGE ha recibido diversos reconocimientos, como el Premio Cermi.es 2012, en la categoría de inclusión laboral.
- Actuaciones de promoción del uso de cláusulas sociales en la Contratación Pública: aunque se trata de una vía absolutamente incipiente, ya se pueden señalar algunas iniciativas al respecto.

Buen gobierno

- Limitada implantación efectiva en cuestiones como la aplicación de clausulas sociales en la contratación pública o el conjunto de cuestiones que tienen que ver con la transparencia de lo público y la aplicación plena de los códigos de conducta del personal de la administración pública.
- Empeño en la reducción de cargas administrativas o en la mejora de la calidad de los servicios que, a pesar de las restricciones que se han producido durante 2012 por la situación económica española, parecen estar, sin embargo, bien orientadas.
- La Memoria RS de la AGE es un informe más o menos completo y exacto, pero es sobre todo un compromiso para la mejora continua en los distintos campos que se analizan. Y en ese compromiso deben participar todos sus componentes.

Fichas benchmarking

(ver páginas siguientes)

EIPA

EIPA (European Institute of Public Administration) is the leading centre of European learning and development for the public sector. With over 30 years experience, EIPA is the place where people who deal with European affairs can learn in a multi-cultural environment benefiting from our unique combination of practical know-how and scientific excellence. We help you to meet the challenges of Europe and the complexities of modern public management.
www.eipa.eu

Por qué es interesante para el análisis

- Es una organización con funciones similares a las del INAP pero en el ámbito europeo.

Ámbito de actuación

- Unión Europea. Sede central en Maastricht, centros en Luxemburgo y Barcelona y delegación en Bruselas.

Principales objetivos o funciones de la organización

- **Misión**: proveer servicios relevantes y de alta calidad para **desarrollar las capacidades de los funcionarios públicos que tienen que tratar con asuntos europeos**. El trabajo de EIPA contribuye a un mejor conocimiento del proceso de integración europea y de las políticas europeas, al tiempo que refuerza la capacidad de los servidores públicos para llevar a cabo su labor en este ámbito.

- Lleva a cabo **tres líneas de actuación** fundamentales:
    - *Learning and Development:* proporcionar formación de alto nivel a los funcionarios a través de seminarios y cursos de formación. Programas abiertos y programas customizados.
    - *Consultancy*: dirigida a administraciones públicas y agencias europeas y en áreas como gestión de la calidad, desempeño del sector público, desarrollo organizacional y de recursos humanos y gestión de políticas europeas.
    - *Research*: sobre asuntos clave de la integración europea y la gestión pública.

- **Focus areas**:
    - Toma de decisiones en el ámbito europeo
    - Gestión Pública Europea
    - Políticas Europeas
    - Derecho de la Unión Europea
    - Actividades regionales y EuroMed

Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC

- **Política ambiental / Sostenibilidad (interno)**
  En su dimensión interna, la organización, consciente de su huella de carbono y del impacto de su trabajo en el medio ambiente, ha adoptado distintas iniciativas para minimizar este impacto todo lo posible:

  - Compra pública verde. Los gestores de compras de EIPA tienen en cuenta el impacto ambiental de los productos que compran, y dan preferencia a productos reciclables. Compra de productos exclusivamente con certificación FSC para los materiales de las conferencias. Las prácticas de compra de EIPA están en línea con las prácticas de Compra Pública Verde adoptadas por las instituciones de la Unión Europea.
  - Calefacción: Oficinas y despachos equipados con sistemas de calefacción eficientes. En edificios históricos, instaladas ventanas adicionales dentro de las ya existentes para mejorar el aislamiento. Renovación de todos los aparatos de control electrónico de calefacción y aire acondicionado de los edificios de oficinas, lo que ha dado como resultado una mayor eficiencia energética.
  - Iluminación: Oficinas, despachos y salas de conferencia equipadas con bombillas y tubos eficientes energéticamente, y en algunos casos con luces LED.
  - Impresión: Se desaconseja activamente la impresión innecesaria y se incentiva el uso de sistemas scan-to-email. El uso de papel reciclado (sin blanquear) es obligatorio en las impresoras. La calidad de los servicios de impresión internos también permite llevar a cabo una política de impresión a demanda, lo que previene residuos innecesarios.
  - Gestión de residuos: Los residuos son separados y reciclados siempre que sea posible.

- Su **catálogo de formación** recoge algunas referencias y materias que incluyen aspectos vinculados a la sostenibilidad, la RSC o la relación con empresas desde la Administración Pública. Especialmente en los siguientes ámbitos:

  - *Environment and climate change*. Actividades formativas para administraciones y organizaciones nacionales que deben tratar con aspectos ambientales y cambio climático. Este es un área en el que EIPA desarrolla formación en lenguajes locales, ajustada al contexto de cada nación o estado.
  - *Public procurement*. Seminarios introductorios y avanzados, así como cursos especializados sobre desarrollos legales recientes o asuntos sectoriales específicos.
  - *Public-private partnerships.* Seminarios sobre la aplicación práctica del diálogo competitivo y procedimientos de compra negociados, usados frecuentemente en contratos PPP, así como el cada vez más importante asunto de la gestión de contratos PPP.

  Algunos seminarios concretos son:
  - Seminario: Public Procurement under the New Directives: Do We Comply with Europe?
  - Seminario: State Aid for Environmental Protection: Review of Critical Issues
  - Delivering better SME and Enterprise Support through EU Programmes and Policies
  - Understanding Current Challenges to EU Trade Policy

  También es destacable la formación que proporcionan sobre **comunicación on line y uso efectivo de redes sociales** en el sector público.

  Además, la Unidad de Gestión Pública Europea aborda la cuestión de cómo el proceso de integración y los cambios que se están produciendo en la arena europea influyen a las AAPP de la UE. La Unidad ofrece formación sobre distintos temas en este ámbito, siendo uno de ellos el de la gestión de **relaciones con el sector privado**.

- Respecto a la **actividad investigadora**, se detectan algunas publicaciones sobre sostenibilidad en el marco de las políticas europeas de agricultura (retos ambientales y política agrícola, etc.).

- En cuanto a los principales canales de comunicación o iniciativas de **comunicación y diálogo con grupos de interés**, se encuentran los canales tradicionales (página web y otras vías de contacto habituales puestas a disposición del público en general) y la

publicación de una Memoria anual de actividades. Sin embargo, no se ha detectado ninguna actividad especialmente relevante en términos de diálogo con grupos de interés.

Conclusiones

- Pretende facilitar a los empleados públicos europeos la comprensión del entorno y de los cambios que se producen en él. Especialmente centrado en los retos que supone el proceso de integración europeo.
- En el ámbito interno lleva a cabo actividades fundamentalmente de gestión ambiental (aspecto ya cubierto por el INAP), así como algunas iniciativas en el ámbito de la compra pública responsable. No destaca por su aproximación a aspectos RSC en este sentido.
- Respecto a su actividad principal, se detectan escasas referencias específicas vinculadas con RSC o sostenibilidad. No parece existir esta prioridad, aunque sí se proporciona formación en ámbitos como Environment and climate change, Public procurement y Public-private partnerships. También cabe destacar la formación en habilidades de comunicación on line y uso efectivo de redes sociales para gestores públicos, competencia que conecta con las tendencias open goverment y e-administración.
- Destaca la función de *Consultancy* que desarrolla EIPA dirigida a administraciones públicas y agencias europeas en distintas áreas (gestión de la calidad, desempeño del sector público, desarrollo organizacional y de recursos humanos y gestión de políticas europeas). Se trata de una función interesante para una organización de estas características, puesto que pone a disposición de otras administraciones su conocimiento y experiencia, actuando como fuente de asesoría.

Fuentes utilizadas

Página web EIPA
EIPA Annual Report 2013
EIPA Brochure

ENA

ENA (École nationale d'Adminstration) was created by General de Gaulle in October 1945. Its founding principles are to broaden access to the highest executive levels of government service, and to provide professional training for senior civil servants.
www.ena.fr

Por qué es interesante para el análisis

- Organización con funciones similares a las del INAP en otro país europeo (reclutamiento y formación)
- Escuela con sólida reputación basada en la excelencia de la formación que ofrece.
- Francia cuenta con una estrategia nacional de desarrollo sostenible fuerte y que impulsa este tipo de desarrollo involucrando a todos los agentes sociales (empresas, administraciones, ciudadanos, etc.)

Ámbito de actuación

- Francia.

Principales objetivos o funciones de la organización

- La principal **responsabilidad** de la Escuela es reclutar y formar a los hombres y mujeres que harán del servicio público una institución viva y adaptable a tiempos de constantes cambios. Al mismo tiempo, la escuela trabaja por inculcar la **ética** del servicio público a sus graduados, basada en los **valores de responsabilidad, neutralidad política y servicio desinteresado.**

- **Objetivos**:
    - Reclutar y proporcionar formación inicial a funcionarios de alto nivel franceses y extranjeros.
    - Asegurar la formación profesional continua y avanzada de los funcionarios de alto nivel franceses y extranjeros a través de sesiones formativas de diferente duración.
    - Fomentar relaciones bilaterales y multilaterales europeas e internacionales en materia de gobernanza y administración pública.
    - Educar a estudiantes sobre temas europeos y prepararlos para los exámenes necesarios para entrar en las instituciones europeas.

- La formación que proporciona ENA se basa en un doble enfoque:
    - **Experiencia en áreas clave de la acción pública**, usando un enfoque amplio que trasciende la lógica ministerial: derecho, finanzas públicas, economía aplicada, asuntos europeos e internacionales, administración de las políticas gubernamentales en regiones y e-government.
    - **Gestión del sector público**, incluyendo gestión de equipos y proyectos, gestión de riesgos, evaluación y monitorización de esfuerzos que incluyen a múltiples agencias, o gestión de recursos humanos, todo en un contexto de cambio constante.

Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC

- **Enfoque RSE (responsabilidad social del estado-empleador)**
  En su Informe Anual 2012, la ENA informa de que además de las medidas tomadas en años anteriores (teniendo en cuenta criterios sociales en el procedimiento de contratación pública, clasificación de papel, bombillas, pilas, reciclaje de muebles reformados...), la Escuela continuó su compromiso en 2012 de acuerdo con las recomendaciones del Plan de Ejemplaridad del Estado de diciembre de 2008. Principales actuaciones:
    - Adjudicación de las tareas de mantenimiento de los espacios verdes de la sede de Estrasburgo a una empresa pública local que trabaja por la inserción de personas con dificultades para acceder al empleo.
    - Compra de un vehículo eléctrico para el servicio de mensajería en la sede de París.
    - En la renovación de la flota de equipos multifunción (impresoras), se han eliminado un gran número de impresoras individuales y se ha establecido un contrato para el reciclaje y la recuperación de los consumibles en colaboración con CONIBI (consorcio de las principales marcas del sector oficina y equipos para desarrollar una solución integral de recuperación consumibles usuarios).
    - Elaboración de una evaluación de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de acuerdo con el decreto del 11 de julio de 2011. En conformidad con los requisitos del Decreto, la Escuela ha publicado a finales del primer año las emisiones de GEI basadas en el consumo de energía en 2011. Se diseñó un plan de acción del que ya se dieron los primeros pasos en el año 2012 (aislamiento de los edificios, optimización de los rendimientos, acciones de sensibilización, sustitución de equipos de aire acondicionado antiguos, sustitución de bombillas halógenas por LED, etc).

- Su **catálogo de formación** recoge algunas referencias vinculadas a la sostenibilidad. Especialmente en los siguientes ámbitos:
  - "Crisis energética y desarrollo sostenible"
  - Seminario: "Agricultura en la encrucijada de la industria alimentaria y el desarrollo sostenible"
  - Seminario: "El futuro de la agricultura en Europa"

- En el marco de sus programas de formación, promueve prácticas en empresas o estructuras de tipo asociativo para que sus alumnos puedan analizar la gestión empresarial de la entidad de acogida (gestión de proyectos y equipos, control interno y presupuestario, etc.)

- También organiza conferencias "Empresa" para poner en perspectiva la gestión pública y privada a través de las intervenciones de grandes testimonios.

- **Investigación y publicaciones**: uno de los números de la Revista Francesa de la Administración Pública (RFAP), la revista francesa líder en el ámbito de la administración pública y las políticas públicas, trata sobre "el reto del desarrollo sostenible para las administraciones", y contiene reflexiones de diferentes autores sobre los siguientes aspectos, entre otros:
  - Política ambiental en Francia
  - La administración de la naturaleza
  - Desarrollo sostenible
  - Compra pública sostenible
  - Fiscalidad ambiental
  - Uso de las tecnologías de la información para promover el desarrollo sostenible local y regional (*smart cities*)
  - Desarrollo sostenible, gobernanza e insularidad

- En cuanto a los canales de comunicación o iniciativas de **comunicación y diálogo con grupos de interés** detectados, no existe ninguna actividad especialmente relevante en términos de diálogo con grupos de interés, más allá de la presencia en redes sociales. Principales canales:
  - Página web y otras vías de contacto habituales puestas a disposición del público en general.
  - Newsletter mensual (9.000 suscriptores)
  - Presencia en redes sociales (Twitter y Facebook)

- Memoria anual de actividades.
- Apertura de las puertas de la ENA al público con motivo de las Jornadas Europeas de Patrimonio

Conclusiones

- La idea de inculcar ética y responsabilidad a los funcionarios públicos está definida en su misión. Es interesante que aparezca a ese nivel.
- Francia cuenta con una Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible (2010-2013) en línea con la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible. Su objetivo es convertir al país en uno de los principales actores de la economía verde y mantener un objetivo de justicia y de equidad social. Se articula con esta finalidad en torno a nueve retos estratégicos. Para asegurar su integración en las políticas públicas nacionales, los servicios del Estado francés rinden cuentas cada año de la aplicación de esta Estrategia al Delegado Interministerial para el Desarrollo Sostenible, quien reporta ante el Parlamento. La promoción de la RSC entre las empresas por parte de las AAPP es considerada una herramienta que contribuye a abordar de forma eficaz algunos de los retos estratégicos considerados. Además, existen los "Planes para una Administración Ejemplar", que pretenden que las AAPP introduzcan principios de sostenibilidad (fundamentalmente ambiental) en su funcionamiento interno. Este es el origen de dos de las iniciativas detectadas:
    - Actividades de compra pública verde y social en el ámbito de sus competencias.
    - Destaca la iniciativa de medición de sus emisiones GEI (su origen es una exigencia legal).

  Sin embargo, pese a actuar la ENA en este entorno, no parece ser una prioridad destacada la necesidad de introducir formación especial o renovada para empleados públicos de cara al logro de los objetivos que se propone la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible.
- Cabe destacar que la ENA favorece que sus alumnos tengan contacto con la visión y gestión empresarial (a través de prácticas profesionales, conferencias, etc.). De este modo facilita el diálogo entre la dimensión pública y la privada así como el trasvase de conocimiento y habilidades.
- Aborda la relación AAPP-Sostenibilidad a través de su actividad de investigación, señalando algunas posibilidades de las AAPP para promocionar el desarrollo sostenible. No profundiza sin embargo en la posibilidad de colaborar con las empresas para bordar este reto.

Fuentes utilizadas

Página web ENA
ENA Rapport Annuel 2012

CLAD

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental constituido en 1972. Como entidad de ámbito regional, su eje de actuación fundamental es la modernización de las Administraciones Publicas de Latinoamérica como factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social.
www.clad.org

Por qué es interesante para el análisis

- Su fin principal es ofrecer reflexión y conocimiento de calidad para modernizar la Administración Pública (como vía para el desarrollo económico y social). Comparte este objetivo con el INAP, con distinto alcance.
- El INAP mantiene importantes vínculos con esta organización y está trabajando por reforzar esta relación.
- El CLAD es un agente global que cuenta con una gran red de colaboraciones con otros organismos públicos internacionales.

Ámbito de actuación

- América Latina. 21 Estados Iberoamericanos son países miembro del CLAD: 19 de Latinoamérica más España y Portugal.

Principales objetivos o funciones de la organización

- **Misión**: Promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública.

- Lleva a cabo **tres líneas de actuación** fundamentales:
    - Generación e intercambio de conocimiento y experiencias (organización de reuniones internacionales especializadas, publicación de obras, servicios de documentación e información, estudios, investigaciones, etc.). Gestiona la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP).
    - Fortalecimiento institucional a través de cooperación técnica horizontal (asistencias técnicas entre administraciones homologadas de los países).
    - Secretaría técnica permanente para las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que se realizan en el marco de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC

- La *Sostenibilidad* es una de las **áreas temáticas estratégicas** designadas por el CLAD para la formación de directivos públicos iberoamericanos en el periodo 2012-2014. También lo es la *Innovación y gestión del cambio*.

  En este sentido, la programación académica de la EIAPP (2013-2014) incluye algunas referencias relacionadas con estas prioridades, como pueden ser las siguientes:
    - Curso de Participación ciudadana en la Gestión Pública
    - Curso sobre Ética

- Curso sobre Transparencia y Rendición de cuentas
- Curso sobre Sostenibilidad
- Curso sobre Innovación
- Curso "Indicadores de Sostenibilidad en la Formulación de Políticas Públicas"

Asimismo, los ejes transversales que deben contemplar los programas de todos los cursos son los siguientes:

- Ética y transparencia.
- Derechos humanos.
- Inclusión: perspectiva de género, discapacidad e interculturalidad.
- Seguridad

- Destacar la especial atención del CLAD al ámbito de la **ética en la gestión pública** (ej: Red de Instituciones de Combate a la Corrupción y Rescate de la Ética Pública (RICOREP).

- **Áreas temáticas del próximo Congreso Anual del CLAD** (asuntos relevantes para la organización):
  - Profesionalización de la Función Pública para fortalecer la capacidad de gestión del Estado y de respuesta a la sociedad.
  - Innovación y gestión de calidad como mecanismos de una Administración Pública eficiente y efectiva.
  - Descentralización y gestión local en el marco del desarrollo nacional integral.
  - Una Administración Pública inclusiva, no discriminatoria y participativa.
  - Derecho público y garantías jurídicas en la Administración Pública.
  - Políticas públicas eficaces en un contexto de demandas sociales crecientes.
  - El Gobierno Abierto como impulsor de la transparencia, la ética y la creación de valor público.

- Por otra parte, en el marco del XIII Congreso del CLAD (celebrado en 2008) se llevó a cabo el **panel "La Responsabilidad Social Corporativa: su aplicación a la gestión pública".**

- En cuanto a la **comunicación y diálogo** con sus grupos de interés, más allá de los habituales canales e iniciativas, cabe destacar la reciente **alianza entre el CLAD y NOVAGOB** (la Red Social de la Administración Pública líder en el mundo hispanohablante) para crear la mayor comunidad virtual de la Administración Pública en Iberoamérica.

La Responsabilidad Social Corporativa: su aplicación a la gestión pública (panel del XIII Congreso del CLAD-2008)

Participantes y contenidos

- José Luís Osuna Llaneza (Coordinador)
  Vicepresidente. Sociedad Española de Evaluación (SEE). España
  "La evaluación de las políticas como control de gestión de la responsabilidad social corporativa en el sector público"

- Joaquín Morales Martínez
  Director de Organización y Sistemas. Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo. España
  "La adopción de los valores y normas de certificación de Responsabilidad Social Corporativa en la gestión pública: la experiencia de la Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo"

- Joaquín Pérez-Hervada Payá
  Director General. McMillan-Clifford and Partners. España
  "La igualdad efectiva de mujeres y hombres y su contribución a la RSC/RSA en la administración pública moderna"

- Oneida Álvarez Figueroa
  Profesora. Universidad de La Habana. Cuba
  "El control de la responsabilidad social pública"

- Ana María Cirera León
  Secretaria General. Sociedad Española de Evaluación (SEE). España
  "La aplicación del control de gestión privado a un social público socialmente comprometido"

Conclusiones

- El CLAD lleva a cabo una sólida labor en la generación de conocimiento para innovar en la Administración Pública y, en este sentido, tiene la sostenibilidad, la necesidad de apertura y la ética en la gestión pública como prioridades y materias en las que seguir profundizando (desde la formación y desde la investigación). La RSC (especialmente en términos de aplicación interna en las AAPP) y otros aspectos relacionados son del interés de esta organización.

- Es interesante resaltar la función del CLAD como aglutinador de organizaciones, foro público, facilitador de relaciones. Es una organización muy activa que participa y promueve el desarrollo de múltiples redes. Se trata de un buen instrumento al alcance del INAP.
- Si el INAP profundizase en el desarrollo de una aproximación a la RSC desde el punto de vista de la AAPP y de los institutos para la formación y selección de empleados públicos, podría realizar una aportación interesante en los distintos foros que facilita el CLAD y en los que participa el INAP.
- En el ámbito del diálogo, destaca su iniciativa de alianza con NOVAGOB, que pone de manifiesto la voluntad de la organización de participar en un debate abierto y comunicarse con distintos grupos de interés.

IESE Business School

IESE Business School (anteriormente Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) es una escuela de negocios de la Universidad de Navarra fundada en 1958. Durante más de cincuenta años ha formado a directivos y líderes empresariales con el objetivo de generar un impacto positivo en las personas, las empresas y la sociedad.
www.iese.edu

Por qué es interesante para el análisis

- Entidad de referencia, en España y mundial, en la formación de líderes y directivos.
- Equipo docente de gran nivel y reconocimiento mundial.
- Genera conocimiento relevante en cada uno de los ámbitos sectoriales en los que trabaja.
- La metodología que emplean está bien considerada y es reconocida por su componente práctico y aplicabilidad.
- El INAP considera a IESE Business School uno de sus referentes en términos de formación de alto nivel.

Ámbito de actuación

- Global. Dos campus en Madrid y Barcelona, un centro en Nueva York y oficinas en Múnich y São Paulo. También imparte diversos programas por todo el mundo y está vinculada a diversas escuelas de negocios asociadas.
- La escuela quiere transmitir esta idea de globalidad a través de sus programas. Las sesiones, impregnadas de la realidad de una economía globalizada, ofrecen una sólida perspectiva internacional y transcultural.

Principales objetivos o funciones de la organización

- **Misión**: El IESE está comprometido con la **formación de líderes que aspiran a ejercer una influencia positiva y duradera sobre las personas, las empresas y la sociedad**. También tiene como objetivo inspirar a los líderes para que trabajen con espíritu de servicio e integridad y su actividad se rija por los estándares más altos de profesionalidad y responsabilidad.

  Los programas del IESE se estructuran en torno a **cinco pilares de desarrollo del liderazgo**:
  - Perspectiva de la dirección general
  - Valores éticos y humanos
  - Dimensión internacional
  - Impacto transformacional
  - Desarrollo del conocimiento

  IESE también lleva a cabo una fuerte actividad investigadora en distintos ámbitos.

Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC

Las prácticas organizativas, los compromisos y las actividades del IESE pretenden dar ejemplo del impacto positivo que **un liderazgo responsable y ético** puede tener sobre la sociedad.

Las actividades del IESE que reflejan este compromiso son:

- Currículo académico: Los nuevos cursos y programas se hacen eco de la responsabilidad social a escala mundial como una dimensión importante en la formación. Los aspectos RSC (gobierno, ética, social y ambiental) están muy presentes en los programas de formación de líderes.

- La conferencia Doing Good and Doing Well atrae a estudiantes del MBA y líderes empresariales mundiales para debatir sobre la responsabilidad social corporativa.

- Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad

- Gran parte de la actividad promovida por los centros de investigación y las cátedras está relacionada con la responsabilidad social corporativa:
    - Center for Business in Society
    - Center for Public Leadership and Governance
    - Centro Internacional Trabajo y Familia
    - Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios
    - Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo
    - Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo
    - Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia

Asignaturas RSC en el MBA que imparte IESE

- Asignatura central: Dirección de empresas: sistemas, valores y ética
- Optativa: Business Ethics-Business American Style
- Optativa: Business Ethics-Social Innovation and Social Entrepreneurship
- Optativa: Business Ethics-Social Innovation and Social Entrepreneurship in Africa
- Optativa: Financial Management-Ethics and Finance
- Optativa: Managing people in Organizations-Comparative Corporate Governance and Responsibility
- Optativa: Strategic Management-Responsible Investment

- El IESE es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

- El IESE es signatario de los Principios para una formación de directivos responsable. http://www.unprme.org/

Principles for Responsible Management Education

Principle 1 | Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy

Principle 2 | Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.

Principle 3 | Method: We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership

Principle 4 | Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.

Principle 5 | Partnership: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.

Principle 6 | Dialogue: We will facilitate and support dialog and debate among educators, students, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability.

- La escuela lleva a cabo distintas iniciativas sociales (acción social): Niger Foundation Hospital and Diagnostic Centre en Enugu (Nigeria), Eastlands College of Technology en Nairobi y Fundación Raval.

- Los planes de acción medioambiental del IESE, en línea con la estrategia de desarrollo sostenible del gobierno español, defienden los principios del uso sostenible de recursos y la concienciación sobre el medio ambiente.

- Promoción de empresas éticas (fondo de inversión, red de *business angels*, etc.)

- Iniciativas de gestión responsable de recursos humanos: diseño de carreras de desarrollo profesional, conciliación vida personal y profesional (certificado Empresa Familiarmente Responsable), iniciativas para la igualdad de oportunidades (discapacidad) como empleador y comprador, promoción del liderazgo femenino, etc.

- Colaboración y apoyo para el desarrollo de Escuelas de Negocio asociadas en Latinoamérica, Asia y África. De este modo, IESE apoya el desarrollo de la educación ejecutiva de alto nivel en las economías emergentes.

Formación e investigación en IESE sobre liderazgo y gestión pública

Durante los últimos años, el IESE ha impartido numerosos programas para altos cargos de las Administraciones Públicas de los gobiernos central, autonómicos y locales en España, además de en Europa, África y América; así como para organismos multilaterales como el Banco Mundial.

Además, el IESE lleva a cabo cinco líneas de investigación en Gestión Pública: liderazgo público, estrategia y regulación en la Administracion Pública, **ética** de las decisiones públicas y el pensamiento político, **buen gobierno**: **evaluación** y mejora de políticas públicas y, por último: sociedad civil y liderazgo social. La investigación, de carácter interdisciplinar, se vertebra a través de las cátedras y centros de investigación.

- Los programas sobre gestión pública que imparte IESE hacen hincapié en la ética. **El programa** ***Driving Government Performance*** pone de relieve el papel de la ética en la administración pública.

    - Durante los cursos 2007-2012, el IESE impartió, junto a la Kennedy School of Government de Harvard University, el programa Driving Government Performance. Los cursos contaron con la participación de 60 altos cargos públicos europeos. Este exclusivo programa, organizado por el IESE Business School en asociación con la Harvard Kennedy School, estudia los retos del liderazgo político- cómo los directivos públicos pueden establecer objetivos, revitalizar procesos burocráticos, motivar al personal, crear capacidades organizativas, comunicar ideas, apreciar resultados y demostrar que el rendimiento mejorado es resultado del cumplimiento eficaz de sus responsabilidades.

- **Programa de Liderazgo para la Gestión Pública** (nueve ediciones). Entre los profesores que han participado en las sesiones del Programa se encuentra el profesor J. Fontrodona, Profesor Ordinario y director del Departamento de Ética Empresarial, y director académico del IESE Center for Business in Society, así como otros profesores de economía y empresa. Por tanto, este programa también incluye un componente de formación en ética y buen gobierno.

Sesión inaugural	Sesiones mensuales	Sesiones extraordinarias del Foro de Liderazgo para la Gestión Pública
Análisis de decisiones prudenciales	Liderazgo	Comunicación política y campañas electorales
	Dirección de personas en el ámbito público	Geopolítica de la energía
	Contabilidad y finanzas para no financieros	Liderazgo para definir estrategia y gestionar crisis
	Análisis estratégico en las Administraciones Públicas	Eventos deportivos como elemento de desarrollo de ciudades
	Gestión de proyectos	
	Operaciones	
	Claves macroeconómicas del orden mundial	
	Negociación	
	Marketing público	
	Toma de decisiones	

Estructura del Programa de Liderazgo para la Gestión Pública

- CPLG - Center for Public Leadership and Government

  El esfuerzo del CPLG se orienta a que cada directivo sea capaz de impulsar un cambio social positivo. No hay duda de que combatir la cara más oscura de la globalización, afrontar el cambio climático o luchar contra la pobreza son problemas complejos, interrelacionados y urgentes que requieren enfoques creativos y reclaman alianzas que unirán a líderes de los gobiernos, la sociedad civil y las empresas.

  La misión del CPLG es impulsar la formación de altos cargos de las administraciones y organismos públicos con el fin de lograr un mayor impacto en las personas y en la sociedad. Para ello sigue el modelo de formación en gestión del IESE aplicado al sector público, que viene siendo aplicado con éxito desde hace más de cincuenta años.

  Desde su origen el CPLG ha mantenido una estrecha relación con la Harvard Kennedy School of Government, que se ha materializado en la creación de un International Advisory Board y en la colaboración conjunta en varios programas.

- Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública.

  - La Cátedra nace con el objetivo de desarrollar un esquema conceptual y con el propósito de promover una profunda y rigurosa reflexión sobre la res pública que se trasladará en mejoras de gestión que revertirán en su competitividad. Dirigida por José Ramón Pin, profesor de Dirección de Personas del IESE y director de los centros de investigación IRCO (International Research Center on Organizations) y CELA (Centro para la Empresa en Latinoamérica), analiza, entre otros temas: la función del liderazgo, el manejo de la motivación de las personas, la externalización de servicios, la gestión privada de servicios públicos, la introducción de la Dirección por Objetivos y Competencias y la utilización intensiva de "Nuevas Tecnologías".

- Centro Sector Público-Sector Privado

  El Centro Sector Público-Sector Privado nace en octubre de 2001. Su misión es fomentar la investigación en el ámbito de las relaciones entre el sector privado y las administraciones públicas. Los resultados de la investigación se difundirán a través de conferencias académicas, seminarios de investigación, publicaciones, foros y coloquios. Con todo ello, se desea abrir una puerta a la cooperación y al intercambio de ideas e iniciativas.

Además de la investigación, el centro, dirigido por el Profesor Xavier Vives, también promueve las actividades educativas del IESE y los encuentros de expertos en esta materia a través de seminarios y conferencias.

Conclusiones

- El liderazgo responsable y ético que trata de construir a través de sus programas de formación dirigidos a la empresa también es un objetivo de los programas dirigidos al liderazgo público. Liderazgo público basado en la ética y el buen gobierno para impulsar un cambio social positivo.
- Integridad, responsabilidad y ética como pilares del desarrollo de liderazgo.
- Enfoque ambicioso e interesante en la formación de líderes públicos: necesidad de enfocar los retos de la sostenibilidad desde el punto de vista de la colaboración entre actores (empresas-AAPP-sociedad) y la búsqueda de soluciones creativas conjuntas. Formación e investigación destinada a este encuentro.
- Consideran el ámbito de la colaboración Público-Privada como una de las soluciones de futuro (centro de investigación dedicado a esta materia).
- Transversalidad de materias vinculadas a estos valores y enfoques en todo su catálogo formativo y de investigación.
- Iniciativas interesantes de RSC en la dimensión interna, muchas vinculadas al carácter privado de la organización. Sin embargo, destaca la adhesión a Global Compact y a la iniciativa de Global Compact para escuelas de negocio: Principios para una formación de directivos responsable. Funciona de manera similar al Pacto Mundial, exige informes de progreso. Por el momento casi todos los firmantes son escuelas de negocio y universidades, pero INAP podría firmarlos.

Harvard Kennedy School of Government

The Kennedy School is committed to both thought and action. Our renowned faculty and pioneering research centers deliver bold new ideas. Our students are prepared and trained to lead, no matter whether in the private, public or non-profit sector. We not only convene the best and brightest international leaders in engaging today's top issues, we are international ourselves.
http://www.hks.harvard.edu/

Por qué es interesante para el análisis

- Incorporación de una referencia estadounidense. Escuela de negocios de gran prestigio en la formación de líderes públicos.

Ámbito de actuación

- Origen Estados Unidos, aunque alcance global.

Principales objetivos o funciones de la organización

- **Misión**: **formar líderes públicos excepcionales y generar las ideas que provean de soluciones a los problemas públicos más desafiantes.** Inspirados por la famosa llamada a la acción de John F. Kennedy's: "Ask not what your country can do for you — ask what you can do for your country".
- Creemos que cada generación tiene una oportunidad única y somos responsables de abordar los retos y desafíos de nuestra era.
- Los grandes problemas que hoy afronta la humanidad (desde la proliferación nuclear al cambio climático y la pobreza) son complejos, están interrelacionados y son urgentes. En la Harvard Kennedy School, nos preguntamos qué podemos hacer para solucionarlos.
- Pretendemos ser una incubadora de ideas intelectuales poderosas que tengan aplicaciones en el mundo real. A través de la formación y la investigación.

Aspectos o iniciativas de la organización ubicados en el ámbito de la Sostenibilidad/RSC

- Los problemas actuales requieren de nuevos enfoques y alianzas no tradicionales que logren alzar a líderes del ámbito público, privado y social. Por ello, para lograr avanzar en la senda del interés público, la escuela aplica una aproximación multidisciplinar.
- Inculcar habilidades clave para la resolución de problemas complejos. **Enseñar a pensar en profundidad y ampliamente sobre el servicio público y el impacto que las políticas tienen en las personas, los mercados y las instituciones**. Los alumnos experimentan el nexo entre el rigor académico y el mundo real. Deben prepararse para generar un cambio social positivo.
- Centros:
  - Ash Center for Democratic Governance and Innovation

- Belfer Center for Science and International Affairs
- Carr Center for Human Rights Policy
- Center for International Development
- Center for Public Leadership
- Edmond J. Safra Foundation Center for Ethics
- Hauser Institute for Civil Society
- Institute of Politics
- Joint Center for Housing Studies
- Malcolm Wiener Center for Social Policy
- Mossavar-Rahmani Center for Business and Government
- The Rappaport Institute for Greater Boston
- Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy
- Taubman Center for State and Local Government
- The Women and Public Policy Program

Además, entre los programas de la escuela se encuentra la Corporate Social Responsibility Initiative (CSRI) http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/ , a través del cual se lleva a cabo una labor de investigación centrada en dos ámbitos: *Governance and Accountability* y *Business and International Development*. La CSRI está apoyada por grandes empresas estadounidenses y trabaja en aspectos vinculados a la RSC desde las empresas.

Conclusiones

- Persiguen formar líderes públicos y privados conscientes de los problemas sociales, ambientales y económicos globales y con capacidades para abordarlos.
- Promueven la colaboración intersectorial (AAPP, empresas y sociedad civil) para la solución de los problemas complejos que afronta el mundo y forman a líderes que sean capaces de lograr estas alianzas y generar un cambio social positivo. Prácticamente toda su actividad formativa y de investigación se enfoca en este sentido.
- Trabajan en el desarrollo de competencias y habilidades para ello. La ética en la administración y gestión pública es una materia central y se incluye de manera transversal en todos sus programas.
- Otras competencias o habilidades (skills) que se consideran fundamentales para este tipo de líderes son:
    - Análisis
    - Negociación
    - Innovación
    - Liderazgo
    - Creatividad
    - Diálogo y comunicación
    - Búsqueda de soluciones colaborativas

Anexo 2: Listado de asuntos relevantes en materia de RSC para el INAP tras la priorización realizada por el Instituto

A partir del ejercicio de priorización realizado por el INAP sobre el conjunto de asuntos relevantes que emergieron en el diagnóstico, se ha dividido en bloques dicho listado para resaltar cuáles son los asuntos más críticos (aquellos sobre los que se centrará el Plan Operativo de RSC).

En las siguientes páginas pueden consultarse los asuntos de cada uno de los dos bloques principales: asuntos críticos y resto de asuntos.

¿Cómo se han formado dichos bloques en función de las prioridades otorgadas por el INAP para las dos variables predefinidas?

Sistema de puntuación

Variable 1	Grado de interés del INAP en el asunto, en función de las prioridades y estrategia del Instituto
Variable 2	Grado de factibilidad a la hora de abordar el asunto (recursos, disposición, limitaciones internas o externas, etc.)

ESCALA: de 1 a 4, donde 1 es "Ningún interés" o "Ninguna factibilidad" y 4 es "Mucho interés" o "Mucha factibilidad"

Asuntos críticos

Valorados como relevantes y que pueden ser abordados por parte del INAP

	Puntuación otorgada por el INAP (Variable 1 - Variable 2)
Asuntos críticos relevancia alta	4-4; 4-3
Asuntos críticos relevancia media	3-4; 3-3

Resto de asuntos

Valorados como relevantes pero no pueden ser abordados por el INAP

	Puntuación otorgada por el INAP (Variable 1 - Variable 2)
Resto asuntos relevancia alta	4-2; 4-1
Resto asuntos relevancia media	3-2; 3-1

No relevantes

2-3; 2-2; 1-1

Asuntos críticos

Asuntos que se valoran como relevantes y que pueden ser abordados por parte del INAP

RELEVANCIA ALTA
(4-4, 4-3)

Dimensión interna (transformación del INAP)

Transparencia e información: Información sobre la organización

Transparencia e información: Información sobre el desempeño en materia de sostenibilidad y gestión pública responsable

Transparencia e información: Información sobre los trámites administrativos y atención al destinatario de los servicios de la organización

Transparencia e información: Información sobre procesos contratación pública

Gestión responsable de recursos humanos: Diálogo social y negociación colectiva

Gestión responsable de recursos humanos: Seguridad y salud de los empleados públicos

Gestión responsable de recursos humanos: Evaluación del desempeño

Introducción de la perspectiva de discapacidad en la gestión interna del INAP: Accesibilidad edificios gestionados por el INAP

Dimensión externa (transformación de la Administración Pública española)

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en Evaluación de Políticas Públicas

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en Transparencia e información a los ciudadanos (open government, open data, etc.)

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en habilidades para abordar retos globales complejos a través del diálogo y las alianzas multisectoriales (cohesión social, etc.)

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en Innovación Social

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación a líderes y directores para la definición de políticas públicas relacionadas con la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social

FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación a gestores públicos en no discriminación y atención adecuada a la discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión social

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en Innovación Social

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación vinculada a la integración de la perspectiva de la discapacidad en la labor de la Administración Pública

	INVESTIGACIÓN: Identificación de las capacidades, habilidades y destrezas necesarias a transmitir a los empleados públicos para lograr una Administración más orientada al bien común (responsabilidad social)
	PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Facilitación de espacios de diálogo multisectorial (empresas, ONG, AAPP) enfocados a la innovación social y la generación de valor sostenible
	PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Difusión de buenas prácticas
	PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Creación de redes para el debate (eventos INNAP INNOVA, etc.)
	PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Fomento de la interconexión entre empleados públicos para el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la responsabilidad social (INAP SOCIAL, etc.)
RELEVANCIA MEDIA (3-4; 3-3)	***Dimensión interna (transformación del INAP)***
	Ética y buen gobierno: Revisión y refuerzo del marco ético de los empleados del INAP y control y seguimiento (Código Ético, DDHH, etc.)
	Calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados por el INAP: Evaluación de los servicios que presta el INAP y de la satisfacción de sus destinatarios
	Acercamiento de la Administración al ciudadano y participación ciudadana
	Dimensión externa (transformación de la Administración Pública española)
	FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en Compra Pública Responsable
	FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en Medio Ambiente y Cambio Climático
	FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en participación ciudadana y acercamiento de la Administración al ciudadano
	FORMACIÓN: Incorporación de materias vinculadas a la responsabilidad social para formar empleados públicos más responsables: Formación en modelos de colaboración público-privados
	INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en transparencia e información abierta (open government, open data, etc.)
	PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Visibilidad y participación en foros a través de discurso y experiencias RSC

Resto de asuntos

Asuntos que se consideran relevantes pero no pueden ser abordados por el INAP

RELEVANCIA ALTA (4-2; 4-1)

Dimensión interna (transformación del INAP)

Compra pública responsable: Introducción de clausulas sociales (colectivos en riesgo de exclusión) y ambientales

Gestión responsable de recursos humanos: Igualdad, no discriminación y diversidad: especial atención a la discapacidad

Gestión responsable de recursos humanos: Formación

Gestión responsable de recursos humanos: Conciliación vida profesional y personal

Introducción de la perspectiva de discapacidad en la gestión interna del INAP: Empleo en el INAP

Transparencia e información: Información sobre posibilidades de participación ciudadana

Compromiso y apoyo a los DDHH

Acción social

Dimensión externa (transformación de la Administración Pública española)

SELECCIÓN: Revisión de los criterios de selección de empleados públicos (AGE) para favorecer la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión

SELECCIÓN: Inclusión de aspectos vinculados a la responsabilidad social de la Administración en las pruebas de selección, otorgándoles la relevancia adecuada en cada caso

REL. MEDIA (3-2)

Dimensión interna (transformación del INAP)

Ética y buen gobierno: Revisión del marco de gobierno corporativo en virtud de la nueva Ley de Transparencia

Diálogo con grupos de interés: Identificación de grupos de interés y canales de relación

Diálogo con grupos de interés: Diseño de actuaciones de comunicación y diálogo con grupos de interés

Asuntos que no se consideran relevantes (2-3; 2-2; 1-1)

Dimensión interna (transformación del INAP)

Calidad, eficacia y eficiencia de los servicios prestados por el INAP: Reducción de cargas administrativas

Compra pública responsable: Facilitar acceso a pymes y emprendimiento

Compra pública responsable: Reserva de contratos

Dimensión externa (transformación de la Administración Pública española)

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en Compra Pública Responsable

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en Evaluación de Políticas Públicas

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en modelos de Colaboración Público-Privados

INVESTIGACIÓN: Incorporación de líneas de investigación vinculadas a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible: Investigación en modelos de Participación Ciudadana

COOPERACIÓN: Repensar las líneas de actuación de cooperación técnica internacional para generar mayor valor social (cooperación internacional y desarrollo institucional en países en vías de desarrollo)

PROMOCIÓN, IMPULSO Y DIFUSIÓN DE CULTURA RSC: Intercambio de experiencias con otros países

Anexo 3: Herramientas de comunicación y espacios de diálogo del INAP con sus grupos de interés

Grupos de interés del INAP	Principales herramientas de comunicación y espacios de diálogo existentes con los grupos de interés del INAP
Ciudadanía	Web, buzones, redes sociales, exposiciones, jornadas abiertas, publicaciones
Administraciones Públicas: Administración General del Estado EJ: Servicio Público Empleo Estatal; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Comisiones y órganos colegiados, redes y contactos informales. Redes de alumnos.
Administraciones Públicas: Comunidades Autónomas	Comisiones y órganos colegiados, redes y contactos informales. Redes de alumnos. Jornadas. Proyecto COMPARTIR. Convenios. Cesión de recursos.
Administraciones Públicas: Entidades locales (municipios y provincias; Federación Española de Municipios y Provincias)	Comisiones y órganos colegiados, redes y contactos informales. Redes de alumnos. Selección de personal. Convenios. Cesión de recursos. Proyecto COMPARTIR.
Comisión Europea	Normativa aplicable. Contactos.
Responsables políticos	Directrices y mandatos. Órganos de dirección. Instrucciones. Curso de Liderazgo.
Directivos de la Administración Pública Española	Formación y selección. Redes, web y foros. Redes informales. Órganos colegiados
Empleados públicos españoles	Formación y selección. Redes, web y foros. Redes informales. Órganos colegiados
Unidades de Personal de la Administración General del Estado	Reparto de fondos. Órganos colegiados y contactos informales.
Alumnos del INAP y antiguos alumnos EJ: Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos del INAP; FIAAINAPE (Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España)	Asociación española y Federación internacional. Red de antiguos alumnos. Web. Cursos.
Empleados del INAP y organizaciones que los representan	Relación jerárquica y no jerárquica. Órganos formales (junta de personal). Capacidad de dirección.
Proveedores de bienes y servicios EJ: Docentes; grupos de investigación; Universidades	Web, redes, órganos formales por convenio, relación directa
Competidores externos EJ: Escuelas de Negocio	Relaciones informales
Personas con discapacidad	Relaciones formales por convenios, web, buzones, publicaciones, relaciones informales
Otros colectivos y entidades públicas y privadas con las que colabora el INAP (actividad de redes, etc.)	
Directivos y empleados públicos internacionales (especialmente iberoamericanos)	CLAD, formación, jornadas, convenios, máster
Escuelas, Institutos y otras Escuelas de Formación Gubernamentales (EJ: Centro de Formación de la Administración General Estatal)	Informales, colaboraciones esporádicas
Institutos y escuelas de Administración Pública autonómicas	Formales, informales, redes, proyecto Compartir
UNPSA (United Nations Public Service Award); EPSA (European Public Sector Award)	Participación en sus convocatorias e información en web
IPSA (International Political Science Association)	
Online Educa Berlin (International Conference on Technology Supported Learning & Training)	
Fundación CEDDET (Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico)	Formales por convenio, informales, cursos
AEDIPE (Asoc. Española de Dirección y Desarrollo de Personas)	
Expo Elearning; Expomanagement	

Anexo 4: Elaboración de la Memoria anual de Responsabilidad Social del INAP (proyecto RS-2.2)

Integrada en la Memoria Anual del Instituto o como un documento independiente, mostrará el planteamiento del organismo en términos de RSC e informará sobre su desempeño en relación a los objetivos y estrategias definidos en el Plan Operativo de RSC. Se recomienda el seguimiento de estándares internacionales como *Global Reporting Initiative* (GRI), que además cuenta con un suplemento sectorial dirigido a Agencias Públicas.

Organizaciones españolas del ámbito público que han elaborado alguna Memoria de RSC conforme al estándar GRI

A Coruña Port Authority	State-owned company
Aigües Ter Llobregat (ATLL)	State-owned company
APBA	Public institution
APFSC	State-owned company
Autoridad Portuaria de Castellón	Public institution
Ayuntamiento de Valencia	Public institution
Consorci SIGMA	Public institution
Eduvic	Cooperative
Empresa Municipal de Servicios de Medio Ambiente Urbano de Gijón SA (EMULSA)	Public institution
Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya	
Fundació Garrotxa Líder	Non-profit organization
IHOBE	
Imelsa	Public institution
Leader Cat Central	Public institution
Madrid Movilidad	Public institution
Ministry of Defense	Public institution
Serviguide	
Sirasa (Sociedad de Infraestructuras Rurales Aragonesas)	Private company
Sociedade Gallega de Medio Ambiente (SOGAMA)	
SPRI. SOCIEDAD PARA LA TRANSFORMACIÓN COMPETITIVA, S.A.	Public institution
TMB	State-owned company

GRI proporciona orientaciones concretas para algunos sectores, de modo que las organizaciones que se integren en dichos sectores puedan reportar su desempeño en RSC y sostenibilidad según indicadores que están directamente relacionados con su actividad. Uno de esos suplementos es el dirigido a ***Public agencies*.**

Indicadores incluidos en el suplemento de GRI dirigido a Public agencies

Label	Description
1.1	Statement from the most senior decision-maker of the organization
1.2	Description of key impacts, risks, and opportunities
2.1	Name of the organization
2.2	Primary brands, products, and/or services
2.3	Operational structure of the organization, including main divisions, operating companies, subsidiaries, and joint ventures
2.4	Location of organization's headquarters
2.5	Number of countries where the organization operates, and names of countries with either major operations or that are specifically relevant to the sustainability issues covered in the report

2.6	Nature of ownership and legal from
2.7	Markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers/beneficiaries)
2.8	Scale of the reporting organization
2.9	Significant changes during the reporting period regarding size, structure, or ownership
2.10	Awards received in the reporting period
3.1	Reporting period (e.g. Fiscal/calendar year) for information provided
3.2	Date of most recent previous report (if any)
3.3	Reporting cycle (annual, biennial, etc.)
3.4	Contact point for questions regarding the report or its contents
3.5	Process for defining report content
3.6	Boundary of the report (e.g. Countries, divisions, subsidiaries, leased facilities, joint ventures, suppliers). See GRI Boundary for further guidance
3.7	State any specific limitations on the scope or boundary of the report (see completeness principle for explanation of scope)
3.8	Basis for reporting on joint ventures, subsidiaries, leased facilities, outsourced operations, and other entities that can significantly affect comparability form period to period and/or between organizations
3.9	Data measurement techniques and the bases of calculations, including assumptions and techniques underlying estimations applied to the compilation of the indicators and other information in the report. Explain any decisions not to apply, or to substantially diverge from, the GRI Indicator Protocols
3.10	Explanation of the effect of any re-statements of information provided in earlier reports, and the reasons for such re-statement (e.g. Mergers/acquisitions, change of base years/periods, nature of business, measurement methods)
3.11	Significant changes from previous reporting periods in the scope, boundary, or measurement methods applied in the report
3.12	Table identifying the location of the Standard Disclosures in the report
3.13	Policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report
4.1	Governance structure of the organization, including committees under the highest governance body responsible for specific tasks, such as setting strategy or organizational oversight
4.2	Indicate whether the Chair of the highest governance body is also an executive officer
4.3	For organizations that have a unitary board structure, state the number and gender of members of the highest governance body that are independent and/or non-executive members
4.4	Mechanisms for shareholders and employees to provide recommendations or direction to the highest governance body
4.5	Linkage between compensation for members of the highest governance body, senior managers, and executives (including departure arrangements), and the organization's performance (including social and environmental performance)
4.6	Processes in place for the highest governance body to ensure conflicts of interest are avoided
4.7	Process for determining the composition, qualifications, and expertise of the members of the highest governance body and its committees, including any consideration of gender and other indicators of diversity
4.8	Internally developed statements of mission or values, codes of conduct, and principles relevant to economic, environmental, and social performance and the status of their implementation
4.9	Procedures of the highest governance body for overseeing the organization's identification and management of economic, environmental, and social performance, including relevant risks and opportunities, and adherence or compliance with internationally agreed standards, codes of conduct, and principles
4.10	Processes for evaluating the highest governance body's own performance, particularly with respect to economic, environmental, and social performance
4.11	Explanation of whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization
4.12	Externally developed economic, environmental, and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or endorses
4.13	Memberships in associations (such as industry associations) and/or national/international advocacy organizations in which the organization: has positions in governance bodies, participates in projects or committees, provides substantive funding beyond routine membership dues, or views membership as strategic
4.14	List of stakeholders groups engaged by the organization
4.15	Basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage
4.16	Approaches to stakeholders engagement, including frequency of engagement bt type and stakeholder group
4.17	Key topics and concerns that have been through stakeholder engagement, and how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting
EC1	Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and governments
EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change
EC3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations
EC4	Significant financial assistance received from government
EC5	Range of ratios standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation

EC6	Policy, practices, and proportion of spending on locally-based supplies at significant locations of operation
EC7	Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at significant locations of operation
EC8	Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement
EC9	Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts
EN1	Materials used by weight or volume
EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials
EN3	Direct energy consumption by primary energy source
EN4	Indirect energy consumption by primary source
EN5	Energy saved due to conversation and efficiency improvements
EN6	Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives
EN7	Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved
EN8	Total water withdrawal by source
EN9	Water sources significantly affected by withdrawal of water
EN10	Percentage and total volume of water recycled and reused
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas
EN13	Habitats protected or restored
EN14	Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity
EN15	Number of IUCN Red List species and national conversation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk
EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight
EN18	Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved
EN19	Emissions of ozone-depleting substances by weight
EN20	NOx, SOx, and other significant air emissions by type and weight
EN21	Total water discharge by quality and destination
EN22	Total weight of waste by type and disposal method
EN23	Total number and volume of significant spills
EN24	Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally
EN25	Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff
EN26	Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation
EN27	Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category
EN28	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations
EN29	Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce
EN30	Total environmental protection expenditures and investments by type
LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region
LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region
LA3	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations
LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements
LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including whether it is specified in collective agreements
LA6	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs
LA7	Rates of injury, occupational diseases lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region
LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases
LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions
LA10	Average hours of training per year per employee by employee category
LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings
LA12	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews
LA13	Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity

LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category
LA15	Return to work and retention rates after parental leave, by gender
HR1	Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening
HR2	Percentage of significant suppliers and contractors that have undergone screening on human rights and actions taken
HR3	Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained
HR4	Total number of incidents of discrimination and actions taken
HR5	Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights
HR6	Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced for compulsory labor
HR7	Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor
HR8	Total number of incidents of violations involving rights of indigenous people and actions taken
HR9	Percentage of security personnel trained in the organization's policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations
HR10	Percentage and total number of operations that have been subject to human rights reviews and/or impact assessments
HR11	Number of grievances related to human rights filed, addressed and resolved through formal grievance mechanisms
SO1	Nature, scope, and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the impacts of operations on communities, including entering, operating, and exiting
SO2	Percentage and total number of business units analyzed for risks related to corruption
SO3	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures
SO4	Actions taken in response to incidents of corruption
SO5	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying
SO6	Total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians, and related institutions by country
SO7	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes
SO8	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations
SO9	Operations with significant potential or actual negative impacts on local communities
SO10	Prevention and mitigation measures implemented in operations with significant potential or actual negative impacts on local communities
PR1	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvement, and percentage of significant products and services categories subject to such procedures
PR2	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvement, and percentage of significant products and services categories subject to such procedures
PR3	Type of product and service information required by procedures, and percentage of significant products and services subject to such information requirements
PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling, by type of outcomes
PR5	Practices related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction
PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion, and sponsoring
PR7	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning marketing communications, including advertising, promotion, and sponsoring by type of outcomes
PR8	Total number of substantiated complaints regarding breaches of customer privacy and losses of customer data
PR9	monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services

Anexo 5: Adhesión del INAP a los "Principios de Educación Responsable de Gestión" de Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) (proyecto RS-3.6)

Los Principios de Educación Responsable de Gestión (http://www.unprme.org/) son una iniciativa ligada al Global Compact dirigida a que las instituciones y asociaciones dedicadas a la educación superior para la formación directiva establezcan procesos de mejora continua con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes (principalmente empresariales) capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad en el siglo XXI. Los firmantes obtienen el prestigio que supone seguir un marco de gestión promovido por Naciones Unidas, cuyos valores son internacionalmente aceptados. Además los firmantes también pueden acceder a comunidades locales y globales de aprendizaje que colaboran en distintos proyectos y eventos. Por otra parte, las organizaciones firmantes deben compartir información sobre sus progresos en la implantación de los Principios de manera periódica. El INAP puede valorar y gestionar su participación en esta iniciativa global como organización encargada de la formación de líderes públicos.

Los Principios de Educación Responsable de Gestión del Pacto Mundial de Naciones Unidas

- **Principio 1. Propósito:** Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros **generadores de valor sostenible** para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global , incluyente y sostenible

- **Principio 2. Valores:** Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los **valores de la responsabilidad social** global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas

- **Principio 3. Método**: Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un **liderazgo responsable**

- **Principio 4. Investigación:** Nos comprometeremos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la **creación de valor sostenible**, social, ambiental y económico

- **Principio 5. Sociedad:** Interactuaremos con los gestores de las corporaciones para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus**responsabilidades sociales y ambientales** y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos

- **Principio 6. Diálogo:** Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la **responsabilidad social global** y la sostenibilidad.

Organizaciones españolas firmantes de los Principios

Nombre	Tipo de organización
Universidad Pontificia Comillas	University
ISEBA Education	Business School
Online Business School	Business School
ITAerea	Business School
ESERP Escuela Superior de Ciencias Empresariales, Marketing y Relaciones Publicas	Business School
Universidad de Malaga	University
ICIL	Foundation
Barcelona School of Management (Universitat Pompeu Fabra)	University
EAE Business School	Business School

ESCI Escola Superior de Comerc Internacional (Universitat Pompeu Fabra)	Business School
EADA (Fundacio Privada Universitaria EADA)	Business School
IESE Business School	Business School
IE Business School	Business School
ESADE	Business School
ISEAD	Business School
ESIC Business & Marketing School	Business School
School of Industrial Engineering (Escuela Tecnica Superior de Ingenieros Industriales - Univ. Politécnica de Madrid)	University
Deusto Business School Facultad de Ciencias Ecomicas y Empresariales (Univ. Deusto)	Business School
UNED (Spanish National Open University - Universidad Nacional de Educacion a Distancia)	University
Universidad Pablo de Olavide Faculty of Business Administration	University
Escuela de Organización Industrial (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)	Business School
Nebrija Business School (Universidad de Nebrija)	Business School

Anexo 6: Acción formativa sobre Compra Pública Responsable (catálogo formación INAP) (proyecto RS-5.2)

Organización de un curso para ser impartido a empleados públicos que podría ser el siguiente: "Cláusulas sociales en la contratación pública. Casos de éxito en las Administraciones Públicas.", cuyo objetivo será promover la inclusión de cláusulas sociales en los contratos públicos a celebrar por la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, así como por las Administraciones Locales, Autonómicas y Otras Entidades del Sector Público, al objeto de generar eficazmente empleo para las personas con discapacidad y otras colectivos en riesgo de exclusión social. Los destinatarios podrían ser actores clave en este ámbito como Abogados del Estado, Administradores Civiles del Estado, Tesoreros e Interventores, etc.

Propuesta de contenidos para el curso "Cláusulas sociales en la contratación pública. Casos de éxito en las Administraciones Públicas"

- La discriminación positiva, el derecho fundamental a la igualdad de oportunidades y la no discriminación en la Constitución.
- La jurisprudencia europea y española sobre cláusulas sociales y sobre interpretación de normas favorable a la Constitución.
- La contratación pública como instrumento de política social en las Directivas Europeas
- Contexto normativo autonómico y local. Casos de éxito con cláusulas sociales obligatorias.
- Las cláusulas sociales en la *Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público* (BOE 31/10/2007), actual *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público* (BOE 16/11/2011)
- Contexto normativo estatal que hace referencia a las cláusulas sociales en la contratación pública.
- Razones de las barreras a las cláusulas sociales: Especial referencia al aumento de los trabajos de verificación en la preparación y adjudicación de contratos.
- La Declaración Responsable de entidades con obligación de incorporar en sus plantillas un 2% de personas con discapacidad. Legislación referente a la obligación de verificar estas declaraciones responsables.
- La reserva de contratos y las condiciones de ejecución para la generación de empleo a favor de personas con discapacidad y otras personas en situación de exclusión como cláusulas preceptivas.
- Justificación en los expedientes de contratación de las razones de no aplicación de las cláusulas sociales preceptivas
- Planes de seguimiento e información del grado de aplicación de las cláusulas sociales.
- Caracterización de empresas de Economía social y Tercer sector con profundización de las figuras jurídicas de
    1. Centros Especiales de Empleo y
    2. Empresas de inserción

  como entidades mejor posicionadas para vehicular el empleo indirecto, a través de la oferta de servicios y productos, de colectivos en riesgo de exclusión social.
- Casos de éxitos en las AAPP:
    1. Ayuntamiento de Barcelona
    2. Junta de Castilla y León
    3. Junta de Extremadura

Anexo 7: Adhesión a Pacto Mundial de Naciones Unidas (proyecto RS-6.5)

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (http://www.pactomundial.org/) es una iniciativa multistakeholder que proporciona un marco reconocido para aquellas organizaciones interesadas en una gestión basada en la ética, la RSC y la sostenibilidad. Los 10 Principios se centran en ámbitos como los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y la Corrupción. Adhesión por parte del INAP y elaboración de informes de progreso periódicos.

Los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas

Los Diez Principios están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

Derechos Humanos
Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos
Estándares Laborales
Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
Medio Ambiente
Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Anticorrupción
Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En la actualidad, Pacto Mundial cuenta con un total de 12.319 organizaciones participantes (1,5% organizaciones del sector público). Un total de 25 de las 181 organizaciones del sector público registradas en todo el mundo son españolas (13,8%).

Organizaciones del sector público adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas (España)

Nombre	Desde	Empleados	Web
Institut Catala d'Avaluacions Mediques i Sanitaries (ICAMS)	31.12.2012	220	http://www.gencat.cat
Consorcio de Aguas de Bilbao-Bizkaia	01.10.2012	393	http://www.consorciodeaguas.com
Consorci de Salut i Social de Catalunya (CSC)	24.05..2012	593	http://www.consorci.org
Consorcio Hospital General Universitario de Valencia	10.05.2012	2.200	http://www.hospitalgeneral.es
Centro de referencia Estatal de enfermedades raras	10.04.2012	27	http://ww.creenfermedadesraras.es

Area de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Málaga	31.03.2012	25	
Compania de Radio-Televisión de Galicia (CRTVG)	22.11.2011	1.061	http://www.crtvg.es
Mancomunitat Migjorn de Mallorca	28.10.2011	11	http://www.migjornonline.eu
Institut Catala d'Oncologia	10.08.2011	959	http://www.ico.gencat.cat
IDIBELL, Institut d'Investigacio Biomedica de Bellvitge	10.08.2011	460	http://www.idibell.cat
Autoridad Portuaria de Valencia	29.07.2011	420	http://www.valenciaport.com
Centre de Recursos per a la Proteccio de la Salut i el Medi (Salut i Medi)	13.05.2011	8	http://www.salutimedi.com
Consorcio Hospitalario Provincial de Castellón	10.03.2011	1.000	http://www.hospitalprovincial.es/
Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios Municipales del Ayuntamiento de Málaga	06.12.2010	240	http://gestrisam.malaga.eu
Autoridad Portuaria de Gijón	21.09.2010	188	http://www.puertogijon.es
Consorci Sanitari Integral	03.09.2010	2.700	http://www.csi.cat
Corporacio de Salut del Maresme i la Selva	27.05.2009	1.572	http://www.salutms.cat
Hospital Galdakao-Usansolo	10.03.2009	1.654	http://www.osakidetza.euskadi.net/v19-hgalhome/es
Empresa Malagueña de Transportes S.A.M	16.12.2008	850	
Empresas Municipales De Sevilla, A.I.E.	05.10.2008	3.950	http://www.desevilla.org/
Empresa Municipal de Vivienda, Suelo y Equipamiento de Sevilla, S.A.	24.04.2008	99	http://www.emvisesa.org
Hospital Clínico San Carlos	10.01.2008	6.000	
Sociedad Aragonesa de Gestión Agroambiental, SLU (SARGA)	25.07.2007	243	http://www.sarga.net
Agencia de gestión Agraria y Pesquera, S.A.	10.01.2007	1.709	http://www.agenciaagrariaypesquera.es
Sociedade Galega do Medio Ambiente, S.A. - SOGAMA	05.10.2006	26	http://www.sogoma.es

Anexo 8: Diágnóstico inicial y listado de recomendaciones básicas en materia de discapacidad

0. Introducción

A continuación se anexa el diagnóstico inicial, en materia de discapacidad, que se ha realizado en el INAP y una relación de recomendaciones básicas.

El presente diagnóstico debería servir de base a la elaboración de un Plan Estratégico, donde se apoyase la Hoja de ruta, que debería seguir el INAP para posicionarse, como centro de referencia de conocimiento e investigación, en materia de discapacidad y empleo público.

Se organiza el presente diagnóstico en dos bloques, el más importante, lo llamaremos **Liderazgo y Estrategia,** que engloba el diagnóstico de aspectos tan importantes como la propia **estrategia**, en materia de discapacidad, del INAP, **Formación**, **Selección** e **Investigación,** y que se asociarán a las nuevas y principales líneas de actuación propuestas. El segundo bloque se centra en ámbitos de actuación, en materia de discapacidad, no estratégicos.

1. Estrategia y Liderazgo

El INAP posee el **Plan Estratégico General 2012-2015**, en cuyo apartado 2.3 se indica el interés por ser centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

En su objetivo de ser referente en esta área, se incluyen en el Plan Estratégico General, 3 proyectos relacionados con la materia:

- Elaboración de un **Manual de actuación** sobre procesos de selección y formación para las personas con discapacidad.
- Iniciar **estudios para posibles actualizaciones en normativa** sobre la discapacidad mejorando las condiciones legales de acceso al empleo público para este colectivo.
- **Garantizar la igualdad en el acceso** al empleo público de las personas con discapacidad a través de la organización de jornadas.

El INAP prevé entre sus proyectos la "realización de acciones de sensibilización sobre situación actual, evolución y perspectivas del acceso al empleo público de las personas con discapacidad", cuyo objetivo es promover entre los empleados públicos las condiciones que garantizan la igualdad en el acceso al empleo público de las personas con discapacidad.

Se dispone de un **Código Ético** en el INAP accesible desde su web, en el que entre sus principios éticos se indica que la conducta se basará en el respeto y la no discriminación por discapacidad, entre otros motivos.

El INAP se rige por el **Estatuto básico del Empleado Público** (EBEP), en el que se menciona, entre los principios éticos, que la conducta de los empleados públicos debe basarse en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de discapacidad, entre otras.

En el INAP existen **canales de denuncia** pero no específicos de la discapacidad: El INAP dispone de un sistema de PRL, un protocolo de actuación frente al acoso laboral y un protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo.

No existe actualmente en el INAP, **política de RSC**, pero en el presente proyecto se incluye la propuesta de dicha política.

Se indica, que ha habido **personas con discapacidad en puestos directivos** desde mayo 2008 a mayo 2010, pero actualmente no existe en el equipo directivo ninguna persona con discapacidad y desconoce el nivel de formación sobre la materia.

El INAP tiene **contacto con organizaciones representativas** de las personas con discapacidad. Ha firmado un Convenio Marco con Fundación Once y Cermi para el desarrollo de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de PcD en el empleo público y la mejora de las acciones formativas.

Recomendaciones básicas

El INAP ha de contar con el compromiso de la dirección hacia las personas con discapacidad dentro de su estrategia, implementada en sus códigos, documentos, memorias, manuales…en las que deben aparecer los procedimientos, conductas y políticas que ponen en valor la integración, dentro de la organización, en igualdad de condiciones de todas las personas y específicamente de las personas con discapacidad.

La incorporación de la discapacidad en la estrategia comienza por reconocer al colectivo como grupo de interés, no sólo como empleados, sino también como ciudadanos, alumnos, proveedores, etc.. Afecta transversalmente a la política de la organización, incluyendo compromisos, actuaciones y prácticas de buen gobierno y liderazgo.

Se trata de una organización, a partir de su interés en ser referente, que transfiere valores y genera reflexión; tiene consciencia de ser responsable y lo está siendo ya. Desean innovar para general valor social.

- Recomendamos seguir comunicando interna y externamente el Plan Estratégico General, sus objetivos y buenas prácticas respecto a la gestión de la diversidad y discapacidad.

- El INAP debe mantener las buenas prácticas y políticas de sensibilización y comunicación interna de estos valores corporativos, de forma transversal en las distintas áreas funcionales de la empresa y entre toda la plantilla; así como externamente a sus grupos de interés.

- Recomendamos reforzar la comunicación interna de los canales de denuncia, para un mayor conocimiento por parte de la plantilla, evaluar internamente su impacto y el número de consultas que se han realizado, y que estos sean confidenciales; así como incluir la discapacidad como motivo de denuncia y en los protocolos de actuación frente acoso laboral.

- Aumentar el número de personas con discapacidad en puestos directivos, así como facilitar su afloramiento.

- Contar con el asesoramiento de trabajadores o asesores externos con discapacidad, en el proceso de definición y desarrollo de su estrategia; y que ésta involucre cada vez más a los stakeholders de la compañía.

- Asignar los recursos humanos y económicos necesarios a la estrategia de la gestión de la diversidad, asociándole una partida presupuestaria específica con dotación económica a la que se pueda dar seguimiento.

- Crear una comisión o comité de diversidad que pueda trabajar en el proceso de definición de estrategias y seguimiento de políticas de inclusión y gestión de la discapacidad.

- Crear un Manual interno de la discapacidad, que aglutine buenas prácticas y políticas existentes internamente hacia los propios trabajadores del INAP y que esta se comunique (porcentajes de reserva, adaptaciones de puestos de trabajo, canales de denuncia, facilidades para los familiares con discapacidad)…

- Realizar un Plan Estratégico, que unifique toda la estrategia en esta materia y derive en una hoja de ruta que, a través de la mejora continua, busque la excelencia en la gestión de la discapacidad tanto interna como externamente, que prepare al INAP para certificarse y conseguir ser la primera administración en poseer el sello Bequal.

1.1. Formación

El INAP facilita formación a todos los empleados públicos de las Administraciones públicas sobre sensibilización en materia de discapacidad. Se afirma que existe oferta formativa que tiene en cuenta la accesibilidad universal y el diseño para todos. Se desconoce si el propio personal dispone de esa formación.

En la oferta formativa de las administraciones públicas se ofrece contenidos específicos sobre discapacidad dirigidas a personal de atención al público.

Se desconoce para el presente diagnóstico la cifra de trabajadores formados en sensibilización hacia la discapacidad.

Se desconoce si el personal Directivo y Mandos intermedios han cursado acciones de sensibilización en materia de discapacidad.

Responsables del equipo de comunicación del INAP están formados en discapacidad (en accesibilidad documental).

El INAP nos facilita 3 iniciativas formativas asociadas a la discapacidad:

1. Formación en funciones de apoyo administrativo y auxiliares: **Atención multicanal a la discapacidad**; en el que se forma en las habilidades necesarias para atender a las personas con discapacidad.
2. **Curso de especialización en la gestión de RRHH**. Con los apartados:
   Políticas para la no discriminación y la igualdad de trato
   La protección de las personas con discapacidad
3. **Información y Atención al ciudadano mediante funcionamiento multicanal. En especial, violencia de género, discapacidad e inmigración**. Dirigido a empleados públicos con funciones auxiliares relacionadas con la atención e información al ciudadano.

El INAP indica en las convocatorias de sus acciones formativas que se otorgará **preferencia en la selección** a quienes se hayan incorporado tras una situación de excedencia por razones de guarda legal y atención a personas mayores dependientes o personas con discapacidad, con objeto de actualizar los conocimientos de los empleados públicos. Se reservan plazas a % de mujeres, no a % de discapacidad.

De conformidad con lo establecido en el **IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas de 21 de septiembre de 2005**, se fomentaran las medidas, en materia de formación, que tiendan a favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la participación de los empleados públicos con cualquier tipo de discapacidad.

Como consecuencia de una de las estrategias del Plan Estratégico del INAP, el 26 de noviembre se celebró la primera Jornada sobre "Integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista", con el fin de acercar y dar a conocer a los gestores de empleo y a la sociedad los Trastornos del Espectro Autista, y comprender y ahondar en las circunstancias sociales y laborales que rodean a este colectivo. Profundizando en el concepto de inclusión social, el INAP, convocó a todos los interesados a esta jornada, que contó con la participación de los principales expertos y agentes en esta materia.

Se desconoce el número de horas de formación de los empleados en atención al cliente con discapacidad y no se dispone de medios o sistemas para la atención a las personas con discapacidad.

Recomendaciones básicas

- Deben seguirse estas buenas prácticas en cuanto a preferencias de selección, y potenciar más la discapacidad e incluirla entre los % de reserva de plazas tal y como se hace con las mujeres.

- Se aconseja seguir llevando a cabo sesiones formativas y de sensibilización sobre la discapacidad/diversidad y el mundo laboral, para ir asentando la cultura de la diversidad en la compañía.

- Formar, no sólo a los aspirantes a las convocatorias, a los empleados de otras AAPP, a través de la formación continua, sino también a los propios trabajadores del INAP, así como dotar al departamento de medios o sistemas para la atención hacia este colectivo.

- Llevar un registro tanto de las acciones formativas que se realicen y las personas formadas, así como de las acciones de sensibilización en discapacidad y el posible impacto de estas.

- Dentro de un Plan estratégico general, en materia de discapacidad, y conociendo el valor estratégico que la actividad de Formación ocupa en las funciones del INAP, se deduce que el Diseño de un catálogo específico de formación, que incluya la revisión de lo que ya se está haciendo, en materia de discapacidad, es crítico para alcanzar el objetivo de ser centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

1.2. Selección

Según se indica en la **Memoria de actividades del 2012,** el INAP es responsable de la gestión de los procesos selectivos de los cuerpos y escalas de funcionarios adscritos al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas a través de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas. Esta tarea se lleva a cabo mediante la colaboración en la constitución de los órganos encargados de selección y en la responsabilidad de proporcionar el apoyo administrativo y técnico que precisen para realizar sus funciones.

Se menciona, que el **apoyo técnico y logístico** prestado a los órganos de selección, tribunales y Comisión Permanente de Selección (CPS), ha incluido: toda la operativa necesaria para el desarrollo material de los ejercicios (reserva de aulas, adquisición de material, tramitación del pago de asistencias, ejecución de las medidas de adaptación para personas con discapacidad), y apoyo logístico en general.

Se menciona también entre los principios específicos de la Memoria de actividades, en el apartado "Acceso de discapacitados al empleo público", que en las pruebas selectivas, incluidos los cursos de formación o periodos de prácticas, se establecen, para las personas con discapacidad con grado de minusvalía igual o superior al 33 por ciento que lo soliciten, las **adaptaciones y los ajustes razonables**

necesarios de tiempo y medios para su realización, de acuerdo con lo dispuesto en la Orden PRE/1822/2006, de 9 de junio.

Se especifican en la Memoria, las plazas convocadas reservadas a las personas con discapacidad (RD) y reservadas a las personas con discapacidad intelectual (DRI).

En materia de selección el INAP se rige por el **Estatuto básico del Empleado Público** (EBEP), y en su artículo 59 de Personas con discapacidad se indica:

1. *En las ofertas de empleo público* ***se reservará un cupo no inferior al siete por ciento*** *de las vacantes para ser cubiertas entre personas con discapacidad, considerando como tales las definidas en el apartado 2 del artículo 1 de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, siempre que superen los procesos selectivos y acrediten su discapacidad y la compatibilidad con el desempeño de las tareas, de modo que progresivamente se alcance el dos por ciento de los efectivos totales en cada Administración Pública*.

La reserva del mínimo del ***siete por ciento*** *se realizará de manera que, al menos, el* ***dos por ciento*** *de las plazas ofertadas lo sea para ser cubiertas por personas que acrediten* discapacidad intelectual y el resto de las plazas ofertadas lo sea para personas que acrediten cualquier otro tipo de discapacidad.

2. *Cada Administración Pública adoptará las medidas precisas para establecer las* ***adaptaciones y ajustes razonables de tiempos y medios*** *en el proceso selectivo y, una vez superado dicho proceso, las adaptaciones en el puesto de trabajo a las necesidades de las personas con discapacidad.*

Se reservará, como mínimo, un **cinco por 100** de las vacantes convocadas para aspirantes que tengan la condición legal de persona con discapacidad (ON HO DIU).

Según el **III Convenio Colectivo único del personal laboral Administración General del Estado**, los procesos selectivos contendrán las medidas necesarias para remover los obstáculos que impidan o dificulten la plena participación de estas personas en condiciones de igualdad.

La **descripción de los puestos de trabajo** no incluye los requerimientos físicos, psíquicos y sensoriales necesarios para su desempeño así como una descripción de las competencias de cada uno.

Se han realizado adaptaciones ad-hoc, tales como cambio de pantallas de ordenador.

No se dispone de las variables del personal de plantilla del INAP en cuanto a distribución homogénea de la discapacidad ni tipología

Recomendaciones básicas

- Recomendamos al INAP, conocer el número de trabajadores con discapacidad que posee contratados, así como su distribución entre la plantilla total de trabajadores en cuanto a género, edad, categoría profesional, salario y tipología de la discapacidad; manteniendo la garantía tanto en igualdad de oportunidades respecto a las personas sin discapacidad, como a la no discriminación por ningún motivo.

- Se recomienda seguir trabajando su política de selección, teniendo en cuenta la incorporación de personas con discapacidad y favoreciendo el afloramiento de discapacidades ya existentes y no reconocidas/comunicadas formalmente.

- Tener en cuenta la discapacidad en las promociones internas y en la bolsa de trabajo.

- Sugerimos mantener actualizadas las fichas de descripción de los puestos de trabajo y que se incorporen las competencias requeridas para el desempeño del puesto.

- Protocolizar y comunicar internamente, el proceso de actuación para la adaptación de puestos de trabajo.

1.3. Investigación

No existe partida presupuestaria en I+D+i hacia la discapacidad pero si hacia la formación en discapacidad y está iniciando los pasos necesarios para hacer accesible su documentación externa.

Algunas de las investigaciones del INAP se han centrado en la discapacidad. Se han desarrollado análisis sobre modelos comparados de acceso al empleo público de las personas con discapacidad y ha coordinado propuestas de modificación normativa sobre discapacidad.

Cuando se le pregunta al INAP sobre si la entidad desarrolla contenidos formativos y/o servicios que respondan a necesidades específicas de personas con discapacidad, ésta responde que no corresponde, que no es competencia del INAP.

Recomendaciones básicas

- Recomendamos al INAP ser promotor, a través de la investigación, del concepto de certificación de responsabilidad social en la Administración pública, y más concretamente, fiel al objetivo de ser centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público, de responsabilidad social con la discapacidad (RSE-D).

2. Otros ámbitos de actuación

Se rigen por el Estatuto Básico del Empleado Público y el **III Convenio Único para el personal laboral de la Administración General del Estado**, contemplándose la flexibilidad laboral para todos los trabajadores por igual.

En cuanto a facilidades para trabajadores con discapacidad, se indica en el Convenio, que se permite movilidad por cuidado de un familiar siempre que no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad retribuida,

Los empleados públicos tendrán derecho también, a flexibilizar en un máximo de una hora el horario fijo de jornada para quienes tengan a su cargo personas con discapacidad, y dos horas de flexibilidad horaria diaria a fin de conciliar los horarios de los centros de educación especial y otros centros donde el hijo o hija discapacitado reciba atención, con los horarios de los propios puestos de trabajo.

Existen también permisos algo más extensos en caso parto, de adopción o acogimiento de menores discapacitados o minusválidos; así como excedencias, para atender al cuidado personal de familiares con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida y no puedan valerse por sí mismo.

No se dispone de medidas para la retención de trabajadores con discapacidad sobrevenida.

Vía Libre realiza un análisis de accesibilidad al edificio del INAP. Ver Anexo 9..

Una empresa externa de PRL, asesora y evalúa anualmente al INAP sobre la ergonomía del mobiliario.

La escritura de la intranet es html que indican es accesible, mientras que la comunicación a través de Outlook y Office no son accesibles.

El INAP indica que no existen apoyos para facilitar la comunicación con los trabajadores con discapacidad cuando es necesario porque hasta el momento no se ha requerido.

En cuanto a la comunicación con sus proveedores y colaboradores externos, se considera que las plantillas y documentos adjuntos son accesibles.

El INAP fomenta en su contratación, la selección de proveedores de obras, suministros o servicios que dispongan de personal con discapacidad o realicen actividades de apoyo a este colectivo pero no dispone de manual o protocolo de actuación.

La política de contratación del INAP está sujeta al texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

No se realiza acción social y tampoco acciones de voluntariado.

No se encuentra documentación gráfica que demuestre que se tiene en cuenta a la discapacidad entre la diversidad humana.

- Seguir con las buenas prácticas existentes hacia los trabajadores con discapacidad, así como incluir facilidades y ayudas para los propios trabajadores con discapacidad del INAP.

- Trabajar por una buena incorporación y adaptación de las personas con discapacidad y tener en cuenta especialmente las discapacidades sobrevenidas.

- Se recomienda desarrollar una estrategia de adaptación de los bienes de equipo (política de compras, diseño, definición de requerimientos específicos por tipología de discapacidad, etc.) para poder estar preparados ante la eventual incorporación de personas con discapacidad que requieran adecuaciones de su entorno y/o equipos.

- Se sugiere llevar a cabo un análisis de los aplicativos ofimáticos, para conocer su nivel de accesibilidad y posteriormente realizar los cambios convenientes.

- Se sugiere desarrollar un protocolo de actuación e identificar los canales y personas adecuadas, para disponer de un sistema plenamente accesible de comunicación para todos, y poder estar preparados ante la eventual incorporación de personas con discapacidad que requieran adecuaciones para poder utilizarlos.

- Crear un protocolo de relación con sus proveedores y aumentar contratación indirecta de personas con discapacidad a través de la facturación de compra que lleva a cabo con CEE como proveedores de calidad, mejorando así su compromiso social.

- Se anima a disponer de políticas de apoyo y promoción a iniciativas solidarias en relación con la diversidad y la discapacidad, ya que mejora del sentimiento de orgullo corporativo de los empleados, ayuda a la gestión eficiente de la inclusión de la diversidad en la organización, y permite comprometerse con su entorno, sus stakeholders y la sociedad en, y con, la que interactúa.

- Fomentar actividades de voluntariado orientadas a las personas con discapacidad entre los trabajadores del INAP.

Anexo 9: Informe de Accesibilidad Física del edificio Atocha 106 del INAP

Fundación ONCE
para la Cooperación e Inclusión Social
de Personas con Discapacidad

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Be on diversity