Conocimiento transformador y talento público

Conocimiento transformador y talento público

Manuel Arenilla Sáez (ed.)



FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

Instituto Nacional de Administración Pública (España)

Conocimiento transformador y talento público : el caso del INAP / Manuel Arenilla Sáez (ed.). – [Madrid] : INAP, 2014. – 1^a ed. – [277] p. : il. ; 19 x 24 cm

Bibliografía: p. [274-275]

ISBN 978-84-7088-964-6. - NIPO 635-14-005-4

1. Instituto Nacional de Administración Pública (España). 2. España-Administración-Control de gestión. I. Arenilla Sáez, Manuel, ed. lit. II. Título

35(460).077.1 35(460).07:658.012.43

DERECHOS RESERVADOS 2014, respecto a la primera edición en español, por © INAP

ISBN: 978-84-7088-964-6 NIPO: 635-14-005-4

Depósito Legal: M-3016-2014

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright. ¿Qué será lo nuevo? Lo nuevo es ahora, ya está sucediendo; también en la Administración pública.

TRANSFORMACIÓN 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRANSFORMACIÓN 2 INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

TRANSFORMACIÓN 3
ECOSISTEMA SOCIAL Y
DE CONOCIMIENTO

Elaboración del Plan Estratégico General 2012-2015 **22**

Seguimiento del Plan Estratégico-Oficina Técnica de Proyectos 42 Diseño y creación del Centro de Estudios del INAP 54

Innap Innova 68

Banco de conocimientos del INAP (BCI) 84

Red social profesional 94

Banco de Innovación en las Administraciones Públicas

106

TRANSFORMACIÓN 4 COMPARTIR CONOCIMIENTO

TRANSFORMACIÓN 5 NUEVAS FORMAS DE ENTENDER EL APRENDIZAJE Y LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

TRANSFORMACIÓN 6
NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN
ECONÓMICA Y DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

220

Proyecto Compartir 126

Creación de una Comunidad de Conocimiento Iberoamericana de la Administración pública

La Administración al Día 142

136

Nueva imagen del INAP 150

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública **166**

Guía de diseño de actividades formativas **182**

Manual de estilo de actividades formativas *on line* **188**

Modelos comparados de selección de empleados públicos 196

Evaluación de Competencias Innovadoras **202**

Evaluación del desempeño

Inspección Operativa de Servicios 230

Implantación de Contabilidad

Analítica: CANOA 242

Plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental **250**

Código ético del INAP 256

uando este libro se publique habrán pasado cerca de dos años desde que se inició la elaboración del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 y año y medio desde su primer plan operativo. Esta planificación estratégica comenzó con la elaboración conjunta por el equipo de dirección del INAP de la Misión y la Visión del Instituto. Se trata de un plan ambicioso, con numerosos proyectos, con el objetivo de alcanzar la Visión del INAP, ser la institución líder de las Administraciones públicas españolas y referente en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Pero, en este momento, ¿qué somos?, ¿qué hacemos? La Misión que nos dimos en el INAP es 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. Para alcanzar sus objetivos, el INAP contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas, y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

Lo que planteamos con nuestra misión es afrontar un reto fundamental de las Administraciones públicas actuales: atraer, gestionar y retener el talento de las personas. A la vez buscamos descubrir y desarrollar el talento oculto en las organizaciones públicas; crear espacios comunes para aprovechar las interacciones entre los empleados públicos; identificar a los empleados que hacen que sus colegas sean más efectivos; y crear un ecosistema orientado a potenciar la creación de redes entre los miembros de nuestra organización.

Lo más habitual a la hora de presentar el proceso de planificación seguido y su estado actual sería desgranar los logros obtenidos y su proyección futura, realizar la instantánea del momento de llegada a la meta. Sin embargo, hemos decidido hacer una parada y contemplar el camino que hemos recorrido hasta llegar aquí y reflexionar sobre el proceso de transformación desde el primer borrador: la planificación inicial, la formación de los equipos, los retos que se presentaron, los hitos alcanzados... Y hemos creído que la única manera de conocer el desarrollo de este proceso transformador es preguntando directamente a sus protagonistas, a las personas que se han involucrado de forma directa en los proyectos más relevantes.

Cuando se inicia una labor de estas características, los proyectos se desarrollan aparentemente sin aspectos comunes entre ellos, aunque los objetivos sean los mismos, Sin embargo, según se aborda cada proyecto, se empiezan a descubrir las interconexiones que, claro es, provienen de su integración en una meta y unos principios comunes. Es difícil encontrar uno solo de ellos que no esté relacionado con otro u otros. Esta característica ha potenciado, a la vez que se ha beneficiado, de la creación de equipos transversales, ha contribuido enormemente a su interrelación y al enriquecimiento del trabajo realizado.

El libro lo hemos estructurado temáticamente siguiendo las diferentes transformaciones que se han sucedido a lo largo de estos dos años, comenzando por la **primera transformación**, la de la propia *planificación estratégica*, que reúne los procesos de elaboración del Plan Estratégico y la Oficina Técnica de Proyectos.

La **segunda transformación** ha sido la de introducir en el INAP proyectos de *innovación* como han sido los de creación del Centro de Estudios del INAP o Innap Innova.

La **tercera transformación**, el *Ecosistema Social y de Conocimiento en la Administración pública* es, sin duda, un ejemplo perfecto de cómo varios proyectos que nacieron aislados se han integrado a lo largo de su desarrollo y, llegados a este punto, es difícil concebir una solución diferente para todos ellos: el Banco de conocimientos, el Banco de Innovación en las Administraciones públicas y la Red Social Profesional.

La **cuarta transformación** era la meta a la que, de forma natural, llegaría cualquier organización que tuviera como sus valores fundamentales la eficacia, el aprendizaje en equipo, la orientación al ciudadano y la transparencia: *compartir el conocimiento*. Aquí se engloban los proyectos "Compartir", la Comunidad iberoamericana de conocimiento, *La Administración al Día* y todas las actividades que se han realizado para lograr una nueva imagen del INAP: comunicación, nuevo diseño de la web y redes sociales.

La **quinta transformación** comprende nuevas formas de entender el aprendizaje y la selección de los empleados públicos. En esta transformación encontramos el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, la Guía de diseño de actividades formativas, el Manual de estilo de actividades formativas *on line*, los Modelos comparados de selección de empleados públicos y la Evaluación de Competencias Innovadoras.

Por último, ningún proceso de planificación estratégica podría realizarse sin un modelo de gobernanza basado en nuevas formas de gestión económica y de gestión de los recursos humanos, la **sexta transformación.** Comprende los proyectos de evaluación del desempeño, la Inspección Operativa de

Servicios, la implantación de la contabilidad analítica, la elaboración del Plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental y del Código ético del INAP.

Este libro reúne las experiencias de los responsables directos de los proyectos y de muchos de sus colaboradores, tanto de empleados del INAP, como de colaboradores externos: empresas, universidades y otros centros de la Administración. A todos ellos queremos agradecer la gran acogida que ha tenido esta iniciativa, que se plasma en los cuestionarios que nos han hecho llegar sobre sus experiencias.

Esto no es más que una pequeña muestra de todas las personas que han participado de una manera u otra en los logros que hemos alcanzado hasta el momento. En muchos casos no hemos llegado aún a la meta; en otros el objetivo de partida se ha logrado parcialmente. Y todavía queda mucho camino por recorrer...

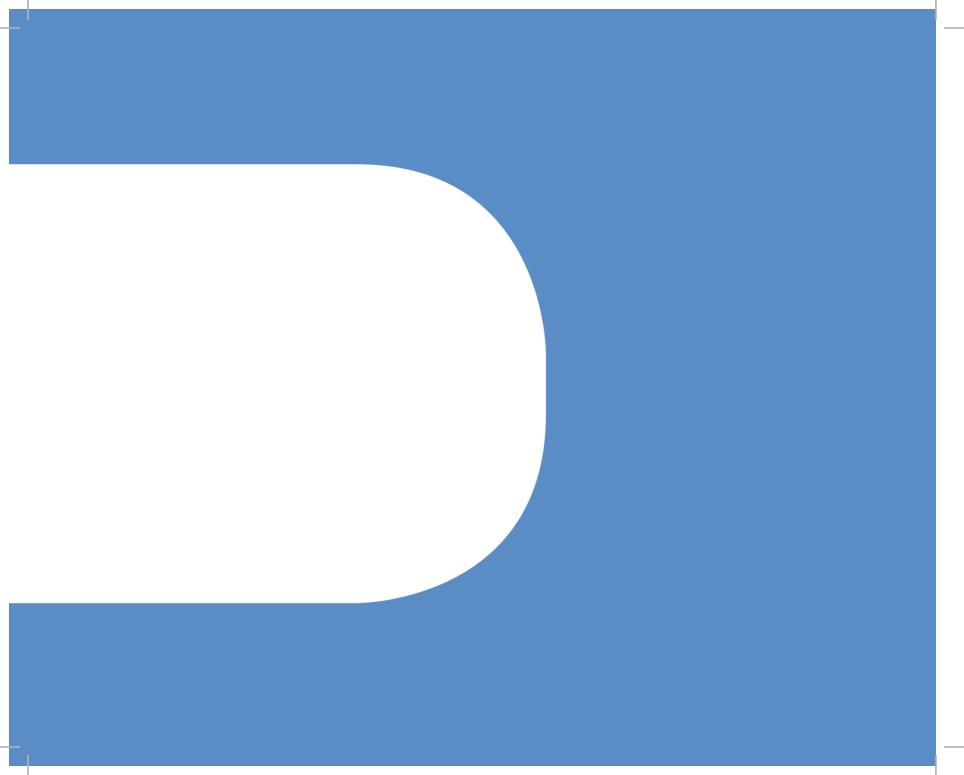
Nuestra aspiración es crear conocimiento transformador basado en el talento público. Todos tenemos talento, capacidad y disposición para hacer las cosas bien y necesarias, y las personas que trabajamos en la Administración pública tenemos el deber de transferirlo a la sociedad para conseguir una buena Administración, que es un derecho que nos reclaman los ciudadanos.

Por último, queremos agradecer a todos los empleados del INAP su trabajo, su esfuerzo y su dedicación. Sin todos y cada uno de ellos no podríamos haber llegado hasta aquí. A los que se han ido, a los que se han incorporado después y a los que están por llegar. Gracias.

Manuel Arenilla Sáez

Director del INAP

Madrid, 22 de enero de 2014



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Situarse frente a lo nuevo puede producir el vértigo ante lo desconocido, la sensación de saltar al vacío, el abandono de un camino que se ha sentido fiable y seguro...

Reforma y transformación de la Administración

Manuel Arenilla Sáez

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración, director del INAP

1. TIEMPO DE INNOVACIÓN Y CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLA

En estos tiempos nos preguntamos con cierta frecuencia por el futuro, como si fuera algo por descubrir, cuando la realidad es que el futuro lo vamos construyendo entre todos cada día. En momentos actuales de crisis económica, financiera, político-institucional, internacional v socio-cultural está más que justificado que los empleados públicos y, en general, los ciudadanos se pregunten sobre su futuro y sobre el modo de superar esta situación. Si adoptamos la perspectiva de la Administración pública, es razonable reflexionar sobre el mantenimiento de la validez de los principios en los que ha basado su actuación en las últimas décadas, preguntarse si aquellos no forman parte, en alguna medida, de las causas de la actual situación, y pensar sobre la Administración del futuro y sus fundamentos.

En situaciones críticas, es natural que el instinto de conservación de las organizaciones públicas y de sus integrantes se exacerbe y se rechace la innovación y la transformación como vías de solución de los problemas, aunque esta actitud pueda agravarlos.

Al fin y al cabo, la actuación seguida durante años ha ofrecido seguridad en el quehacer diario, ha logrado el equilibrio en las organizaciones y en los intereses de sus integrantes, ha establecido unos referentes de actuación comunes y ha permitido cumplir los objetivos asignados. Esto es lo que piensan la mayoría de los miembros de las organizaciones político-administrativas.

Situarse frente a lo nuevo puede producir el vértigo ante lo desconocido, la sensación de saltar al vacío, el abandono de un camino que se ha sentido fiable y seguro. Sin embargo, la respuesta a la pregunta ¿qué será lo nuevo? no es una completa incógnita, ya que lo nuevo es ahora, lo nuevo está ya sucediendo; también en la Administración pública. Esto supone que hay principios y actuaciones actuales que van a permanecer, algunos que deberemos abandonar, otros a los que les daremos una prioridad distinta a la que tienen en estos momentos y, claro es, otros que serán nuevos. Es decir, que para tranquilidad de las Administraciones públicas y de sus empleados, la realidad actual va a cambiar, pero no de una forma dramática y, en cualquier

caso, lo hará de una manera paulatina. Eso es lo propio de las grandes transformaciones en las sociedades democráticamente avanzadas.

La Administración pública española está fundamentada en buena parte, todavía, en los principios e instituciones de finales de los años 50 del pasado siglo, a pesar de los trascendentes cambios que se produjeron con motivo de la Transición, del ingreso en la Comunidad Europea o con la adopción del euro. Los retos a los que se enfrenta nuestra Administración desde una perspectiva histórica son de gran calado y requieren un replanteamiento de sus referentes de actuación. La globalización; las redes sociales; el incremento de la desconfianza política y social; el descrédito de la política; el descontento ciudadano; el Mecanismo Europeo de Estabilidad; la aprobación de la reciente ley de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera; la ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno; la reforma del gobierno local; etc., determinan la introducción de nuevos principios, el abandono de otros y la reordenación del resto. Indudablemente, nos encontramos ante un cambio

de modelo, de la manera de entender la relación entre lo público y lo privado, entre la sociedad y el Estado; en definitiva, ante una nueva forma de ejercer el poder y su alcance.

En el ámbito público estos cambios alteran sus referentes de actuación, entendidos como los que guían sus principios y los que señalan si se están haciendo bien o mal las cosas, los que determinan el alcance y la efectividad de las políticas públicas y rigen el comportamiento de los miembros de las organizaciones públicas.

A pesar de la situación de crisis y de la necesidad de realizar numerosas reformas, algunas de carácter estructural, hay que confiar en la capacidad de la Administración española para superar con éxito los importantes retos que está afrontando. Los logros de las últimas décadas deben ser un acicate y una señal de esperanza para afrontar las pruebas actuales. Los triunfos democráticos, políticos, económicos, sociales o culturales de los últimos años se han podido producir gracias a una Administración pública fuerte y profesional que ha contado con funcionarios públicos de gran valía que han sido reconocidos internacionalmente. No cabe duda de que este ha sido un factor de diferenciación frente a otros países que han pasado, o están pasando, de regímenes dictatoriales a democráticos o de una situación de subdesarrollo a unas cotas crecientes de bienestar.

lunto a esta reflexión de carácter general, cabe señalar la consideración del Estado autonómico como una experiencia de éxito. Es cierto que necesita reformas y quizá su replanteamiento en algunos aspectos, pero no se puede desligar del logro de unos derechos y libertades avanzados, de una amplia cohesión social y territorial y de un bienestar generalizado, a pesar de la situación en la que ahora nos encontramos. La inestabilidad territorial que atravesamos no ha sido infrecuente en nuestra historia, como tampoco lo es en algunos de los países de nuestro entorno. Este tipo de problemas se han resuelto a lo largo de nuestra historia con la paulatina evolución de nuestros modelos territoriales y su mejora permanente, por lo que debemos tener confianza.

Parece claro, sin embargo, que no se pueden afrontar los retos actuales únicamente con una Administración pública profesional y capaz y con una historia reciente de éxitos. Un liderazgo político inclusivo, la generosidad de la renuncia de los que ocupan una mejor posición, el consenso como referente de encuentro y de actuación y un discurso de esperanza y de futuro han estado presentes en los momentos críticos de nuestra historia reciente. Hoy, además, hay que completarlos con un estilo de gobierno más participativo y transparente y favoreciendo el concurso activo de la sociedad.

2. TESIS DE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN

La primera tesis que se va a mantener es que la Administración pública y sus empleados tienen un papel central en la salida de la crisis. Entiéndase esto no solo desde la perspectiva del ajuste entre ingresos y gastos, sino esencialmente desde su capacidad de reunir talento, de manejar redes de diverso tipo y de adaptar los servicios públicos a las necesidades de los ciudadanos.

El talento es el recurso más valioso y escaso de las organizaciones y el factor crítico que determina la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las Administraciones públicas. Esto es lo que explica que atraer, retener y gestionar el talento sea su gran reto actual, al que se enfrenta con grandes dificultades.

La segunda tesis es que los principales problemas que afrontan la Administración pública española y su función pública no son de gestión ni de eficiencia. Ciertamente es preciso mejorarlos y hay indicadores internacionales que así lo manifiestan con urgencia, pero las principales dificultades se encuentran en los referentes de actuación. La Administración tiene el convencimiento de que sus objetivos son los adecuados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, pero estos no lo creen así.

La tercera tesis se vincula a la pérdida de legitimidad de la política, de sus instituciones y de sus integrantes. Los funcionarios públicos, la Administración pública, los partidos políticos, los políticos, los responsables públicos en general han perdido prestigio en la sociedad y, por tanto, legitimidad, por lo que es prioritario recuperarlos, ya que estas pérdidas afectan al cumplimiento de las funciones que tienen encomendadas las instituciones públicas y sus integrantes. Las funciones son fundamentalmente el logro de la

integración y la cohesión social, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo económico y social y la mejora efectiva de las condiciones de vida de los ciudadanos. Estas funciones son indispensables para la sociedad, los ciudadanos y las empresas.

La cuarta tesis es que, desde una perspectiva de eficacia, eficiencia y efectividad, lo que no se mide en la Administración pública no existe. En muchas ocasiones la actuación administrativa se rige por inercias o por creencias antiguas no suficientemente contrastadas. La medición. la contrastación del funcionamiento. la comunicación v la evaluación de las Administraciones públicas constituyen derechos de los ciudadanos que hacen posible la rendición de cuentas de los dirigentes y de las instituciones públicas, la obtención de información para formarse una opinión más certera sobre el funcionamiento de las políticas públicas, la participación en el debate político y social sobre la marcha de la sociedad y de su comunidad y el enriquecimiento de la vida democrática.

La quinta tesis se relaciona con la anterior y defiende el derecho del ciudadano a un buen gobierno y a una buena Administración. Ya no se trata simplemente de que la Administración se deba orientar a la eficacia y la eficiencia, sino que es exigible una buena Administración, y, por tanto, existe el deber de una buena Administración para todos los que la integran. En este sentido, la Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno reconoce derechos positivos a los ciudadanos respecto a sus poderes públicos y sus dirigentes.

La sexta tesis es que, como se señalaba, lo nuevo se construye ahora. Lo nuevo no es solo ni principalmente la tecnología. Esta ocupó un papel importante en los procesos reformadores de la Administración española en los años noventa del pasado siglo y la iniciativa pública tuvo un papel fundamental en la extensión de las nuevas tecnologías en la sociedad y en la empresa. Sin embargo, los problemas de transformación o de reforma de que adolece la Administración pública se refieren, como siempre ha sucedido, a la necesidad de generar cambios sociales, culturales y estructurales, a proponer maneras distintas de pensar. Por ello, hay que transformar los comportamientos y las decisiones políticas.

En el año 2002, la Comisión Europea se planteó esta cuestión cuando evaluó el primer programa eEurope referido a las nuevas tecnologías. En su informe señaló que "la tecnología evoluciona rápidamente, la penetración en Internet puede dispararse, pero el cambio social requiere más tiempo. Necesita cambios organizativos, transformaciones del modo de pensar, modernización de la normativa, otros comportamientos de los consumidores y decisiones políticas" (Comisión Europea, 2002: 20-21). El papel de la Administración en el cambio social es trascendente. está ligado a su naturaleza y afecta a los servicios y actividades que realiza v a su funcionamiento interno.

La séptima tesis pone a las personas en el centro de las organizaciones públicas. La optimización de los recursos humanos y su alineamiento con los fines de la Administración pasa a un segundo plano respecto al abandono de la consideración de los empleados públicos como meros recursos separados de los ciudadanos. Se trata de poner el énfasis en el talento que toda persona tiene, en gestionarlo, en crear un ecosistema que integre el talento existente en una

Administración con el existente en la sociedad. El apoyo en las tecnologías de redes y la orientación a un conocimiento transformador de la realidad social deben facilitar la implicación de los ciudadanos y los empleados públicos en la marcha del bien común.

La gestión del talento adquiere una nueva singularidad en la actualidad ya que debe poner el énfasis en la gestión de las emociones. Aspectos como la adaptación, el desarrollo personal, el espíritu de equipo, la resiliencia, la innovación, la gestión del cambio, la proactividad, la resistencia a la tensión, el trabajo en equipo y la colaboración son algunas de las competencias requeridas en la actualidad para liderar las organizaciones públicas. Todas ellas son necesarias para un futuro cercano en el que cada vez va a ser más difícil llegar a acuerdos y a analizar las diversas variables implicadas en las decisiones públicas. Lo que está en juego no son normas ni alternativas racionales, sino personas, sus intereses y sus vidas.

La acción de la Administración pública está ligada a su naturaleza. Cuando se pregunta a un grupo de empleados públicos o de responsables de la Administración cuál es la finalidad de la Administración, en qué consiste su actuación, la respuesta más frecuente es "prestar servicios". Esto es cierto en términos operativos, pero desde un punto de vista histórico es algo relativamente reciente. La Administración pública organiza sus actividades en torno a dos funciones principales. La primera es el logro de la cohesión y la integración social, que no haya quiebra social, que haya estabilidad. Este sería el fin último de cualquier Administración pública en cualquier Estado. La segunda función está ligada a la anterior aunque, por su alcance, la trasciende.

El logro de la cohesión y la integración social no se puede entender en la actualidad sin la garantía efectiva de los derechos y libertades de los ciudadanos. Pues bien, la Administración y sus empleados públicos garantizan derechos y libertades cuando prestan la función docente, la sanitaria o la asistencial, cuando facilitan el derecho a la comunicación, a la libre circulación, los derechos de reunión, de manifestación y de expresión o cuando garantizan el derecho a los servicios básicos de bienestar. Indudablemente.

se trata de una labor honorable de alto valor político y social. Así, el servicio a la comunidad representa, como para los antiguos griegos, la máxima dignidad. Esta es la mayor fortaleza y el máximo valor de la función pública y debe asumirse como principal seña de identidad. Esta es la esencia del servidor público y de la orientación al bien común y al interés público: la garantía de los derechos y libertades de los ciudadanos. Sin embargo, la ingente actuación administrativa, la incorporación de diversas corrientes utilitaristas de pensamiento, la no delimitación clara entre lo público y lo privado y lo social y la confusión entre los medios y los fines han hecho que en muchas ocasiones se haya olvidado el para qué de la Administración pública, de sus integrantes y de su actuación.

Un informe del Consejo de Europa (2003) sobre la ética pública en el nivel local elaborado hace una década se preguntaba por lo que había sucedido para que necesitáramos recordar cuáles eran nuestras obligaciones como empleados y responsables públicos, lo que había llevado a la elaboración de códigos éticos o de buen gobierno. Pasado este tiempo, la pregunta es

más pertinente si cabe, ya que esta tendencia se ha incrementado notablemente y se justifica en el olvido de los principios por los que se debe regir la actuación pública y el comportamiento de los integrantes de las instituciones públicas. Esos principios, en su conceptuación predemocrática, ya se habían fijado en los años sesenta del pasado siglo en las normas de actuación de los funcionarios públicos, como en el reglamento de régimen disciplinario español de 1969.

El énfasis en las últimas décadas se ha puesto en la prestación de servicios, en la eficiencia y en la atención a los clientes de los servicios públicos. Muchas veces esto se ha hecho de manera meramente formal, pero lo cierto es que los principios que sustentan esa manera de entender la relación entre la Administración, los ciudadanos, la sociedad y las empresas han desplazado a los viejos principios que tendían a superar los intereses particulares por el interés general. La figura del ciudadano se ha venido desdibujando en la apariencia de cliente con el que la Administración se relaciona para actuaciones concretas. De esta manera, se ha hecho más profundo el

distanciamiento entre el ciudadano y la acción política y el olvido de la consideración del ciudadano como sujeto de derechos y obligaciones, miembro de la comunidad, prescriptor político y referente de actuación de los poderes públicos.

Las tendencias señaladas se han visto acentuadas por la intensificación del recurso a la gestión indirecta. No se critica su uso, ya que es una elección correcta tras la debida contrastación con las otras alternativas de producción de servicios y realización de actividades, sino el hecho de que en buena parte de las ocasiones, junto con la dación a las organizaciones sociales o al mercado de la ejecución de servicios y actividades públicos, se produce la entrega de la responsabilidad sobre la finalidad que se persigue con ellos.

Se confunden así los medios con los fines, ya que el hecho de que estos sean realizados por una organización distinta de la Administración no supone que no deban regirse por los principios públicos y no deban encaminarse a garantizar los derechos o libertades correspondientes, pues estos son indisponibles para los sectores

privado y social. Sin embargo, aquello también se olvida con frecuencia v no se prevén los medios adecuados de control administrativo y político o estos se ejercen de una manera ineficaz. En definitiva, los sectores privado y social pueden disponer de la gestión de la educación, mediante el recurso a una escuela concertada, o de la sanidad, mediante su prestación por medio de una clínica privada, o de la gestión de servicios sociales. pero lo que es indisponible para ellos es el derecho a la educación v el derecho a la salud, que son obligaciones públicas que debe garantizar la Administración. Esto es lo que se ha ido olvidando; o no se ha llegado a aprender suficientemente.

3. LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La crisis de la Administración pública no es debida exclusiva ni fundamentalmente a la crisis económica y financiera. En las dos últimas décadas, al menos, se fueron encendiendo una serie de semáforos en ámbar que la inercia política, la rutina burocrática o la existencia de abundantes recursos desde mediados de los años noventa del pasado siglo hasta el comienzo de la actual década hicieron que se ignorasen. En la actualidad, algunos de estos semáforos están en rojo desde hace tiempo.

El sistema político-administrativo español tiene una serie de males profundos. El más importante es su débil legitimidad por su distanciamiento de los intereses y necesidades de los ciudadanos. Está acompañado por una percepción ciudadana creciente del mal funcionamiento de los servicios públicos, en especial de la educación; por una imagen negativa del rendimiento de las Administraciones públicas; por una falta de confianza en las instituciones políticas, en los partidos políticos y en las organizaciones empresariales y sindicales; por el descrédito creciente de la política y de los políticos; por una baja confianza social y un nivel de corrupción significativo; por unos niveles de abstención electoral que superan el 30 %; por unos indicadores de democracia y de satisfacción con su funcionamiento a la baja, y por unos niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública bajos según los estándares de la OCDE (INAP-OCDE, 2013; OCDE, 2013).

Esta situación se debe, en parte, a que se ha venido realizando una lectura incorrecta o incompleta de lo que estaba sucediendo en el panorama público en el mundo. El Estado ha dejado de ser el intérprete en solitario del interés público. Para que la actuación pública alcance sus objetivos es necesario el concurso de numerosos actores que intervienen en todas las fases de las políticas públicas. Se podría argumentar que esto no es realmente una novedad. Lo nuevo es la intensidad y la extensión con la que este fenómeno se produce y el hecho de que el conocimiento público ya no está solo —a veces ni siguiera principalmente— en la Administración pública.

Ninguna Administración pública, institución, organización social o privada puede, por sí sola, alcanzar sus objetivos. Vivimos en una sociedad en red, integrada y que conecta numerosos nodos. Es una sociedad de sinergias y de intereses mutuos que para cumplir sus objetivos precisa del concurso de muchos. Esto significa para la Administración pública que no basta con dictar leyes, sino que esas leyes han de ser aceptadas. En el pro-

ceso de su aprobación debe lograrse una participación activa de los interesados para que las leyes obtengan la legitimidad suficiente. El resultado es una Administración pública que debe gestionar la complejidad, para lo que ella misma debe ser compleja e incluir en su funcionamiento procesos distintos de los tradicionales, que estén volcados a detectar las necesidades e intereses de los ciudadanos y de las organizaciones, a relacionarse estrechamente con ellos y a preservar un concepto elevado del bien común en las negociaciones con aquellos. De esta manera, gobernar y administrar se han convertido en labores muy complejas y, a veces, poco gratas. No se trata de dictar y aplicar normas, sino de satisfacer necesidades y resolver conflictos en los que intervienen muchos actores e intereses contrapuestos, lo que no siempre es posible encajar en las habituales soluciones tradicionales de corte corporativo.

La vieja teoría de la Administración burocrática o *weberiana* entró en crisis fundamentalmente porque se alejó de los fines fundacionales de las organizaciones administrativas (Bourgon, 2007). La Administración pública se encaminó principalmente a satisfacer sus propios objetivos y necesidades, se orientó escasamente hacia la eficiencia, no dio una respuesta eficaz a la necesidad de flexibilidad y generó un distanciamiento entre el ciudadano y la acción política. Se olvidó de que los administrados eran en realidad ciudadanos; de que el proceso, el trámite, la norma o el presupuesto eran medios para mejorar de modo efectivo la vida de las personas y, por extensión, de las organizaciones y las empresas.

Las disfunciones y las críticas del modelo burocrático dieron lugar en los años setenta del pasado siglo a la aparición de una serie de corrientes que se integraron en lo que se ha venido a denominar Nueva Gestión Pública, Sobre una base fuertemente económica se construyeron en la Administración pública soluciones dirigidas predominantemente a mejorar el rendimiento y la eficiencia. Estas propuestas estaban pensadas inicialmente para el sector privado. La recepción de este modelo ha sido desigual, ya que ha arraigado más en los países de cultura anglosajona y asimilados que en el resto, en especial en los que existía un cultura burocrática sólida. En estos existe una conciencia fuerte de Estado y las líneas de separación entre lo público y lo privado y social son más nítidas.

La aplicación de los principios de la Nueva Gestión Pública pronto produjo alguno de los males que esta había criticado del enfoque burocrático. Relegó la función política y social de la Administración pública en favor de la eficiencia y el mercado y no se orientó a garantizar una democracia de alta calidad. Además, su base filosófica se ha mostrado insuficiente para explicar la naturaleza de la Administración pública, sus principios y su finalidad para la sociedad, así como su relación con esta y con el Estado.

Uno y otro modelo, bien en su planteamiento, bien en su aplicación, relegan al ciudadano por considerarlo en su faceta de administrado o de cliente. En ambos casos, lo sitúan en una posición externa al funcionamiento de la Administración y a la formulación de sus principios. La Administración es *para* ellos, pero no suele plantear su actuación *desde* las necesidades y referentes de actuación del ciudadano como sujeto democrático, pleno de derechos y obligaciones y conformador de dere-

chos. La Administración "traduce" las necesidades de los ciudadanos desde sus referentes de actuación e intereses propios y de aquellos que integra en las distintas fases de las políticas públicas y sitúa su actuación desde un punto de vista propio, desde sus intereses y necesidades. Esto es lo que fundamentalmente ha producido el descrédito de la Administración y el alejamiento de los ciudadanos.

En contraste, la noción de ciudadano permite enlazar al sujeto elector con el usuario de los servicios, el receptor de la actuación pública y el prescriptor de las instituciones públicas y sus integrantes, en especial de los políticos. Son estos los que deben rendir cuentas y ser responsables ante los ciudadanos, que no clientes. Este planteamiento otorga centralidad a la función política y democrática de la Administración; como otorga centralidad a su función social el hecho de que la acción administrativa se orienta preferentemente a mejorar la vida de la comunidad. Ni la eficacia ni la eficiencia por sí mismas garantizan una democracia de alta calidad: es necesario buscar la centralidad del individuo como ciudadano y asumir que la Administración pública, los políticos y los funcionarios desempeñan un papel esencial en la garantía de los derechos y libertades de los ciudadanos y, por tanto, en la democracia. Esta reorientación, o recordatorio, de la función principal de la Administración pública eleva de rango su Misión y otorga a los empleados públicos una función esencial en la sociedad.

Las corrientes *eficientistas* de los últimos años han difuminado el hecho de que la Administración pública cumple una función política y social, no solo de garantía de los derechos y libertades, sino de integración social, de cohesión, de dirección y de liderazgo social compartido. Esa finalidad última se legitima en la participación democrática en las elecciones y conecta con las necesidades e intereses de los ciudadanos y de la sociedad. Este hecho es el que permite diferenciar la Administración pública de las organizaciones privadas y sociales.





Responsable

Manuel Arenilla Sáez, director del INAP

Colaboradores internos

Equipo de Dirección del INAP:

Carlos Adiego Samper,

vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la

Dirección del INAP

Marta Cimas Hernando, jefa del Departamento de Relaciones Internacionales

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Guadalupe Herranz Escudero, jefa del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

Ana Dolores Ramírez Pradilla, subdirectora de Selección

Marisol Serrano Alonso, subdirectora de Formación

Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

Otros colaboradores internos:

Francisco J. Velázquez López

Empleados del INAP de todos los departamentos

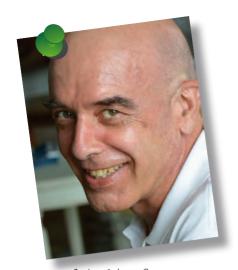
Colaboradores externos

Consuelo Sánchez Naranjo, asesora del Secretario de Estado de Cultura, Ministerio de Educación Cultura y Deporte

Benito Ramos Ramos, asesor del Secretario de Estado de Cultura, Ministerio de Educación Cultura y Deporte

> Adolfo Blanco, Sabernet

Ana Eguizábal, Sabernet



Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

. Nombre del proyecto

ELABORACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO GENERAL 2012-2014

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 (PEG) fue una iniciativa adoptada por el director nada más incorporarse al Instituto, en marzo de 2012.

El INAP elaboró un Plan Estratégico a mediados de los 80, pero nunca se llevó a la práctica. A finales de 2008, el Instituto estableció una serie de líneas estratégicas, que en general ordenaron el trabajo del INAP en 2009, pero que no constituían un PEG propiamente dicho. Aun así, esta fue una experiencia que pudimos aprovechar en el proceso de elaboración del Plan actual.

Los trabajos iniciales se encargaron a la Unidad de Apoyo, y consistieron en:

- Reunir documentación sobre planes estratégicos de instituciones similares; se obtuvieron los planes estratégicos o parciales de escuelas e institutos de Administración pública de comunidades autónomas, de diferentes países latinoamericanos, europeos y anglosajones, y también los de algunas universidades.
- Programar y llevar a cabo entrevistas estructuradas con distintos interesados en la labor del Instituto para recabar su opinión sobre cuál debía ser la orientación del organismo en los próximos años: la Asociación de Antiguos Alumnos, responsables de personal de distintos ministerios, representante de las organizaciones sindicales, etc.

Con estas dos líneas de trabajo se pretendía tener una idea de los objetivos que persiguen otras escuelas y centros de investigación públicos, para adoptarlos, si se creía conveniente, y para conocer, de manera general, cómo estaban orientandos sus esfuerzos en otros sitios, y saber qué esperaban de nosotros nuestros stakeholders, es decir, las personas, organizaciones y unidades administrativas a los que el INAP presta servicios o con los que colabora.

En esta primera fase, la Unidad de Apoyo reunió también documentación teórica sobre planificación en organizaciones públicas, establecimiento de indicadores, etc. Se estudió la literatura existente para asegurarnos de que el método de planificación que íbamos a seguir sería eficaz.

3. LA COLABORACIÓN DE BENITO RAMOS RAMOS Y CONSUELO SÁNCHEZ NARANJO

En abril se solicitó a Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo, vocales asesores en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que han colaborado con varios organismos de la AGE en la elaboración de sus planes estratégicos y que dan formación sobre planificación en el Instituto, un programa para la elaboración del nuestro. Este programa se recibió a primeros de mayo, junto con un documento que detallaba el proceso de elaboración tanto del Plan como de los Planes Operativos que deberían desarrollarlo.

La elaboración material del Plan se inició inmediatamente después, bajo la dirección de los funcionarios citados y con la participación de todos los miembros del equipo de dirección del INAP. Cada subdirector y director de Departamento propuso los objetivos y proyectos que le parecían relevantes y factibles en ese momento.

4. EL ENCIERRO DE ALCALÁ DE HENARES

Con ese borrador inicial de Plan nos reunimos en la sede del INAP de Alcalá de Henares los días 10 y 11 de julio de 2012.

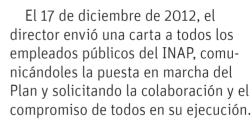
En estas jornadas participaron Adolfo Blanco y Ana Eguizábal, de la consultora Sabernet. Adolfo y Ana nos ayudaron a entender la importancia de establecer la Misión y la Visión del organismo con precisión, y el valor de trabajar en equipo en la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico.

Salimos de Alcalá con un borrador ya bastante avanzado del Plan, con Objetivos Generales, Estrategias y Proyectos.

5. EDICIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN

En el mes de octubre de 2012 terminó la elaboración del Plan Estratégico General del INAP 2012-1015. El Plan incluía 37 proyectos prioritarios. Estos 37 proyectos, seleccionados entre los 81 del Plan, debían ejecutarse entre octubre de 2012 y febrero de 2013. Se perseguía con ello conseguir resultados concretos cuanto antes, y regularizar la ejecución anual del Plan a partir de 2013.

Del Plan se hizo una edición en papel y electrónica a finales de 2012, y un folleto más breve que luego se tradujo al inglés.



El 23 de enero de 2013 se llevó a cabo una sesión de trabajo para presentar el Plan con empresas que suelen trabajar con el Instituto, colaboradores externos, etc., con un enriquecedor intercambio de opiniones.

El 13 de marzo se presentó nuestro Plan Estratégico a otras escuelas e institutos de formación de empleados públicos españolas y a las organizaciones sindicales.

El 14 de marzo, en el Aula Magna del INAP, se presentó el Plan a todos los empleados del Instituto.







EL INAP INERALES,

del jetivos n en 20 na previsto

son las sitos de tenden acional de el periodo 1015.

taminos, le los uto Nacioica para erales

njuntos que, disa, pretenspecífico ución, a su

s generan detallada han colabo mos de la A sus planes formación : Instituto, u boración d se recibió a con un doc proceso de como de lo deberían d

La elabor inició inme la dirección y con la par miembros o INAP. Cada Departame proyectos o factibles en

4. EL ENCI

Con ese bo reunimos e Alcalá de H iulio de 20

En estas Adolfo Blar consultora

El presente

La misión del INAP es 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.

Para alcanzar sus objetivos, el INAP contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los principios y valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.



El futuro

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.

EL TNAP ENERALES,

n en 20

el periodo

uto Nacioerales

han colabo mos de la A sus planes formación s Instituto, u boración de se recibió a con un doc proceso de como de los deberían de

La elaborinició inmerla dirección y con la parmiembros o INAP. Cada Departamento proyectos o factibles en

4. EL ENCII HENARES

Con ese boreunimos e Alcalá de Fiulio de 20

En estas Adolfo Blar consultora

OBJETIVOS GENERALES

- **1.** Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
- **2.** Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
- 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.
- **4.** Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.
- 5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

6. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL INAP 2012-2015 – MISIÓN Y VISIÓN

La Misión y la Visión del Plan Estratégico del INAP se redactaron durante las jornadas en Alcalá de Henares, en julio de 2012.

Aunque los miembros del equipo de dirección del Instituto éramos conscientes del valor de estos conceptos para un Plan Estratégico, hay que reconocer que la insistencia de Adolfo Blanco en este aspecto fue fundamental.

La Misión y la Visión del INAP comparten dos conceptos claves: uno es el de conocimiento transformador, el otro es la voluntad de trascender el ámbito administrativo para alcanzar la sociedad.

De nada sirve, creemos en el INAP, desarrollar el conocimiento sobre la Administración si no conseguimos con ello transformar las Administraciones públicas para adaptarlas mejor a las necesidades actuales de los ciudadanos, y de nada sirve nuestra labor sin con ella no contribuimos al desarrollo social, al bien

común y al aumento de la calidad de las instituciones democráticas.

Así pues, estos son los ejes tanto de nuestro trabajo actual como de lo que queremos ser en el futuro: el conocimiento transformador y el servicio a la sociedad a la que pertenecemos.

En la Misión pusimos el énfasis, por una parte, en una manera de trabajar caracterizada por la transversalidad, para lograr sacar el máximo partido de las capacidades de los empleados del Instituto y para hacer del INAP un polo de atracción para los que comparten nuestros objetivos, y en la aplicación de unos principios entre los que hay que destacar los de aprendizaje en equipo, transparencia y ejemplaridad.

Nuestra Visión es ambiciosa porque pensamos que el INAP puede realmente jugar un papel de liderazgo en nuestro país y en otros de nuestro entorno cultural y administrativo y porque entendemos ese papel desde la idea de servicio que es la propia de las Administraciones públicas.

7. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL INAP 2012-2015 – OBJETIVOS GENERALES, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

El Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 tiene 5 objetivos generales, que se despliegan en 20 estrategias, para lo que se ha previsto el desarrollo de 81 proyectos.

Los objetivos generales son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que se pretenden conseguir por el Instituto Nacional de Administración Pública en el periodo de cuatro años, de 2012 a 2015.

Las estrategias son los caminos, vías o líneas de actuación de los centros directivos del Instituto Nacional de Administración Pública para conseguir los objetivos generales establecidos.

Los proyectos son los conjuntos coordinados de actividades que, discurriendo por una estrategia, pretenden conseguir un objetivo específico que contribuya a la consecución, a su vez, de un objetivo general.

Cada uno de los objetivos generales contiene una explicación detallada de sus fines y contiene una serie de estrategias:

OBJETIVO GENERAL 1 y sus estrategias

1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.

El Instituto Nacional de Administración Pública existe desde hace más de 50 años. Ha contribuido de manera muy significativa a la selección y formación de los directivos de las diferentes Administraciones públicas españolas y al desarrollo del pensamiento sobre lo público en España. Ahora es el momento de transformar su papel institucional, reforzándolo y proyectándolo a un futuro de cambios profundos y constantes.

Para conseguirlo, nos proponemos incrementar nuestra participación en las redes internacionales y nacionales de instituciones similares, abrir nuestras actividades a la participación de los actores sociales, colaborar más estrechamente con las escuelas de formación de empleados públicos españolas y desarrollar una política de comunicación coherente que incorpore los principios de la transparencia pública.

- **1.1.** Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración.
- **1.2.** Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de aprendizaje de los empleados públicos en España.
- **1.3.** Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.
- **1.4.** Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, en organizaciones u organismos internacionales y en iniciativas de Administraciones públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración pública.
- **1.5.** Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y el desarrollo de buenas prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de organismos españoles en los ya existentes.

OBJETIVO GENERAL 2 y sus estrategias

2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.

La construcción de la Administración pública del futuro pasa por un esfuerzo continuado de reflexión. El INAP tiene una larga tradición en investigación y publicaciones en materia de Administración, pero debe desarrollar esta función en cooperación con los agentes públicos y privados capaces de identificar las transformaciones que la Administración necesita y las innovaciones que tienen éxito en otras partes. El establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento abierto a todos, la potenciación de su excelente biblioteca y la difusión de su experiencia en materia de selección de recursos humanos forman parte de este eje de actuación.

- **2.1.** Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación.
- **2.2.** Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional.
- **2.3.** Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.
- **2.4.** Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración pública para facilitar la investigación en la materia.

OBJETIVO GENERAL 3 y sus estrategias

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.

La formación de los empleados públicos ha sido siempre una de las tareas esenciales del INAP. Su objetivo respecto a esta función es obtener la máxima utilidad para las organizaciones públicas. Para conseguirlo queremos ligar la formación que proporcionamos a las necesidades reales de las administraciones y a las competencias exigidas por los puestos de trabajo para su desempeño correcto. 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.

También es nuestro objetivo que la selección de empleados públicos se configure en torno a los puestos de trabajo y a sus contenidos reales, sin ceder en el alto estándar de objetividad e imparcialidad alcanzado.

- 3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica.
- 3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje.
- **3.3.** Desarrollar e implantar metodologías para el aprendizaje organizativo (evaluación, formación, impacto).
- **3.4.** Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos.
- **3.5.** Convertir al INAP en un referente de calidad, transparencia e independencia en materia de selección en el conjunto de administraciones españolas, tomando como modelo la CPS (Comisión Permanente de Selección).

OBJETIVO GENERAL 4 y sus estrategias

4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.

La formación de los directivos públicos es una función esencial del INAP. 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.

- **4.1.** Situar el Máster en Dirección Pública como referente de la formación de directivos en las Administraciones públicas.
 - **4.2.** Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones públicas.

EN

OBJETIVO GENERAL 5 y sus estrategias

5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

Cualquier organización debe alinear su gestión para alcanzar sus fines estratégicos. En el INAP este objetivo tiene un valor especial, porque 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.

- **5.1.** Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.
 - **5.2.** Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo.
- **5.3.** Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.
 - **5.4.** Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo.

En el Plan Operativo octubre 2012-febrero 2013 se incluyeron los proyectos considerados prioritarios al comienzo de la ejecución del Plan Estratégico. A continuación, se elaboró el Plan Operativo 2013, en el que se incluyeron los proyectos iniciados con el primer plan operativo que aún no habían finalizado y algunos nuevos. Toda la información sobre el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 y su seguimiento están disponibles en la web del INAP en www.inap.es/conocenos



1. ¿Cuál ha sido vuestra participación en el proyecto?

En abril de 2012 recibimos el encargo de Manuel Arenilla Sáez, director del INAP, de adaptar a las características del organismo una metodología de elaboración de un Plan Estratégico General para el periodo 2012-2015, coincidente con la entonces recién iniciada legislatura. También se nos encomendó el impulso y la coordinación del proceso.

En mayo se reunía el Comité de Dirección, con la presencia del director, que lo presidía, los subdirectores generales de Formación, Selección y Programas Formativos en Administración local, el gerente, los jefes de los Departamentos de Publicaciones, Estudios y Documentación y de Relaciones Internacionales, así como varios asesores destinados en el INAP. Nos incorporamos a esta reunión en calidad de formadores expertos en planificación estratégica. Fue el "pistoletazo de salida" en el proceso de construcción del Plan.

A partir de ahí, y una vez definidas por la Dirección la Misión y la Visión de la institución y acordados los objetivos generales, facilitamos al personal directivo y pre-directivo del INAP los rudimentos básicos de la metodología en una primera sesión informativa. Nos decidimos por la que diseñara, en su día, la Inspección General de los Servicios de la Administración pública del entonces Ministerio para las Administraciones públicas, que es la que venimos utilizando



en los cursos que impartimos sobre planificación estratégica y aplicando en otras experiencias de planificación en las que hemos participado o estamos participando.

Distribuimos, además, el material necesario para abordar la elaboración del Plan, con modelos de fichas para la correcta identificación de las Estrategias y los Proyectos, con sus objetivos específicos.

Durante los meses de mayo y junio, organizamos numerosas reuniones, por Subdirecciones Generales y Departamentos, con la ayuda de uno de los Asesores de la Unidad de Apoyo del Director, que se ocupaba, además, de ir completando, a modo de "actas" sucesivas, el texto del Plan en el formato facilitado. En aquellas reuniones, nos inspiramos en los dos principios metodológicos básicos: el de trabajo en equipo y el de "descubrir", por parte de las diferentes unidades del organismo, qué era lo que había que hacer para lograr los objetivos generales fijados para la legislatura y cómo había que hacerlo.

En dichos meses, se formularon, desde cada Subdirección General o Departamento, las Estrategias y los Proyectos.

Con esta fase inicial se solapó otra, muy importante, relativa a la ejecución del Plan Estratégico, porque casi en paralelo, y por expreso deseo de la Dirección, se abordó la elaboración del Primer Plan Operativo Anual, referido a "Octubre 2012-Febrero 2013", con el que se sistematizaría cada actividad, y se identificarían los productos y los

indicadores de los proyectos, así como sus responsables, sus equipos y sus calendarios.

También en esta fase, fuimos los impulsores y coordinadores de los trabajos, bajo los principios metodológicos antes citados y con la ayuda de la Unidad de Apoyo de la Dirección.

2. Describir los principales retos a los que os habéis enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Abordar un proceso de planificación estratégica en cualquier organismo de la Administración supone siempre un reto en sí mismo, ya que, sorprendentemente, no acaba de calar en la cultura de la organización la necesidad de plantearse la sistematización de las tareas alineada a una visión estratégica, más allá de los elementos que son característicos de la planificación e inherentes a la propia dinámica de funcionamiento de la Administración pública. Parece como si el hecho de deber someterse a los Presupuestos Generales del Estado, a los mandatos de los Gobiernos resultado de las urnas electorales o a los periodos de las Legislaturas ya fuera suficiente hoja de ruta. Y nada más lejos de la realidad.

Pero, más allá de este reto de carácter general, destacaríamos dos de los que asumimos en el proceso de elaboración del Plan Estratégico del INAP. El primero tiene que ver con la perentoriedad de los plazos. La Dirección deseaba contar con el Plan en verano de 2012, a lo que hubo que añadir la peculiaridad metodológica principal del caso del INAP: el solapamiento en la realización del Plan Estratégico General 2012-2015 y del POA Octubre 2012-Febrero 2013 que, además, no coincidía con el ejercicio presupuestario ni con un año natural.

El segundo se debía a las características del organismo como centro de formación también en técnicas de planificación estratégica; por ello, el resultado sería, muy probablemente, analizado con detalle por otras dependencias de la Administración del Estado, inmersas algunas en proyectos de dirección por objetivos y de planificación de sus actividades.

3. ¿Os sentís partícipes del resultado?

En la aplicación de la metodología descrita, resulta imposible no sentirse concernido, más que por el resultado, por el proceso en sí. El

texto final del Plan Estratégico General del INAP está lleno de matices, ha sido confeccionado desde la pluralidad de opciones y opiniones, ha marcado el cierre de un itinerario de reflexión en cuyo recorrido se han involucrado todos y cada uno de los responsables del equipo humano, desde la Dirección hasta el protagonista de la menor de las actividades que se describen. Y ello partiendo de una realidad aceptablemente reciclable, con un sinfín de fortalezas –también alguna que otra debilidad– y sin perder la perspectiva de un futuro por construir más allá de la pura supervivencia.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Destacaríamos el valor ejemplificador del Plan Estratégico del INAP, en línea con el segundo de los retos que antes señalábamos. Así, la institución de referencia en el ámbito de la formación de numerosos empleados públicos españoles viene a avalar la planificación estratégica como método idóneo de gestión pública en la Administración General del Estado, sobre todo porque puede generar importantes transformaciones en el seno de la misma hacia una organización mejor alineada con las necesidades de los ciudadanos y con sus referentes y, por lo tanto, más legitimada. El establecimiento de objetivos, estrategias y proyectos, así como de un sistema de seguimiento y de rendición de cuentas a través de indicadores medibles y contrastables aporta a la sociedad un esquema de funcionamiento basado en la transparencia.

Este proyecto trasciende, por tanto, el ámbito interno de la institución, aunque pretende, también, mejorar aspectos de su funcionamiento ligados a la cohesión, la eficiencia o la calidad, para situarla frente al espejo de la ciudadanía y aportar valores que pueden influir positivamente en un cambio social que viene siendo largamente demandado.



El establecimiento de objetivos, estrategias y proyectos, así como de un sistema de seguimiento y de rendición de cuentas a través de indicadores medibles y contrastables aporta a la sociedad un esquema de funcionamiento basado en la



En la intervención realizada durante los meses de marzo a julio de 2012, partimos del encargo por parte del director del INAP de reflexionar conjuntamente con él y su equipo sobre la MISIÓN de LIDERAZGO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS, que deseaban promover en los próximos años para la materialización del nuevo Plan Estratégico.

En las primeras reuniones decidimos cómo enfocar los posibles niveles de actuación y su secuencia para mejorar la Perceptividad de los miembros del equipo como base de sus Decisiones y sus Actuaciones para una gestión eficaz, eficiente y ecológica en el INAP.

El desarrollo de la perceptividad de los Líderes y de los Equipos pasa por cultivar las 5 Disciplinas de Peter Senge:

- Pensamiento Sistémico para comprender la Organización.
- Poder Personal en cada miembro del equipo para aumentar su capacidad de acción efectiva.
- Aclarar y cambiar los Modelos Mentales que condicionan las creencias sobre los Servicios al Entorno y sobre el Trabajo.
- Aprendizaje en Equipo que potencia las sinergias de la Organización.

 La construcción de una Visión Compartida de la Organización que guíe con coherencia el proceso y que motive hacia la consecución de Servicios Excelentes.

Tras los primeros contactos entre los Consultores y 30 técnicos del INAP acordamos que nuestra intervención sería un mix de los tres modelos de Formación y Consultoría que definió Schein.

- 1) Adquisición de Servicios concretos de Formación: conferencias y reuniones de aprendizaje para el Autoconocimiento y el desarrollo de la Confianza, la nueva Comunicación (Análisis Transaccional, Programación Neurolingüística, Diseño Humano).
- 2) Diagnósticos y Asesoría. Diagnóstico Analógico de la Organización, análisis del Clima. etc.
- 3) Consultoría de Procesos y Coaching para Implantar Nueva Cultura, Creencias y Valores así como la mejora del Clima.

Estos 3 Niveles de Actuación deberían estar integrados y ser coherentes con la nueva Misión del INAP y el Estilo de Liderazgo, Comunicación y Coordinación de Servicios y Conductas que el nuevo equipo deseaba implantar. Este modelo mixto era especialmente válido para la consideración de los procesos de Aprendizaje acordes con el modelo FAR (Formación, Autonomía y Responsabilidad), en colaboración estrecha y reflexiva entre el Líder y su Equipo.

Para sintonizar la Estrategia, la Cultura y el Clima de una Organización se necesita aunar saberes distintos en una perspectiva multidisciplinar y seleccionar los medios y técnicas de diagnóstico e intervención adecuadas.

La integración se produjo en tres niveles: a nivel organizacional, a nivel grupal y a nivel individual. Es decir: Personas que aprenden, Equipos que aprenden y Organización que desarrolla su Inteligencia Cultural, Estratégica y Emocional. Partíamos de la base de que el crecimiento global de una Organización ha de promover un equilibrio dinámico integrando la cultura, la estrategia y el clima a través de la mejora de las relaciones interpersonales y las técnicas.

An V	SERVICIOS DE	SABERNET Sabernet.
CUADRO DE NIVELES DE ACTUACIÓN Y	Modelo de Consultoría recomendado	
a Organización, 103		 Talleres de Formace Acción a medida (Nueva comunicación). Libro Liderazgo Sistémico de la Organización.
diagnosticado sus necesidades y debe jenen claro sus necesidades y debe jenen claro sus necesidades y debe experto o de información que debe experse.	cxp.	Formación "Trans-

En 1a Han di . Tier • Han considerado y aceptado las de ex consecuencias potenciales de obtener la Formación". Diagnóstico y obten • Diagnóstico analógico Están seguros de su interpretación de de la Organización/ asesoria los síntomas y tienen claro las personas Unidades. Análisis de analogías. • Necesitan averiguar las causas y • Human Design System. consideran el propio proceso de diagnóstico afectadas. Análisis individual. como beneficioso para la organización. • piensan que la persona o grupo identificados como "enfermos" colaborarán . Diagnóstico DISC: análisis individual y en aportando la información adecuada. Equipo. • piensan que aceptarán, comprenderán e interpretarán correctamente el diagnóstico • Cuentan con los recursos y habilidades del consultor. suficientes para poner en práctica las

Consultoría de

procesos

Los talleres de Formación-Acción dinamizaron nuevos estilos de liderazgo, nueva cultura, nuevo lenguaje v más actuaciones coordinadas en Equipo en las diversas áreas del INAP. La definición participativa de la nueva Visión, Misión y Valores supuso una ampliación de la Confianza en los diversos miembros de los equipos. Entre los nuevos Valores destacamos el espíritu Innovador que se refleió en manifestaciones como las numerosas alianzas con Organismos Internacionales Públicos y Privados v el lanzamiento de la colección de textos Innap Innova.

Los consultores de Sabernet participaron con la publicación de dos obras de la colección: La actitud innovadora (Ana Eguizábal) e Inteligencia Actitudinal e Innovación Cultural en las Organizaciones Públicas (Adolfo Blanco).

• piensan que la organización puede permanecer saludable después de que el Sienten cierto malestar (las cosas no van), consultor se va. pero desconocen la causa exacta.

soluciones por su cuenta.

- Han probado ciertas soluciones que no han funcionado y/o piensan que no se puede
- Tienen una intención constructiva, creen que es la organización quien debe resolver hacer nada. el problema y están dispuestos a poner los medios para lograrlo.
- . Quieren que las personas de su organización se desarrollen y aprendan a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales en el futuro sin depender de nadie.

• Consultoría de Procesos/

- . Coaching. Consultor como analista de Procesos (Decidimos las intervenciones y servicios más adecuados en equipos). • Análisis de la Cultura
 - Organizacional del INAP. . Definición de la Visión,
 - Misión y Valores del INAP a incorporar en el nuevo Plan Estratégico.



1. Describe brevemente cuál ha sido tu participación en el proyecto.

Como consultora, formadora, coach y directora de Sabernet, he apoyado de forma intensiva este proyecto desde marzo hasta julio del 2012.

La participación en el proyecto ha consistido principalmente en:

- ✓ Apoyar a la Dirección del INAP en el cambio cultural transformador del INAP.
- ✓ Dinamizar la cohesión del nuevo Equipo Directivo.
- \checkmark Agilizar el proceso de formulación compartida de la Visión y Misión del INAP en esta nueva etapa.
- ✓ Favorecer el proceso de cohesión de los miembros del Consejo de Dirección y sus colaboradores más directos.
- ✓ Facilitar el proceso de priorización del plan estratégico, conforme los nuevos valores y creencias de la Nueva Cultura.

Para ello se han realizado trabajos de consultoría, formación y coaching, buscando la integración de la nueva cultura innovadora, estrategia y clima; fomentando la innovación en la comunicación, desarrollando las relaciones interpersonales hacia la confianza y el apoyo mutuo y cuidando a las personas; trabajando a nivel de la propia organización, de su equipo directivo y de forma individual con las personas; diseñando y materializando reuniones formativas,

sobre comunicación, nuevo liderazgo, actitud innovadora, gestión de conflictos, la cohesión de equipos; y dinamizando los talleres de desarrollo de la Visión y Misión compartida del INAP.

Recogimos información por medio de cuestionarios, test y entrevistas de 38 personas de la organización, incluido el equipo directivo, para facilitar los procesos anteriormente mencionados.

Realizamos 38 informes personales para agilizar el conocimiento y la cohesión de equipos y detectar las distintas cualidades de las personas y las características de los equipos existentes.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Los principales retos de este proyecto han sido aquellos que han tenido que ver con la gestión de las resistencias al cambio y el desarrollo de la confianza y cohesión en el menor tiempo posible.

Inicialmente, se originaron algunas resistencias desde la racionalidad: falta de información sobre el proyecto de cambio, escasez de recursos materiales, tiempo necesario para la adecuación...

Sin embargo, la mayor parte de estas han tenido que ver con creencias limitantes hacia el cambio y la innovación.

A nivel organizativo: El peso cultural histórico de la Institución busca la estabilidad y el inmovilismo provocando incredulidad hacia una innovación real y transformadora.

La inercia estructural, la amenaza a las relaciones de poder, la escasa relación interdepartamental, los grupos de opinión divergentes ya establecidos..., incluso el propio edificio del Instituto favorece el aislamiento departamental y una mirada más dirigida hacia dentro que hacia el entorno.

A nivel relacional: Incertidumbre y/o desconfianza ante el nuevo líder o nuevos nombramientos, miedo a cambios departamentales, fragilidad de pertenencia

A nivel personal: Aquellas creencias que cada persona puede tener sobre su papel en el INAP y sobre sus capacidades profesionales y personales como:

- o La inseguridad personal ante los cambios de dirección, de estrategia, de competencias.
- o El miedo "a perder estatus", al no control, al fracaso, a lo nuevo, a que los intereses personales se vean dañados, al compromiso... También la rabia, la tristeza, la apatía, la inercia...

Otro reto importante es gestionar la ansiedad de personas que están acostumbradas a pasar a la acción, a las prisas para actuar, a querer saltar de un paso a otro rápidamente y que tienen poca costumbre de reflexionar, expresar, debatir y analizar conjuntamente escenarios y valores.

El contener a los miembros que ya están inmersos en el proyecto y hacerles entender la conveniencia de "esperar" al resto del equipo.

Todo esto aviva reacciones emocionales más o menos intensas que, sin una buena gestión, podían abortar, procrastinar o entorpecer el proyecto.

Estos motivos provocaron momentos críticos en el proceso donde personas muy valiosas para la Institución, estuvieron a punto de descolgarse del equipo.

Situaciones como estas requieren que el consultor ponga en marcha todos sus conocimientos, habilidades y técnicas y que las utilice en grado y forma conveniente, para el beneficio del equipo y de cada uno de sus miembros.

Es una intervención creativa, emocionante, yo diría que artística, combinada con la reflexión e indagación interna. No se trata exclusivamente del uso de una metodología, es un baile amoroso de saberes, técnicas e intuiciones y emociones puestas en marcha en pos de la resiliencia del equipo y de las personas que lo componen.

Este proceso, apasionante para el consultor, no tiene por qué ser visible ni entendido por el equipo, otras veces sin embargo sí lo

requiere. Estamos en la esencia de la consultoría, donde cabe un abanico de actuaciones sutiles, refinadas, imperceptibles, delicadas, reflexivas, con variado ritmo e intensidad dirigidas a distintos niveles de cambio y aprendizaje de las personas que apoyen la eficacia, la cohesión y el bienestar personal de los miembros.

También fue necesario otro tipo de intervenciones como la confrontación o provocación directa al equipo o a alguno de sus miembros, pasando así la figura del consultor a contener y a "ser blanco" de las tensiones existentes en el grupo. Esto les puede facilitar avanzar en su tarea conjunta llegando a ser el papel del consultor el que es cuestionado.

Si estas resistencias no se gestionan de forma adecuada en grupo, los pasos siguientes tienen muchas posibilidades de carecer de fortaleza.

La facilitación de la comunicación constructiva a través del respeto, el debate, la transparencia, la visión común, hizo transgredir la crisis hacia una "actitud innovadora y de cooperación" y una sinergia en el grupo.

En nuestra experiencia de veinte años en la formación de los empleados públicos hemos ido recogiendo información sobre la Administración pública en sus distintos niveles, sobre sus procedimientos y el sentir de los funcionarios.

Personalmente, cuando escuché a Manuel Arenilla, como nuevo director del INAP, su exposición del proyecto transformador para el Instituto y su visión del derecho del ciudadano a una Buena Administración, analizando sus palabras, tonos y observando sus gestos, tuve la certeza de que estaba ante un líder capaz de llevar a cabo la transformación necesaria en nuestra Administración.

No solamente compartía su visión y su entusiasmo, además lo veía posible si él lo lideraba y conseguía el apoyo necesario. También percibí la confianza mutua para poder interactuar. El encontrarse a un líder con estas características y un proyecto tan bondadoso, es el anhelo constante de un consultor.

Así que, a partir de ese momento, puse toda mi atención, conocimientos y habilidades para facilitarle su trabajo.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

He participado, como no cabía de otra forma, sin ser protagonista. Los protagonistas, los líderes del cambio y sus transmisores son el equipo de Dirección con su líder a la cabeza.

Mi trabajo ha sido dinamizar el proceso, apoyar el equipo en los pasos recomendables, agilizar en la medida de lo posible las transiciones, facilitar con distintas y variadas herramientas el cambio organizacional y la cohesión de equipos.

Me siento partícipe en el proceso y, por tanto, de los resultados y orgullosa de haber contribuido a ello.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El valor del proceso en el que hemos intervenido es fundamental.

La formulación conjunta de los líderes de la Institución de la Visión y Misión es imprescindible para que se produzca un cambio real.

La cohesión del equipo directivo es básica para llevarlo a cabo.

La transmisión de la Nueva Cultura y la eficacia del cambio lo requieren.

Saltarse esta fase del proceso de transformación no origina transformación. Son los primeros pasos y son imprescindibles para producir la sinergia necesaria para el cambio organizacional.

Es empezar bien un proceso cuya magnitud va a afectar a la ciudadanía.

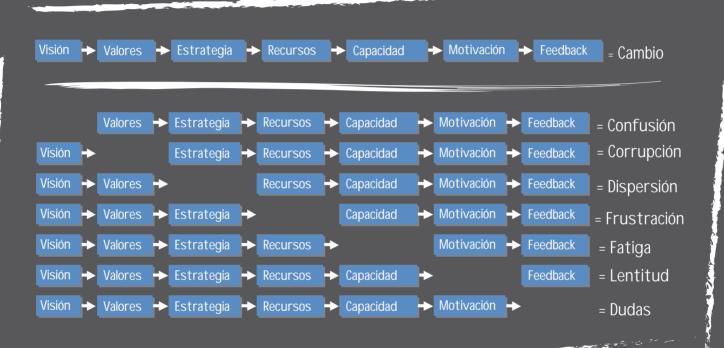
Empezar bien genera la solidez de todo el proceso, genera la actitud innovadora necesaria y conlleva la creatividad e innovación precisa para el buen uso de los recursos, el deseo de seguir aprendiendo e

innovando y la búsqueda de retroalimentación desde los líderes de la Administración pública, funcionarios de base y de los ciudadanos que nos ayudará a priorizar nuestras estrategias futuras.

Estoy agradecida por haber contribuido en este proceso transformador y seguir contribuyendo en la reeducación de los funcionarios y empleados públicos en las distintas actividades formativas y de divulgación.



Empezar bien genera la solidez de todo el proceso, genera la actitud innovadora necesaria y conlleva la creatividad e innovación precisa para el buen uso de los recursos.



Este cuadro de Nicolás Fernández Losa, Catedrático de la Universidad de La Rioj a sintetiza en su opinión, que yo comparto, los distintos pasos para que se produzcan el cambio y las emociones y sentimientos de la institución, si falta alguno de ellos.



Seguimiento del Plan Estratégico-Oficina Técnica de Proyectos

Responsable

Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Colaboradores internos

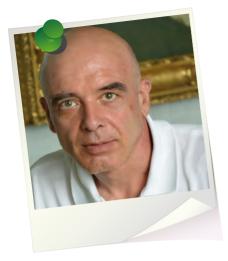
Equipo de Dirección del INAP

Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Resto de departamentos del INAP

Colaboradores externos

Everis



Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO

SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El Seguimiento del Plan Estratégico-Oficina Técnica de Proyectos se engloba en el proyecto 5.3.2, "Elaboración de los planes operativos anuales del PEG y elaboración de los informes anuales de seguimiento y evaluación correspondientes".

El punto de partida se puede situar en septiembre de 2012. En ese momento estaba aprobado el Plan Estratégico General, con los objetivos, estrategias y proyectos. A partir de ahí empezaba su ejecución.

Se decidió señalar como prioritarios 37 proyectos, y planificar su ejecución desde esa fecha, septiembre de 2012, hasta marzo de 2013. Se perseguían con ello varias cosas: no esperar hasta enero para comenzar la ejecución real del Plan, tener va al cabo de 5 o 6 meses productos concretos y permitir una ejecución normal o anual del Plan a partir de 2013. Se elaboraron fichas de seguimiento, denominadas fichas POA (Plan Operativo Anual), soportadas en tablas Word. Cada responsable de proyecto cumplimentó las fichas correspondientes, siguiendo unas indicaciones de la Unidad de Apoyo, que fue la unidad encargada de llevar a cabo el seguimiento del Plan.

El contenido de las fichas se discutió en el Consejo de Dirección del organismo, que fue quien finalmente aprobó su diseño. Para garantizar su homogeneidad se mantuvieron reuniones con los distintos responsables de proyecto y con sus colaboradores.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo del proyecto lo formaban las personas destinadas en la Unidad de Apoyo a la Dirección del Instituto: Ana Fernández, Tomás Solana, Esther Piccione y yo mismo, aunque en un sentido más amplio se puede decir que todos los miembros del Consejo de Dirección del INAP y una parte importante de los funcionarios destinados en el Instituto participaron en este proyecto.

En septiembre de 2013 se creó la Oficina Técnica de seguimiento del Plan, para cuyo apoyo se contrató a la consultora Everis. La consultora de dicha empresa Elena de Antonio empezó a trabajar en el Instituto a jornada completa a la vuelta del verano, y su aportación ha sido decisiva en el éxito y la calidad del seguimiento.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en seguir la ejecución del Plan y asegurarse de que se lleva a cabo como está previsto, en la medida de lo posible. Inicialmente, en la fase de ejecución del Plan que va desde septiembre de 2012 a 2013, se contaba con las fichas de planificación de cada provecto elaboradas en el INAP (fichas POA). Estas fichas contenían información importante de cada uno de los proyectos: equipo del mismo, fecha de finalización, hitos importantes, productos a obtener, etc., pero no eran todo lo exhaustivas que debieran ni permitían elaborar informes conjuntos, al estar elaboradas en tablas Word. En el segundo semestre de 2013 se diseñaron nuevas fichas de proyecto en tablas Excel, lo que permite realizar todo tipo de informes sobre aspectos particulares de los proyectos y sobre su grado de evolución. La incorporación de la consultoría ha significado también una profesionalización del seguimiento, con un mayor rigor en

la definición de los productos de cada proyecto, una insistencia en la búsqueda de indicadores relevantes y un respeto en los plazos establecidos o en su actualización o revisión cuando no es posible respetarlos.

El seguimiento se realiza fundamentalmente mediante entrevistas personales con los responsables o gestores de cada uno de los proyectos, y se materializa en la actualización de cada ficha y en la preparación de informes periódicos sobre la evolución del Plan en su conjunto. Hay dos informes principales: el interno del organismo, muy detallado, y uno resumido destinado a ser publicado en la web del organismo.

5. RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO. CAMBIOS FUNDAMENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

El seguimiento de un Plan Estratégico es tan importante o más que la misma elaboración del Plan. En la Administración abundan los planes abandonados al nacer o muy poco después. La principal virtud y el principal reto del proyecto de seguimiento ha sido convencer al organismo de que el Plan va en serio, y que no es papel mojado destinado a una estantería. En este sentido, concertar las reuniones con los responsables y gestores de los provectos, actualizar constantemente las fechas, así como forzar la reflexión sobre el contenido práctico y real de los proyectos, han sido dificultades a superar. En el INAP no había ninguna experiencia de planificación, se trata de crear una nueva cultura de trabajo, y eso no es fácil.

En cuanto a cambios respecto a la idea inicial, los ha habido, pero no se pueden considerar fundamentales, salvo quizá en lo que se refiere a los indicadores de los proyectos. La estructura general del Plan, objetivos generales, estrategias y proyectos, siguen siendo los del Plan inicial, pero el contenido y los plazos de los proyectos han ido cambiando conforme se identificaban los problemas

								sidades reales de la a	administra	rmación y la selección a las ación pública, a las competencias blicos y a la carrera profesional.	2, implantar la ección y apren	gestión por competencias dizaje	s, ligada a la				
						- 4			Proy	ecto prioritario: 3.2	1 Creaci	ón de mapas competenciales y de	tinerarios formativos p	por perfiles.			
								Responsable del proyecto: Carlos Adiego Samper Gestor del proyecto:									
1	Estos s	son d	os eje	mplos	s de fic	cha de pla	nificac	ión 4	Juan Baldi	zán.		tin, Ginės José Martinez, Paz Mart				ente, Lorena	
000	وندمنور	nto d	a proj	uactoo		dal primar	C010 0 00	tro di	Mapa Desa	es competenciales pa errollo del proyecto:	ra detern	eto durante su vigencia como PC ninados perfiles profesionales.		ntrega, 10 de	Secondary.		
segundento de probecto				jec w s	2005, una aei primer semestre ae				Activ	ridad ción de un esquema	da	Responsable de la actividad Equipo del proyecto	Producto Adopción y adaptación de un		Fecha de entrega. 11 de octubre		_
seguimiento de proyecto 2013 y otra del segund		zundo					traba		ue.	Equipo del proyecto	modelo de destrezi conocimientos exis Documento	as y	Ti de octubre		+		
		O .						Creación del grupo de trabajo con organismos y departamentos		Marisol Serrano, Carlos Adiego	Acta		18 de octubre				
	_								Borra	dor parcial/piloto	Equipo del proyecto		Documento		8 de noviembre		
		~							Dicci	onario de competenc as	ias.	Equipo del proyecto	Documento		8 de noviembre		
										do de áreas funciona		Listado				4.5	
						Itado inicial para fund cursos humanos	ciones	Equipo del proyecto	Borrador de mapas competenciales para algunos perfiles del área de recursos humanos. Documento		1 de diciembre		45				
										pitulación y planifica guientes trabajos.	ción de	Equipo del proyecto	Documento, Programa		1 de febrero		A
									100 31				-		_		STRATÉGIC
																	ΑΤÉ
		3.Vine	ular la forme	ación y la sele	ección a las		3.5, Converti	al INAP en ur	referente de	calidad.							TR/
Objetive General:		necesidad las comp	les reales de etencias prof	la Administra	ción Pública, a los empleados	Estrategia: 3.5	transparencia conjunto de a	e independer	cia en materia es españolas,	de selección en el tomando como							ш
royecto	3.5.1.	Redacción de un manual para los colaboradores y				Fecha fin	31-dic-13							ACIÓN			
Mejorar la cualificación de los órganos de selección, de sus colaboradores y de los miembros de los tribunales. Partiendo de la experiencia de la Comisión Permanente de Selección, este proyecto pretende la elaboración de un ma formar a los agentes implicados en los órganos de selección en la organización de procesos selectivos en aras de una profesionalización de los mismos.									de un manua								.ANIFIC,
nio de Ava				En Curso	POA	marzo 2013 - diciembre 2013	Prioridad, Desviación, Alarma		Fecha revisión estado	12-sep-13							PL/
sponsable proyecto:	del Ana R	amírez Ge	estor del Cr	ristina Lippi	Equipo del proyecto:	Encarnación Mota, Pil	ar Linares y Ca	rmen Moren									
				Producto		el proyecto durante su vi	pencia										
orme, pro	puesta provi	sional, prop	uesta defini	tiva, propues	sta de formació	ón, jornadas formativas	documento d	efinitivo y pu	blicación del	manual							
					Desarrol	lio del proyecto:											
		Actividad			Responsable de la actividad	Hito / Produ	cto	Fecha inicio	Fecha fin/entrega	Estado							
1	Trabajos de	documenta	dón		Ana Ramirez	Informe			1-abr-13		_						
2	Análisis del				Ana Ramírez	Listado preliminar de posibles integrantes 30- pi Propuesta provisional 15			1-may-13								
3	Constitución estudio	-		o para su	Ana Ramirez				30-may-13								
5	Proceso de l Consultas es		ternas		Cristina Lippi Ana Ramírez			15-jun-13 10-feb-14	No se dispone de								
	Countries ()	100		os y un		mirez Propuesta provisional 10-ene Lippi Borrador de trabajo 10-feb		10 GR 14	.0 10 14	enero						-	

v los aspectos colaterales de cada proyecto de los que no se era consciente al principio. En cuanto a los indicadores, en un primer momento se pretendía establecer indicadores de impacto de los proyectos, o sea, indicadores de lo que la ejecución de los proyectos supondría en el área administrativa o social a la que se dirigían. Pronto se vio que esto era muy difícil o imposible de lograr, y se decidió intentar la elaboración de 8 o 10 indicadores globales del Plan que pudieran incorporarse al Cuadro de Mando, cuya elaboración es también un proyecto del Plan. En esto se está trabajando ahora.

En cuanto al funcionamiento específico del seguimiento del Plan, la incorporación de la consultora Everis ha significado un cambio importante. Ha aumentado la frecuencia y regularidad de las reuniones con los responsables y gestores de cada proyecto, la marcha de los mismos se documenta mejor y los informes de seguimiento han ganado en consistencia y calidad.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Como se ha señalado más arriba, planificar y ejecutar lo planificado exige trabajar con más rigor y teniendo en cuenta plazos preestablecidos. Por otra parte, el seguimiento del plan ha permitido ver las interrelaciones existentes entre las funciones y los trabajos de las diferentes áreas del Instituto.

Creo que la fijación de fechas sí ha cambiado mi forma de trabajar, en la medida en que una planificación global exige que también el trabajo individual se planifique correctamente. Pero en cuanto a la mayor coordinación interna del organismo que el Plan exige, creo que se ha avanzado menos. Este es, a mi juicio, el principal problema que plantea el Plan Estratégico del INAP: exige un trabajo concertado de distintas unidades para el que no hay la cultura profesional necesaria y que se enfrenta, además, a las constricciones derivadas de una estructura orgánica creada con otros fines.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Los hitos alcanzados pueden concretarse, en mi opinión, tanto desde un punto de vista formal como sustantivo. Formalmente, la documentación del Plan v de cada uno de sus proyectos constituye un avance significativo en la manera de trabajar del Instituto, que ve reflejado su trabajo de una manera veraz y concreta en esa documentación. Sustantivamente. el INAP se está acostumbrando a considerar que su labor se dirige a la obtención de productos concretos, informes, aplicaciones, métodos, etc. Esta materialización del trabajo en productos tangibles, sujetos a un plazo, es muy importante.

Aun así, creo que al INAP le queda un largo camino por recorrer para lograr que el Plan y su ejecución progresiva se conviertan en los ejes principales de su actuación y también, quizá sobre todo, para asumir que no se trabaja para tal o cual unidad, sino para el organismo y sus objetivos generales.



En el marco de los Planes Operativos elaborados, se decidió lanzar proyectos de todas las estrategias en cada uno de los cinco objetivos generales, por lo que muchos de los proyectos se desarrollan en paralelo. Actualmente, 46 están en curso, 14 finalizados, y 6 suprimidos, así como otros 15 proyectos se encuentran a la espera de arrancar.

Finalmente, cabe destacar que el órgano previo responsable de las funciones de seguimiento del PEG no podía abarcar todas las funciones de la oficina.

Con el fin de poder gestionar este contexto que envuelve al Plan Estratégico y los proyectos que de él derivan, se crea en el mes de julio la Oficina Técnica de Proyectos, cuyas funciones principales son:

1. Coordinación/Gestión del Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP. Debido al gran número de proyectos que pueden estar en marcha al mismo tiempo, y el hecho de que un mismo proyecto puede implicar a más de un ámbito de actuación, su gestión adecuada se convierte en una tarea costosa y compleja. La Oficina Técnica de Proyectos del PEG evitará esta complejidad y asegurará la correcta gestión y ejecución de los proyectos. En este sentido, la Oficina Técnica de Proyectos del PEG no desempeña un papel ejecutor puesto que ese papel lo desempeñan las áreas implicadas, sino que actúa como apoyo y/o asesoramiento en los proyectos desde el inicio, durante el seguimiento y en el cierre de los mismos. Para ello, se desarrollan las siguientes actividades:

1. Describe brevemente cuál ha sido tu participación en el proyecto

Antes de abordar el planteamiento de la metodología de la Oficina Técnica de Proyectos del PEG, conviene analizar brevemente las condiciones de contexto que delimitaron su enfoque metodológico:

En el Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP se identifican cinco objetivos generales. Asociado a cada uno de estos objetivos generales se identifican 20 estrategias que se desglosan en distintos proyectos, heterogéneos en función de los ámbitos en los que inciden, los objetivos que persiguen o el área responsable de su ejecución.

- ▲ Establecimiento de mecanismos de gestión de proyectos comunes a todas las áreas, así como las herramientas de gestión de proyectos adecuadas a las necesidades del INAP.
- ▲ Realización de reuniones periódicas de seguimiento con los responsables y gestores de los proyectos para analizar el avance de los proyectos, planificar las siguientes actuaciones e identificar los problemas que pudieran perjudicar el cumplimiento de los objetivos previstos.
- ▲ Elaboración de informes personalizados a gestores y responsables, donde pueden conocer la situación de sus proyectos.
- ▲ Realización de reuniones conjuntas con todos los responsables de los proyectos, donde se exponen el estado, logros y problemas de los proyectos en su conjunto, así como las dependencias y sinergias que se detectan entre los mismos con el objeto de mejorar la coordinación de la ejecución del Plan y compartir el conocimiento generado.
- 2. Seguimiento. Este servicio consiste en la definición de indicadores y metodología de uso de estos con el fin de evaluar y medir el avance y el impacto del Plan Estratégico, a nivel estratégico (objetivos generales y estrategias) y operativo (proyectos) para el cumplimiento de los objetivos generales. A su vez, estos indicadores aportan información para detectar y controlar las desviaciones en cada uno de los proyectos, objetivos generales y estrategias; así como la necesidad de realimentar el plan y, si resulta necesario, cómo orientar la estrategia. Para ello, se desarrollan las siguientes actividades:
 - ▲ Determinación de indicadores a nivel estratégico y operativo del PEG.
 - ▲ Recopilación de datos para alimentar el Cuadro de Mando.
 - ▲ Actualización de información del Cuadro de Mando.
 - ▲ Análisis de resultados.
- **3. Reporting.** Este servicio está orientado a facilitar la comunicación y el conocimiento del avance del Plan Estratégico, consiste en la integración de la información de todos los proyectos, estrategias

- y objetivos y su difusión a los agentes implicados. Para ello, se desarrollan las siguientes actividades:
- ▲ Definición de los mecanismos y herramientas de reporte.
- ▲ Integración de la información de todos los proyectos.
- ▲ Elaboración y difusión de informes mensuales de avance del Plan Estratégico, donde se integra el avance de cada proyecto individualmente y se analiza el de los objetivos generales y estrategias, en función del grado de cumplimiento de la planificación, los productos y el impacto de las actuaciones realizadas.
- ▲ Al finalizar el Plan Operativo vigente, se elaborará una memoria de actividades del PEG y el plan de difusión de resultados para dar a conocer los logros obtenidos.
- **4. Alineamiento con la estrategia.** Dentro de este servicio, la Oficina se encarga de realizar una supervisión continua del alineamiento de los proyectos con los objetivos generales. Para ello, la Oficina Técnica actúa desde diferentes perspectivas:
 - ▲ Vigilancia continua del alineamiento de los proyectos con los objetivos generales. Es fundamental que todos los proyectos que se lancen estén alineados con los objetivos generales del PEG.
 - ▲ Revisión del Plan, objetivos y estrategias, de acuerdo con el contexto del momento, lo que podrá implicar nuevas priorizaciones de los proyectos a llevar a cabo, mediante la coordinación de los responsables del PEG, donde se debatan y validen las peticiones solicitadas por parte de áreas interesadas.
 - ▲ Elaboración y seguimiento de los Planes Operativos Anuales.

Adicionalmente a estas funciones principales, la Oficina de Proyectos realiza actuaciones encaminadas a la Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento:

▲ Dado que la ejecución del Plan Estratégico conlleva nuevos métodos de trabajo diferentes de los actuales, los participantes en los mismos deberán afrontar un gran cambio en la forma de interacción entre ellos y en la gestión de los proyectos. Por este motivo, una de las funciones de la Oficina Técnica de Proyectos

del PEG será la Gestión del Cambio asociada al Plan Estratégico. Desde la Oficina se realizarán acciones para llevar a cabo una adecuada gestión del cambio. Para ello, se han realizado sesiones formativas de gestión de proyectos, y por medio de las reuniones con responsables y gestores se van orientando actuaciones hacia la gestión del cambio.

▲ Gestión del conocimiento. La Oficina se encarga de identificar las mejores prácticas derivadas de todos los proyectos, de forma que sean fácilmente accesibles para todo el mundo. Se alimentará tanto de la ejecución de proyectos internos como de información externa.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

La ejecución de un Plan Estratégico conlleva retos implícitos, normales en todas las organizaciones, debido a la incorporación de nuevos métodos de trabajo, diferentes de los actuales. Los participantes deberán afrontar un gran cambio en la gestión de los proyectos. Todos estos retos no es posible superarlos sin tener al equipo de trabajo implicado en la ejecución del Plan Estratégico.

Por ello, en la etapa de diagnóstico de la situación actual de la Oficina Técnica de Proyectos, además de identificar el estado y avance del PEG, se realizó una sesión de trabajo para identificar el estado del equipo de trabajo de cara a afrontar la ejecución del PEG y los retos a los que se estaban enfrentando.

Como resultado de esta sesión, se identificó que el **principal reto** al que se tenían que enfrentar era a la **inquietud generada por la necesidad de interactuar y cooperar entre las diferentes áreas**. Para la ejecución de los proyectos dentro del Plan es necesario disponer, en muchos de los casos, equipos de trabajo multidisciplinares capaces de aportar conocimientos muy diferentes al mismo tiempo. Los perfiles de las personas implicadas en los grupos de trabajo son muy variados, con visiones diferentes y con planificaciones propias que conviven con los objetivos del Plan Estratégico lo que exige un elevado grado de coordinación. Esta inquietud es consecuencia del desconocimiento de los modos de trabajo de las áreas, que acostumbradas a sus propias

rutinas de funcionamiento estables y autónomas, perciben el cambio como un reto difícil de afrontar.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

El principal resultado del que nos sentimos partícipes, es el de ayudar al INAP a afrontar su reto principal, mencionado en el apartado anterior.

Las particularidades del INAP conllevan la necesidad de una entidad, la Oficina Técnica de Gestión del Plan Estratégico, **independiente de los responsables, gestores y participantes** en los proyectos, facilitadora de la coordinación, seguimiento y supervisión continua de los proyectos y del Plan.

Esto exige un trabajo lento y continuo de cambio cultural, que deriva en la dinamización y avance del propio Plan, así como, en cambios en el contexto de trabajo general del INAP y de la propia forma de trabajar en equipo.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El Plan Estratégico es en sí mismo un valor añadido para el INAP, debido a que, fruto de un proceso de reflexión conjunta, se definieron la Misión, Visión y los objetivos generales que permitirán dar dirección y orientación a sus actividades. El Plan proporciona un marco de referencia para su actividad, que puede conducir a un mejor funcionamiento del organismo, el cual solo puede ser obtenido mediante su ejecución. El proceso de cambio y los resultados de la ejecución del Plan es lo que aporta el valor diferencial a las organizaciones.

Las organizaciones que son capaces de afrontar los retos planteados, no solo obtienen los resultados derivados de los proyectos, si no que demuestran su compromiso con sus principios, y su capacidad de incorporar una cultura de trabajo diferencial que les permite afrontar los nuevos retos que se planteen ante un entorno en constante cambio.

En consecuencia, la implantación del Plan Estratégico está contribuyendo a fortalecer el liderazgo del INAP, posicionándolo como una organización comprometida con sus objetivos de innovación y mejora. La Misión y la Visión del INAP comparten dos conceptos claves: el conocimiento transformador y la voluntad de trascender el ámbito administrativo para alcanzar la sociedad.

De nada sirve desarrollar el conocimiento en la administración si no conseguimos con ello transformar las Administraciones públicas para adaptarlas mejor a las necesidades actuales de los ciudadanos.

En la Administración abundan los planes abandonados al nacer o muy poco después. La principal virtud y el principal reto del proyecto de seguimiento ha sido convencer al organismo de que el Plan va en serio.

Para la ejecución de los proyectos del Plan es necesario disponer, en muchos de los casos, de equipos de trabajo multidisciplinares capaces de aportar conocimientos muy diferentes al mismo tiempo.

La implantación del Plan Estratégico está contribuyendo a fortalecer el liderazgo del INAP, posicionándolo como una organización comprometida con sus objetivos de innovación y mejora.



INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Si no se innova en la Administración pública en época de crisis, ;cuándo se va a innovar?



Diseño y creación del Centro de Estudios del INAP

Responsable

Guadalupe Herranz Escudero, jefa del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

Colaboradores internos

Personal del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

Colaboradores externos

José Antonio Olmeda, director del Centro de Estudios

Cristina García Menéndez, colaboradora externa

Los distintos grupos de investigación



Guadalupe Herranz Escudero, jefa del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

1. NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO Y CREACIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS DEL INAP

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP, a través del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación siempre ha llevado a cabo actividades de investigación, tales como:

 Convocatorias de becas de formación e investigación, becas Fulbright y premios a tesis doctorales y otros trabajos de investigación.

- · Grupos de investigación.
- Publicaciones en materia de Administración pública.
- Edición de revistas electrónicas (Reala, Documentación Administrativa, Gestión y Análisis de Políticas Públicas).

No obstante, era necesario estructurar todas estas actividades para conseguir un mayor impacto de las mismas optimizando al máximo los recursos existentes con el objetivo de mejorar la generación de conocimiento a partir de técnicas innovadoras.

Con esta finalidad, de apoyo a la investigación y generación de conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas, nace la idea de constituir e implantar un Centro de Estudios en el INAP.

Este proyecto se encuentra recogido en el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, enmarcado en la estrategia 2.1, promover e impulsar un sistema de conocimiento y cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación.



3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO

La persona responsable del proyecto, y que ha propiciado su impulso, gestión y puesta en marcha, es Guadalupe Herranz Escudero, directora del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación.

Como colaboradores externos, se ha contado con la participación de:

 Jose Antonio Olmeda, Decano de la facultad de Ciencia Política y Sociología de la UNED, quien ha asumido la dirección del Centro del Estudios, con la finalidad de coordinar las distintas unidades que lo componen y determinar las líneas

- de investigación que se consideran prioritarias para el Organismo.
- Cristina García Menéndez, licenciada en Derecho y abogada ejerciente, que presta una asistencia técnica para la implantación de funcionalidades y servicios del Centro de Estudios del INAP.

Como colaboradores internos, se ha contado con la colaboración de personal funcionario, laboral y becarios del INAP, así como con los distintos grupos de investigación, para que este proyecto salga adelante.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Centro de Estudios nace con la idea de promocionar la investigación y fomentar la colaboración con otras escuelas y universidades, así como con personas expertas en el ámbito de la Administración pública, para la puesta en común de recursos disponibles que faciliten la labor investigadora de forma innovadora, y apoyada en los itinerarios prioritarios de investigación del organismo definidos en su Plan Estratégico General 2012-2015.

Se pretende concebir el Centro de Estudios como generador de conocimiento de alta calidad, de modo que llegue a ser un referente nacional, europeo e internacional de la actividad investigadora relacionada con la Administración pública, en el plazo de tiempo más breve posible.

Todos los estudios, investigaciones y publicaciones desarrollados por el Centro de Estudios, así como los realizados por otros departamentos o estructuras organizativas del Instituto, son incorporados al Banco de conocimientos del INAP, cuyo objetivo fundamental consiste en potenciar los recursos del conocimiento generado por el INAP a través de su almacenamiento, catalogación, acceso, reutilización y puesta a disposición del público.

El Centro de Estudios se nutre de las investigaciones y experiencias innovadoras que se van generando en el INAP y se refuerza con otras actividades que ya venían desarrollándose que lo apoyan y complementan, y que a continuación pasamos a determinar:

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

A partir del Plan Estratégico 2012-2015, estos grupos se constituyen con novedades respecto a los de años anteriores. Están compuestos por profesionales, expertos e investigadores que analizan las líneas de investigación que se consideran prioritarias y fomentan el debate para diseñar la Administración pública del futuro.

Como personal de apoyo a los grupos, se encuentra personal del organismo y becarios de investigación que, a través de la gestión de comunidades virtuales creadas y adscritas a cada grupo, apoyan la actividad del grupo en cuestión, facilitando información o realizando los trabajos que se les encomienden.

Como ya se ha apuntado anteriormente, los informes generados por los distintos grupos de investigación del INAP se están incorporando al Banco de Conocimientos y a la web del Instituto, www.inap.es, para dar a conocer el contenido de las investigaciones y favorecer la puesta en marcha de sus conclusiones y propuestas.

La planificación estratégica

como método de gestión pública: experiencias en la

administración española

INAP

Desde el año 2012 se han constituido cuatro grupos de investigación, con diversas finalidades pero con un nexo común: profundizar en las líneas de investigación prioritarias para el organismo y mejorar la actividad de la Administración pública al servicio de la ciudadanía, aportando técnicas v experiencias prácticas e innovadoras.

Los grupos de investigación creados a tal efecto, en concreto, son los siguientes:

- Nuevos Modelos de Carrera Administrativa
- · Investigación Interterritorial y Colaboración interadministrativa para la formación y mejora de los empleados públicos.
- Administración 2032.
- Descentralización territorial.

Puesta en marcha de una línea de FINANCIACIÓN ABIFRTA PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS MATERIAS DE REFERENCIA

El INAP ha puesto a disposición de los investigadores que estén interesados una convocatoria permanente para financiar proyectos de investigación de alta calidad.

Esta convocatoria constituve otro proyecto del Plan Estratégico General 2012-2015, el 2.1.2, cuyo objetivo consiste en seleccionar, promover y difundir trabajos de investigación relacionados con las Administraciones públicas a través de una convocatoria de carácter competitivo cuva contribución al conocimiento y resolución de retos planteados a la Administración pública es evaluado por un comité científico creado a tal efecto.

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Provecto 2.1.4 del Plan Estratégico General, con el objetivo de detectar políticas innovadoras que desarrollan otras instituciones en diferentes campos de la Administración pública.

Además, la actividad del Centro de Estudios se refuerza con:

CONVOCATORIAS DE BECAS DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN. BECAS FULBRIGHT Y PREMIOS A TESIS DOCTORALES

Con la novedad de que tanto los perfiles de las personas candidatas como el contenido de las tesis doctorales deben estar orientados a las líneas prioritarias de investigación del organismo.

Y se complementa con otros provectos del Plan Estratégico para divulgar su misión y contenido:

PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD INVES-TIGADORA a través de la página web del INAP www.inap.es v del Boletín informativo electrónico La Administración al Día, que facilita diariamente información relevante en materia de Administración pública a quienes se suscriban a dicho servicio.

EDICIÓN DE PUBLICACIONES Y DE REVISTAS, con la novedad del establecimiento de contratos con nuevos distribuidores de publicaciones electrónicas y de impresión en papel bajo demanda. En la acción divulgadora, decisiva para compartir ideas, experiencias y medios, las publicaciones y los

fondos bibliográficos de la institución se erigen, entre otros instrumentos, en componentes fundamentales para la difusión del conocimiento generado.

En definitiva, a través del Centro de Estudios se conectan la investigación, la innovación y la modernización, todas ellas alineadas con las **principales líneas orientadoras que rigen la actividad del INAP**, y que se pueden sintetizar en las siguientes:

INNOVACIÓN SOCIAL

Se podría definir como el desarrollo de productos o procesos novedosos que, orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y de las relaciones humanas.

En concreto, entre las materias que abarca, se encuentran las siguientes: tercer sector, participación ciudadana, cooperación público-privada y democracia participativa.

INNOVACIÓN FORMATIVA

Consiste en el diseño e implantación de acciones formativas innovadoras basadas en la innovación pedagógica, el diseño instruccional, formación en competencias, formación en línea, formación por proyectos, formación por resolución de problemas, *Goal Bases Scenarios*, *Action Learning*, método del caso, acciones, metodología de la formación, trabajo colaborativo y comunidades de aprendizaje, entre otras.

ORDENACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

La línea de investigación en ordenación y gestión de personas en la Administración se centra en aquellas funciones que permiten la adquisición, desarrollo, mantenimiento y evaluación de los recursos humanos de cara a la mejora de la efectividad organizacional.

Entre los temas que abarca se contemplan: selección, carrera profesional, evaluación del desempeño, gestión por competencias, incompatibilidades, innovación en la planificación de gestión de personas, comunicación vertical y horizontal, gestión del conocimiento, etc.

INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

Esta línea de investigación trata de generar procesos modernizadores en las Administraciones públicas, basados en la planificación estratégica y la implantación de políticas públicas innovadoras en la Administración.

Como conceptos clave podemos incluir los siguientes: Administración pública, comportamiento político y gobernanza, gestión pública, planificación estratégica y modernización de la Administración.

ESTUDIOS TERRITORIALES

Se orienta principalmente a la consecución de una mejor y más eficaz organización de las Administraciones públicas, mediante la eliminación de duplicidades, la racionalización del gasto, la reducción de costes y la gestión del ajuste, así como, de la secesión, la organización del territorio y la racionalización de la planta local.

Todos los estudios, investigaciones y publicaciones desarrollados por el Centro de Estudios, así como los realizados por otros departamentos o estructuras organizativas del Instituto, serán incorporados al Banco de conocimientos del INAP, cuyo objetivo fundamental consiste en potenciar los recursos del conocimiento generado por el INAP a través de su almacenamiento, catalogación, acceso, reutilización y puesta a disposición del público.

5. RETOS Y TRANSFORMACIONES DEL EQUIPO

Los principales retos a los que se ha enfrentado el equipo podrían sintetizarse en los siguientes:

- 1. Adaptar el equipo de trabajo a la nueva estrategia de la organización, para que el departamento pueda cumplir con los objetivos marcados en el Plan Estratégico y optimizar los recursos con los que contamos a tal fin.
- 2. Potenciar la actividad investigadora del INAP a partir de los medios de los que disponemos, realizando para ello nuevas investigaciones, informes y estudios, así como detectando buenas prácticas innovadoras de otras Administraciones públicas, lo que ha supuesto y supone un trabajo laborioso pero, sin duda, eficaz y gratificante a la vista de los resultados obtenidos.
- 3. Difundir el conocimiento generado por la actividad investigadora del Centro de Estudios del INAP, diseñada con vocación de servicio al ciudadano y cuyos informes, publicaciones o documentos de trabajo

deben estar accesibles a través de su página web.

- 4. Conseguir un funcionamiento integrado de todas las unidades del organismo en todo lo relativo a la generación de conocimiento, de modo que cada una de ellas pueda nutrirse de las aportaciones que le proporciona el Centro de Estudios y este, a su vez, se retroalimente de las actividades de cada uno de los departamentos del INAP, a través del Banco de Conocimientos.
- **5.** Colaborar en el desarrollo de una nueva Administración, estratégicamente planteada y adaptada a los medios tecnológicos actuales.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJO

Los métodos de trabajo se han tenido que adaptar a las exigencias de la nueva estrategia.

La creación y puesta en marcha de este proyecto facilita la labor investigadora que se venía llevando a cabo en el INAP, al contar con multitud de recursos disponibles que se hayan aglutinados en un mismo espacio de la página web del INAP y en el Banco de Conocimiento.

Además, simplifica las búsquedas y consultas de documentación y recursos disponibles, al contar el INAP con una biblioteca bien estructurada y una política editorial desplegada para apoyar la actividad del Centro de Estudios.

Muchos recursos se pueden consultar directamente y, respecto a otros, se facilita su búsqueda o ubicación. Por tanto, a la hora de llevar a cabo una investigación en materia de Administración o Políticas Públicas, el Centro de Estudios aporta información rápida, útil, innovadora y necesaria para su posterior análisis.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Este proyecto estimula la investigación e induce a la reflexión de forma innovadora en materias de administración y gestión pública.

A través del mismo, se pretende reflexionar sobre el entorno y la

problemática administrativa para proponer reformas y mejoras que permitan lograr que la Administración se modernice y esté más conectada con la realidad y exigencias sociales.

Para ello, se han experimentado trasformaciones respecto de las actividades que se estaban llevando a cabo antes de la elaboración del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 y, por ende, de la creación del Centro de Estudios. Entre otras podemos destacar:

- 1. Modernización de nuestros procesos administrativos basada en los medios informáticos con los que cuenta el organismo actualmente. Algunos ejemplos son:
- Exigencia de solicitud de convocatorias por vía electrónica, lo que simplifica, agiliza y facilita el acceso a las mismas a los solicitantes, a la vez que se reduce al máximo el uso del papel colaborando así en reducir el impacto medioambiental de los procesos.
- El Centro de Estudios cuenta con un espacio propio en la página web del INAP (www.inap.es/centro-de-estudios) y con una dirección de correo electrónico (centroestudios@inap.es), que se utiliza como medio de consulta y de difusión de las distintas actividades que en el mismo se llevan a cabo.
- Implantación del portal de comunidades virtuales, como herramienta utilizada por los grupos de investigación para la puesta en común de información que impulse y fomente la actividad investigadora.
- **2.** Búsqueda de perfiles entre los candidatos que participan en las distintas convocatorias y en la realización de investigaciones y publicaciones adecuadas a las líneas de investigación del organismo.
- **3.** Fomento de la colaboración de Convenios de cooperación con Universidades y entidades públicas o privadas para la realización de congresos, foros de debate, acciones formativas, exposiciones, etc.
- 4. Reducción del número de revistas que editaba el INAP, con la finalidad de conseguir su posicionamiento en índices de impacto internacional y por tanto, mejorar su prestigio.



José Antonio Olmeda, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la UNED y director del Centro de Estadios del INAP

1. Describe brevemente cuál ha sido tu participación en el proyecto.

Se inscribe dentro del objetivo 2 del Plan Estratégico (generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la adopción de decisiones y el diseño de políticas públicas). Me he hecho cargo de la Dirección del Centro de Estudios del INAP para impulsar esta labor, desarrollando los aspectos metodológicos, evaluando los proyectos de investigación presentados a la convocatoria abierta, encabezando el nuevo equipo de dirección de la revista *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

La definición concreta de las tareas asociadas a esa labor en el contexto de las demás que tengo que realizar al margen del INAP. No es nada sencillo compatibilizarlo todo. He empezado a desarrollar un modelo de la elaboración de informes sobre políticas públicas y su análisis. He tratado de impulsar la captación de nuevos colaboradores para la revista.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, pero son tareas que quizá requerirían más tiempo y trabajo.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Creo que todavía ha transcurrido poco tiempo para evaluar la experiencia, no hay suficiente perspectiva. Al final de periodo de vigencia del Plan Estratégico en 2015 será el momento apropiado para evaluar sus aportaciones. Lo que intento es incorporar los criterios de excelencia que he recogido en mi trayectoria académica y profesional a la labor que se me ha encomendado. La idea final es mejorar la calidad de la producción de conocimientos y estudios del INAP para convertirlo en un centro de referencia internacional en las materias administrativas.



La idea final es mejorar la calidad de la producción de conocimientos y estudios del INAP para convertirlo en un centro de referencia internacional en las materias administrativas.



1. Describe brevemente cuál ha sido la situación de partida.

El grupo de investigación partió de la situación actual, tanto normativa como práctica, sobre la carrera administrativa del personal al servicio de las Administraciones públicas.

El grupo de investigación ha estado conformado de forma interdisciplinar, tanto por personas provenientes del mundo académico de diferentes especialidades, como por personas del propio INAP, que conocen desde una perspectiva práctica el tema.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

El principal reto era, sin romper con el modelo actual de carrera, plantear innovaciones que pudieran implementarse en la práctica; generando más de un modelo que permitiera a las diferentes Administraciones públicas seleccionar el más adecuado para su propio personal.

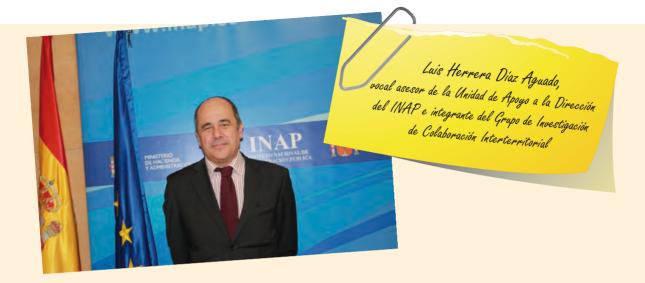
Para ello se contó con reuniones con varios expertos en la materia, que aportaron una perspectiva práctica de la actual situación y de los problemas con los que las Administraciones públicas se encuentran a la hora de generar un modelo propio de carrera administrativa.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, me siento partícipe del resultado; si bien, como en todo proyecto de investigación, hubiera dedicado más tiempo, fundamentalmente en la implementación del proyecto.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El principal valor del trabajo es abrir un abanico de posibilidades con diferentes modelos de carrera administrativa, aunque todos ellos con nexos comunes, lo que hemos denominado como ideas fuerza en el trabajo de investigación; que no deben faltar en ningún modelo de carrera que se implemente por las distintas Administraciones públicas.



1. Describe brevemente cuál ha sido la situación de partida.

Se parte de la necesidad de abordar la reforma de las relaciones interadministrativas para mejorar la coordinación y cooperación de las competencias de los distintos niveles de gobierno.

El grupo se constituye por funcionarios del INAP, responsables del Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas, profesores universitarios y representantes de las entidades locales españolas. La responsabilidad de la ponencia recae sobre el catedrático Juan Manuel Díaz Lema. En las funciones de documentación colaboran becarios del INAP.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

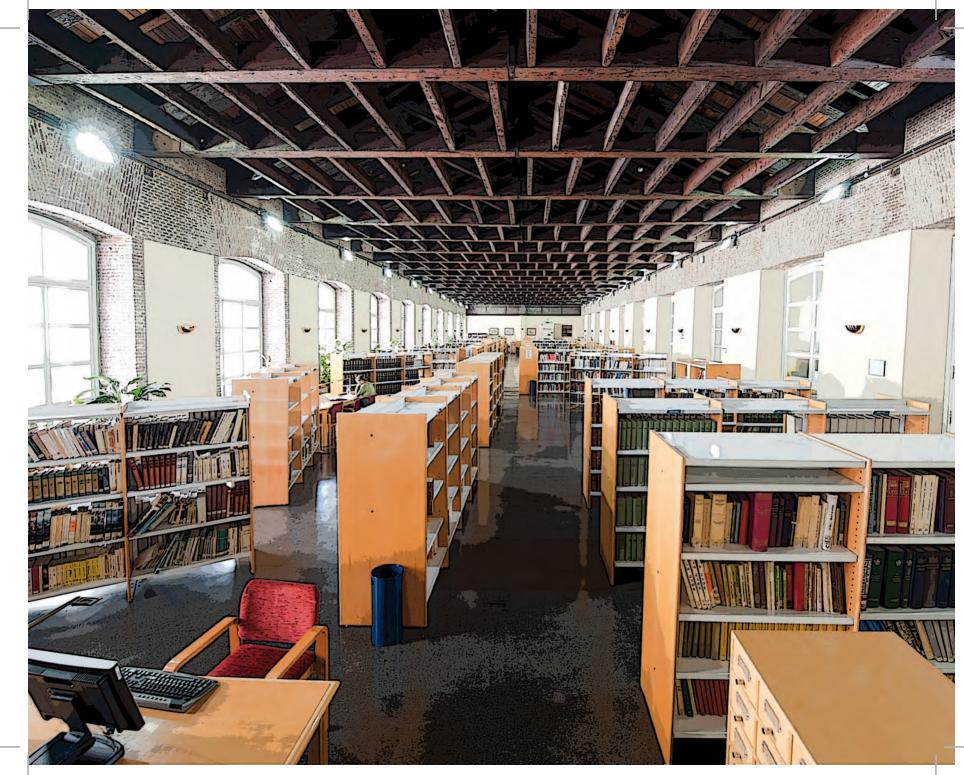
Si bien inicialmente el objeto del grupo consistía en recopilar documentación y elaborar algún informe sobre duplicidades administrativas y cooperación interterritorial, el proyecto fue orientándose hacia la redacción de un primer informe sobre la reforma del régimen local español y, posteriormente, hacia la elaboración de un texto articulado de reforma de la Ley 7/1985, reguladora de las bases del régimen local. El ponente de ambos documentos fue luan Manuel Díaz Lema.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El texto articulado resultante del grupo fue el documento de base sobre el que se inició en el Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas la tramitación del proyecto de ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración local, actualmente en las Cortes Generales para su aprobación como ley.





1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Mi aportación al proyecto, comenzó elaborando un informe con la finalidad de conocer el *Panorama de la investigación que se llevaba a cabo en organismos nacionales, europeos e internacionales* para contribuir a estructurar y facilitar un nuevo diseño de la actividad investigadora que desarrollaba el INAP.

Se realizó un minucioso análisis comparativo de las distintas actividades investigadoras que se desarrollan en el seno de otras entidades análogas al Instituto Nacional de Administración Pública, y se determinaron las pautas del camino a seguir para implantar el Centro de Estudios del INAP:

- 1. Definir las líneas de investigación que se consideren prioritarias para el Organismo en cada momento, que identifiquen la trayectoria de trabajo de todos los elementos que integran el Centro de Estudios, así como su desarrollo sucesivo.
- 2. Generar y difundir el conocimiento, a partir de la elaboración de investigaciones y trabajos que contengan reflexiones de alta calidad que faciliten la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas, a través de:

- La constitución en el seno del INAP de distintos grupos de expertos, formados por investigadores, docentes, personal funcionario, expertos del ámbito privado y becarios, para trabajar con agilidad, eficacia y eficiencia en las diferentes materias de interés.
- La puesta en marcha de una línea de financiación para personas investigadoras externas, lo que más adelante se concretó en la convocatoria permanente de proyectos de investigación de alta calidad, y en la financiación de asistencias técnicas para trabajos concretos cuando no se dispusiese de medios suficientes en un momento temporal determinado.
- La firma de convenios de colaboración con otras organizaciones públicas y privadas, empresas y entidades sin ánimo de lucro para crear grupos de investigación, organizar actividades conjuntas —como conferencias y foros de debate—, así como, posibilitar estancias de investigación en el organismo por parte de universitarios y profesionales expertos.
- 3. Constituir un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas que permitiese detectar las políticas innovadoras que desarrollan otras instituciones, en diferentes campos relacionados con las líneas de investigación anteriormente establecidas.
- 4. Promocionar mediante becas y premios tesis doctorales, la formación y la realización de trabajos innovadores en las materias de referencia para el organismo.
- 5. Fomentar la difusión de los trabajos y estudios realizados, así como, potenciar la Biblioteca del INAP y sus servicios documentales como herramienta de primer orden de apoyo a la investigación.

Posteriormente, colaboré en la implantación de distintas funcionalidades y servicios del Centro de Estudios del INAP, como en el diseño y puesta en marcha de la Convocatoria permanente para proyectos de investigación de alta calidad, en la elaboración de informes concretos y difusión de distintas actividades, así como siendo partícipe del trabajo desarrollado por el Grupo de investigación sobre Nuevos modelos de carrera administrativa.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Los escasos recursos humanos con los que cuenta el Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación en su área de investigación, dificultó en parte el comienzo del proyecto, pero que no afectó a los buenos resultados obtenidos.

Todas las personas que colaboramos en este proyecto, desde la directora de este Departamento, Guadalupe Herranz Escudero, impulsora y responsable de la gestión y puesta en marcha del Centro de Estudios, como el personal funcionario, laboral, investigadores y colaboradores externos que en sus distintas formas, desde esta u otras unidades, participamos en el mismo, siempre fuimos conscientes de que había que trabajar duro optimizando al máximo los recursos existentes.

El Centro de Estudios nació con la intención de ordenar y estructurar las investigaciones, materiales y publicaciones que ya existían, así como fomentar la realización de nuevas actividades, estudios e informes y de buenas prácticas innovadoras, relacionadas con las materias previamente definidas que se consideraban prioritarias en el organismo, para su posterior inclusión en el Banco de Conocimientos del INAP.

Además de la recopilación y ordenación de trabajos, se llevó a cabo la constitución de grupos de investigación, la selección de becarios y proyectos conforme a las líneas de investigación previamente establecidas adaptando las convocatorias a las actuales plataformas informáticas, eliminando en la medida de lo posible el uso de papel y fomentando los medios telemáticos para cursar solicitudes.

Para finalizar, la difusión de las actividades, investigaciones, publicaciones, exposiciones, conferencias y convocatorias, para dar a conocer el trabajo desarrollado en el Centro de Estudios, supuso la creación de un espacio propio en la página web del INAP, una cuenta de correo electrónico (centroestudios@inap.es) y la elaboración de listas de distribución estructuradas por organismos, universidades, integrantes de diversas asociaciones, administraciones y colegios profesionales, así como docentes y expertos que potencialmente puedan colaborar con el Instituto.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, he tenido la suerte de participar en este proyecto desde el inicio del mismo y poder observar su evolución.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

La implantación del Centro de Estudios en el INAP, supone, fundamentalmente, la ordenación y estructuración de los recursos materiales e investigaciones que se desarrollan en el organismo, lo que redunda en beneficio de su personal, ya que, se sienten identificados con la estrategia de la organización y, asimismo, adaptan a ella su ritmo de trabajo.

Esto, además, aporta la generación de documentos y la difusión de conocimientos y reflexiones de alta calidad que impulsan permanentemente la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas en beneficio de toda la sociedad.

Por último, la adaptación a los nuevos medios informáticos de los procesos administrativos, contribuye a favorecer el medio ambiente por la racionalización del consumo de papel, y a la modernización de los servicios públicos, ya que se agiliza y simplifica el acceso a los mismos.



El Centro de Estudios nació con la intención de ordenar y estructurar las investigaciones, materiales y publicaciones que ya existían, así como fomentar la realización de nuevas actividades, estudios e informes y de buenas prácticas innovadoras.



Responsable

Manuel Arenilla Sáez, director del INAP

Colaboradores internos

Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

Colaboradores externos

Carlos Iglesias, director de Editorial Netbiblo



Manuel Arenilla Sáez, director del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO
INNAP INNOVA

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP viene desarrollando desde su creación, y antes por los organismos que integró, una extensa labor de publicaciones tanto en libros como en revistas periódicas. El repaso de su base bibliográfica nos muestra que el INAP, en los momentos clave de las transformaciones de la Administración española de los últimos cincuenta y

cinco años, ha desempeñado un papel clave en la teorización, reflexión. debate y divulgación de los cambios administrativos. Baste recordar el papel desempeñado por la revista Documentación Administrativa a finales de los años 50 del pasado siglo en la importación y adaptación del pensamiento gerencial y de las principales reformas que se estaban desarrollando en los países de nuestro entorno, así como su labor de divulgación de las buenas prácticas que se realizaban en nuestras Administraciones públicas. En el mismo sentido, no se puede comprender bien nuestra rica realidad territorial y su evolución sin leer la Revista de la Vida Local, de 1942, y su sucesora la Revista de Estudios Autonómicos y Locales.

Las profundas reformas acaecidas en nuestro sistema público tras la recuperación de la democracia y la instauración del Estado autonómico tienen reflejo en las numerosas publicaciones realizadas por el INAP alrededor de 1978. Hitos como la reforma de la función pública de 1984, la introducción de las soluciones neogerenciales a finales de los años

ochenta y los intensos debates que suscitaron dieron lugar a la aparición de la revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas a mediados de los años 90 con un enfoque multidisciplinar y orientado a introducir procesos de cambio en nuestra Administración. En fin. el recorrido por sus publicaciones nos enseña que la entrada en las instituciones europeas, el proceso autonómico o las reformas emprendidas desde principios de este siglo han sido objeto de estudio detenido en el INAP. Todos esos contenidos y el enfoque innovador derivado de ellos han nutrido los programas de aprendizaje desarrollados en el propio INAP y han sido referencia para el conjunto de las Administraciones españolas y para muchas otras, especialmente las iberoamericanas.

Se puede concluir que en el INAP la

Se puede concluir que en el INAP la

innovación es una seña de identidad clara y

innovación es una seña de identidad clara y

innovación es una seña de identidad clara y

permanente que le ha hecho estar presente en

permanente que le ha hecho estar presente en

permanente que le ha hecho estar presente en

las pequeñas y grandes transformaciones de

las pequeñas y grandes transformaciones, liderándo
nuestras Administraciones públicas, liderándo
nuestras Administraciones.

las en muchas ocasiones.

Con el fin de conectar con la mejor tradición del INAP y de prepararse para los retos que presenta un periodo como el actual, surge el primer Plan Estratégico General 2012-2015 con una clara orientación hacia la innovación y el cambio. Con él se busca transmitir el deseo de ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores para promover una buena Administración orientada al bien común. Para ello, el INAP se compromete con principios y valores sólidos que fundamenten su actuación; y, así, adopta los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

La colección *Innap* (innovación en la Administración pública) *Innova* se basa en esos principios y se fragua al mismo tiempo que otros proyectos, como el diario digital *La Administración al día* y el boletín diario que lo

difunde o la revitalización de la línea editorial de las revistas periódicas y las monografías que edita el INAP.

3. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo del proyecto es de carácter mixto al estar integrado por la editorial privada Netbiblo, líder en publicaciones sobre innovación y emprendimiento empresarial, y miembros del INAP, como su director y la directora del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación, Guadalupe Herranz. El espíritu innovador de la editorial y de su director, Carlos Iglesias, ha sido decisivo para articular un proyecto que ha implicado a 22 autores a lo largo de más de un año de trabajo.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Si no se innova en la Administración pública en época de crisis, ¿cuándo se va a innovar? Esta es la pregunta que da lugar a *Innap Innova*.

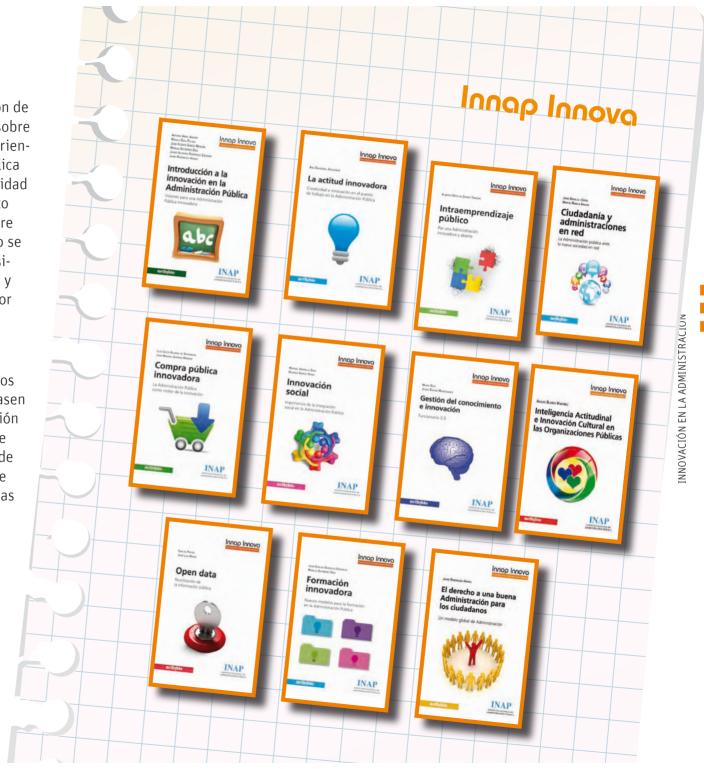


El proyecto se gesta en marzo de 2012, al comienzo de una legislatura marcada por una profunda crisis económica y del sector público y la introducción de medidas de reforma estructural del sistema financiero y de la Administración pública, como la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. En este contexto, la innovación en la Administración pública se presenta como una línea de actuación estratégica, ya que la salida de la crisis del sector público pasa necesariamente

por una profunda revisión de los principios y valores sobre los que se sustenta. La orientación de la gestión pública a la eficiencia, la efectividad social y el fortalecimiento de la democracia adquiere un nuevo sentido cuando se redefine desde las necesidades de los ciudadanos y la búsqueda de una mayor legitimidad de la acción pública.

A finales de 2012 comienzan los encargos a los autores para que elaborasen los 11 libros de la colección en formato *pocket*, que se han visto acompañados de materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y de eventos.

Los libros, con sus autores, son los siguientes:





Finalmente, el proyecto *Innap Innova* enlazó con el proyecto *Compartir* en el convenio con la Junta de Extremadura con el fin de elaborar un programa formativo sobre la base de la colección de libros.

5. PRINCIPALES RETOS

El principal reto fue el de desarrollar el proyecto en un plazo que permitiera una amplia divulgación v su extensión a otras actividades del INAP, en especial a las acciones formativas. El punto crítico fue la selección de los autores y la organización de sus trabajos con el fin de que estuvieran finalizados en la fecha que se adoptó para realizar el primer evento, en abril de 2013. La responsabilidad y el éxito de este empeño recayeron sobre Carlos Iglesias, director de Netbiblo, que contó con el apoyo de Juan Carlos González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local. y Guadalupe Herranz, directora del Departamento de Publicaciones,

Estudios y Documentación, ambos del INAP.

Los retos en lo que respecta a los eventos se concretaron en la selección de sus protagonistas. Para el primero de ellos, celebrado en la Casa de América, se quería contar con personas identificadas con la innovación en el ámbito público y en el privado y que reflexionasen sobre cómo entendían que debería ser la innovación en la Administración pública. Para el celebrado en A Coruña sobre innovación social, el reto fue seleccionar experiencias que promovieran la reflexión y el debate sobre cómo alcanzar mejoras ciudadanas a partir de la puesta en común de ideas, técnicas y experiencias profesionales de las que los ponentes fueran partícipes.

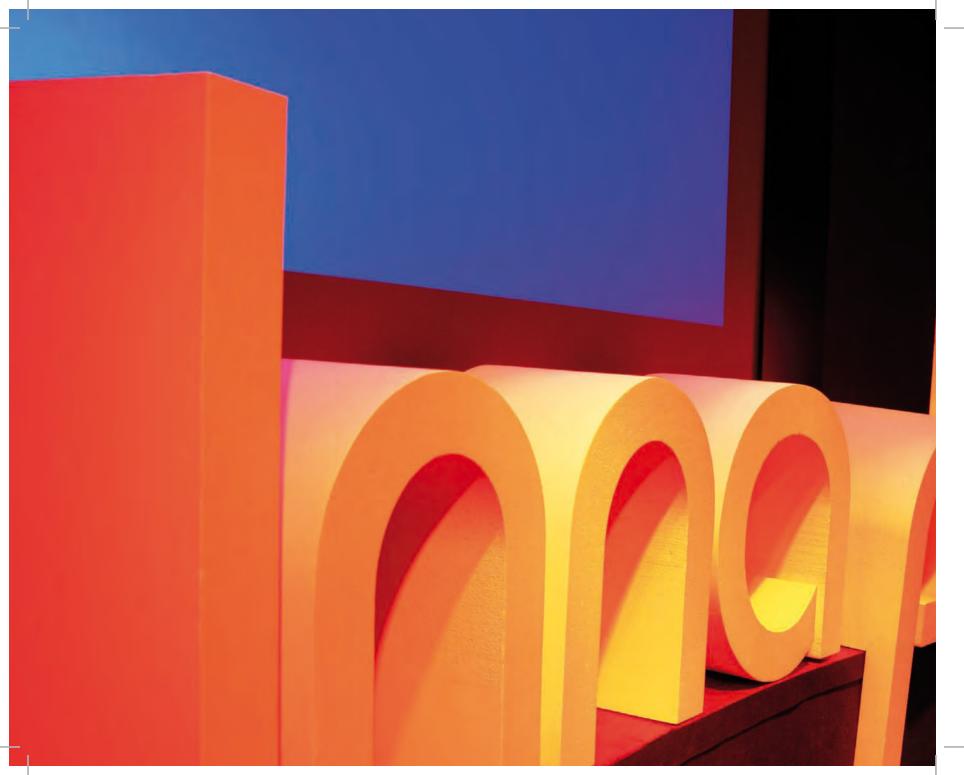
El proyecto evolucionó y se reforzó con la integración paulatina de los diversos protagonistas de los productos de *Innap Innova*. Cada uno de ellos aportó su enfoque particular al proyecto y el resultado

ha sido de un gran enriquecimiento de la idea inicial.

6. CAMBIOS

El principal cambio se refiere a que el trabajo en red genera un conocimiento transformador que enriquece a sus integrantes, haciendo que su aportación final crezca sobre su primera idea. Es, sin duda, la mejor manera de aprender, como ya nos señaló Mara Dierssen en el evento de la Casa de América.

La manera en la que se han organizado los eventos ha hecho que se modifiquen muchas de las presentaciones del INAP con el fin de transmitir innovación y creatividad.



7. HITOS TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Los hitos fundamentales son la publicación de los 11 libros de la colección, la realización hasta la fecha de tres eventos y la elaboración de materiales formativos a partir de los contenidos de los libros.

Las transformaciones en la organización han derivado de la incorporación de nuevos aliados en las tareas formativas y de la difusión de las actividades del INAP. La apertura hacia nuevas organizaciones e intereses enriquece a la institución y a sus integrantes, además de reforzar su compromiso con su misión y los valores que fundamentan su actuación.





1. Describe brevemente cuál ha sido tu participación en el proyecto.

Como gerente, y en virtud de mi posición en la organización, he sido el responsable de la tramitación, elaboración y seguimiento del contrato que ha dado soporte a la elaboración de la serie editorial y de las cuestiones administrativas que ello genera. Previamente, junto con los responsables e impulsores del proyecto, Manuel Arenilla y Juan Carlos González, participé en el diseño global del proyecto y en su concepción como marca, que engloba una serie editorial, formada en la actualidad por 11 títulos, un conjunto de materiales formativos derivados de dichos títulos y eventos para compartir ideas innovadoras en el ámbito de la Administración pública, y en todo lo relacionado con la contratación y tramitación administrativa derivada de ello, en cuyo trabajo he contado con la colaboración del equipo económico, con Juan Carlos Arnaiz al frente, y de la Jefa del Departamento de Publicaciones, Guadalupe Herranz.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Un proyecto rompedor de estas características plantea más retos culturales que de gestión, por cuanto el proceso de contratación —elaboración de pliegos, tramitación, fijación de criterios o seguimiento de compromisos— no ha supuesto ningún problema y los posteriores acuerdos de comercialización se han adoptado en un marco de rápido entendimiento. El mayor de los retos ha sido gestionar—o ayudar a gestionar— el choque cultural que la innovación

y la creatividad siguen generando en las organizaciones. De hecho, más que la serie editorial, el evento Innap Innova celebrado el 29 de abril de 2013 (I Foro Iberoamericano de Innovación en la Administración Pública) generó ciertas resistencias internas por su carácter innovador, al no casar con las tradiciones culturales. El resultado del evento despejó las dudas existentes.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Este proyecto ha supuesto un antes y un después en mi vida profesional y personal. La generación de conocimiento innovador, la participación de personas con talento para emprender, para innovar a contracorriente, me ha permitido, junto con las aportaciones de otros proyectos conexos, entender de otro modo la realidad sobre la que actúo. El aprendizaje colaborativo, las redes, compartir conocimiento —esté donde esté—, la gestión de personas desde una perspectiva menos eficientista y más humana son elementos que ya forman parte de mi back ground.

Fruto de las enseñanzas obtenidas, he impulsado una nueva serie editorial en el marco de la marca Innap Innova, denominada Innap Inserta, con el fin de ayudar a los empleados públicos y a los ciudadanos en general a entender mejor determinadas discapacidades y a ofrecer herramientas para una mejor inserción laboral en la Administración de personas que tengan alguna discapacidad. Esta serie irá apareciendo a lo largo de 2014.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Me siento partícipe plenamente de los resultados obtenidos, de los buenos y los malos... Son proyectos como estos los que permiten al trabajador abordar nuevas perspectivas humanas y profesionales, nuevos territorios hasta entonces desconocidos y que son esenciales en cualquier organización que pretenda sobrevivir en condiciones de llevar a término su misión, en nuestro caso, la mejor defensa y garantía de los derechos de los ciudadanos, la profundización del sistema democrático y la cohesión social. Innovar no es una alternativa más, sino una necesidad para lograr la legitimación de las instituciones públicas.

Un proyecto rompedor de estas características plantea más retos culturales que de gestión (...). El mayor de los retos ha sido gestionar —o ayudar a gestionar— el choque cultural que la innovación y la creatividad siguen generando en las organizaciones.



1. Describe brevemente cuál ha sido tu participación en el proyecto.

Aportar nuestra experiencia en la generación de contenidos técnicos aplicando una metodología propia denominada "Pocket", así como la gestión de la búsqueda y contratación de autores expertos para el proyecto "Innap Innova" y el hacer disponibles dichos contenidos a través de diferentes plataformas tecnológicas, ha sido nuestra principal aportación al proyecto.

2. Describe los principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

El principal reto es el de la conceptualización, en referencia a conocimientos que son relativamente nuevos.

El segundo reto, y no menos importante, es el de intentar que dichos conocimientos sean comprensibles por los destinarios con la finalidad de intentar provocar en ellos el comienzo de un proceso reflexivo que posteriormente puedan incorporar en las tomas de sus decisiones.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, nos sentimos partícipes del resultado. Estamos trabajando con el conocimiento y, como tal reside en múltiples personas de diferentes

organizaciones, por lo que el resultado del proyecto está generado por la aportación de muchos en la consecución de un único fin.

Consideramos que este proyecto se encuentra en una fase inicial ya que la "atomización" exige la promoción individual de cada contenido, y no permite una difusión masiva más allá de la presentación que va se ha realizado en el INAP.

Creemos que para medir el resultado un hito relevante será el año 2014, puesto que ya habremos terminado con la difusión en España y tendremos los primeros avances relativos a América.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El valor principal desde nuestro punto de vista es el de intentar desarrollar el concepto de "Innovación Pública" como un elemento necesario para generar valor social desde la Administración.

El proyecto persigue la aplicación de ideas y prácticas innovadoras en el ámbito de la gestión pública.

Es mediante los incentivos del aprendizaje organizativo de los equipos humanos, a través de competencias, y de la creación de un conocimiento transformador, desde donde el proyecto intenta crear valor aportando una conciencia innovadora en las Administraciones públicas, promoviendo una Buena Administración orientada al bien común.

El texto que sin duda alguna expone a la perfección cuál es el valor que aporta el presente proyecto, es el que, firmado por su director Manuel Arenilla, figura como introducción en cada título de la colección:

"La Administración pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración pública debe asumir un papel de liderazgo 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, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (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.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, contando con las personas como protagonistas del cambio.

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, 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".

3

El valor principal desde nuestro
punto de vista es el de intentar
desarrollar el concepto de "Innovación
Pública" como un elemento necesario
para generar valor social desde la
Administración.

Innap Innova es la aplicación de ideas y prácticas innovadoras al ámbito de la gestión pública

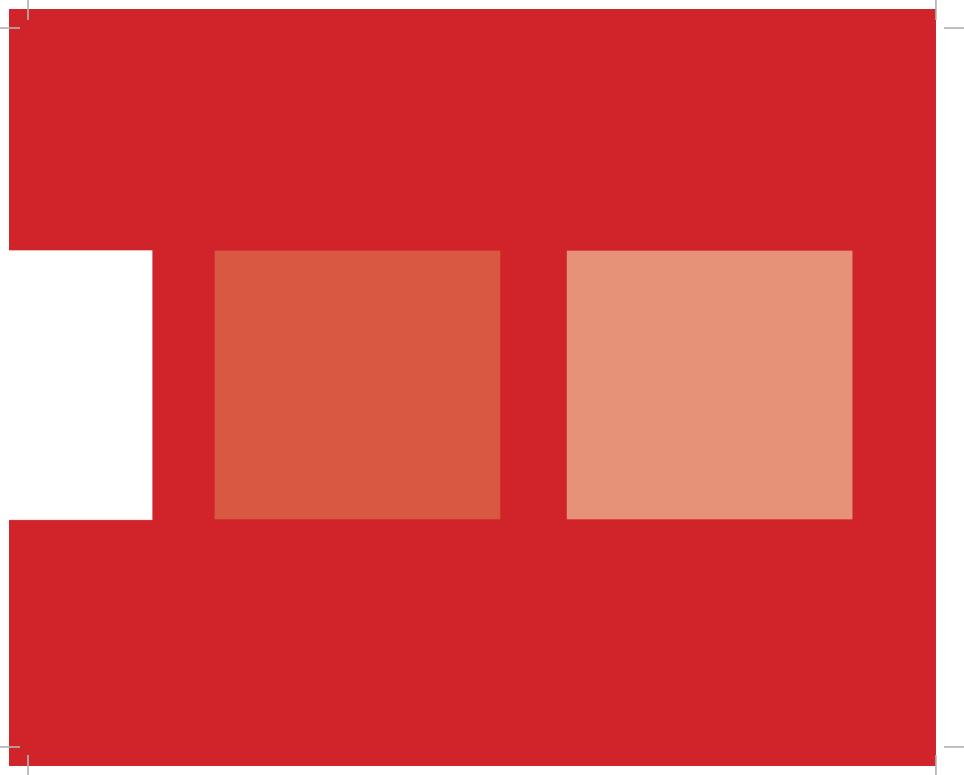
El Centro de Estudios se concibe como generador de conocimiento de alta calidad, de modo que llegue a ser un referente nacional e internacional.

Innovar no es una alternativa más, sino una necesidad para lograr la legitimación de las instituciones públicas.

A través del Centro de Estudios se conectan:

- investigación
- innovación
- modernización

Es a través de los incentivos del aprendizaje organizativo de los equipos humanos y de la creación de un conocimiento transformador, desde donde Innap Innova intenta crear valor aportando una conciencia innovadora en las Administraciones públicas.



ECOSISTEMA SOCIAL Y DE CONOCIMIENTO

Asumir que estamos en una sociedad conectada y que compartir el conocimiento debe formar parte de nuestra actuación como empleados públicos es fundamental para afrontar todos los cambios que está experimentando nuestra sociedad.



Banco de conocimientos del INAP (BCI)

Responsable

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores internos

Guadalupe Herranz Escudero, jefa del Departamento de Estudios, Publicaciones y Documentación

Departamento de Informática del INAP

Resto de personal de todos los departamentos del INAP

Colaboradores externos

CADMO, María Ruiz Ana Poderoso



Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

1. NOMBRE DEL PROYECTO

BANCO DE CONOCIMIENTOS DEL INAP (BCI)

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP tiene una larga tradición de generación de conocimiento.

Sus conocidas publicaciones sobre materias relacionadas con la Administración pública son un referente en los ámbitos especializados. Sin embargo, como ocurre en la mayoría de las organizaciones, buena parte de la información generada por el Instituto no se encuentra accesible al público, bien porque no se ha pensado detenidamente si ese conocimiento pudiera ser de interés para todos, bien por cuestiones de catalogación y presentación.

El objetivo 2 del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, "Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas", se detalla del siguiente modo: "La construcción de la Administración pública del futuro pasa por un esfuerzo continuado de reflexión. El INAP tiene una larga tradición en investigación y publicaciones en materia de Administración, pero debe desarrollar esta función en cooperación con los agentes públicos y privados capaces de identificar las

transformaciones que la Administración necesita y las innovaciones que tienen éxito en otras partes. El establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento abierto a todos, la potenciación de su excelente biblioteca y la difusión de su experiencia en materia de selección de recursos humanos forman parte de este eje de actuación".

En el marco de esta estrategia se ha desarrollado el Banco de Conocimientos del INAP (BCI) que, aunque aúna diferentes objetivos específicos de varios proyectos, no se definió en el Plan Estratégico General como un proyecto en sí mismo.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El BCI (http://bci.inap.es) gestiona conocimientos, soportados por datos e información, que aportan valor a los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo identificar e integrar contenidos y aportar nuevos, a efectos de contribuir a mejorar las capacidades de los individuos y de la organización.

Los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar son los siguientes:

- Apertura, acercamiento al ciudadano y transparencia, rentabilizando el conocimiento que posee el INAP, como organización y las personas que participan en su crecimiento.
- Instrumento activo y abierto que puede ser alimentado por todas aquellas personas que trabajen y colaboren con las Administraciones públicas en beneficio de toda la sociedad.
- Contribuir al incremento de conocimiento en la sociedad en materia de Administración pública.
- Gestionar el conocimiento para ayudar a transformar la Administración y, con ello, transformar la sociedad: aprendizaje transformador.

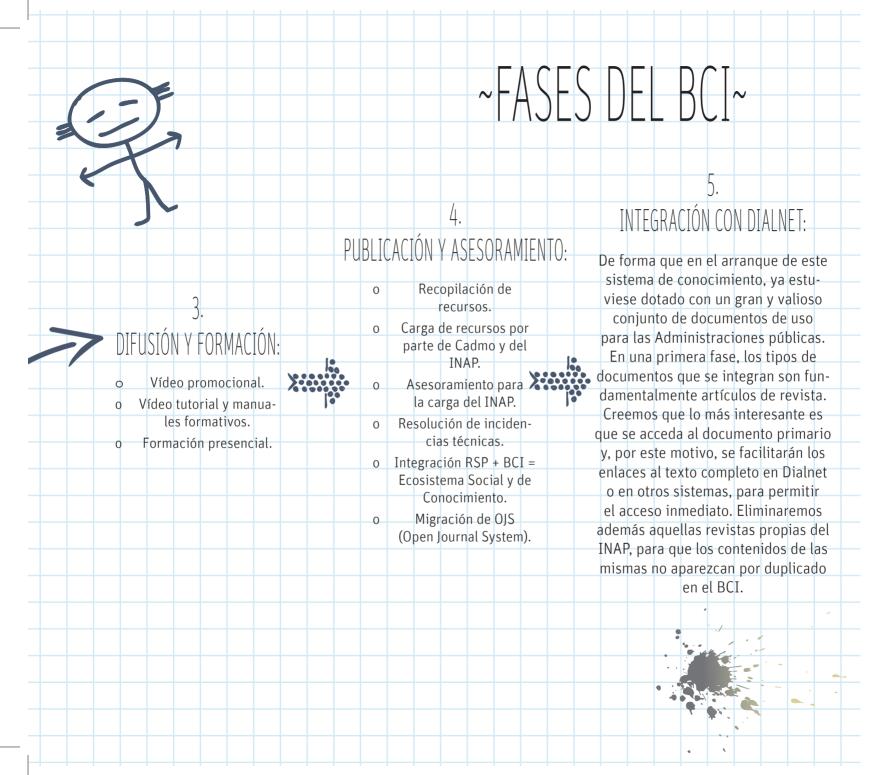
4. EQUIPO DEL PROYECTO

En el proyecto, cuyo responsable es Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local, han colaborado como participantes internos Guadalupe Herranz Escudero y su equipo de la Biblioteca del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación; la empresa CADMO conocimiento, especialmente María Ruiz v Ana Poderoso; v. como en cualquier desarrollo de una plataforma tecnológica, el personal de informática del INAP. Asimismo. todas las unidades del INAP han participado en la elaboración del mapa de documentos, aportando toda la información que podría ser susceptible de formar parte del BCI. En una fase posterior del provecto se ha contado con Dialnet. para integrar los metadatos de las publicaciones relacionadas con la gestión pública o de interés para el INAP que poseen en su ingente portal bibliográfico.

5. FASES DEL PROYECTO BCI

El proyecto se ha ido desarrollando de acuerdo con una serie de fases claramente definidas:

AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO: Ha consistido en identificar la información y conocimientos en el INAP, definir el mapa de conocimientos. ANÁLISIS FUNCIONAL Y TECNOLÓGICO: diseño del modelo de gestión documental tecnológico y solución tecnológica: o Definir el proceso general de gestión en el Banco de Conocimientos del INAP (BCI). Establecer el modelo funcional del BCI Definir el modelo de datos y metadatos de los activos que formarán parte del BCI, así como los vocabularios y clasificaciones asociados. Definir la solución tecnológica que dé respuesta a las especificaciones funcionales, así como los requisitos técnicos que debe cumplir.



6. ¿QUÉ RECURSOS PUEDEN ENTRAR A FORMAR PARTE DEL BCI?

Desde la perspectiva de la colaboración, un recurso de información en formato electrónico es candidato a formar parte del BCI si se puede compartir entre todos los miembros del INAP o se puede compartir con los ciudadanos en general y, en todo caso, permite generar nuevo conocimiento a partir del ya existente.

Desde una perspectiva funcional, un recurso de información en formato electrónico es candidato a formar parte del BCI si es un contenido que cumple con los criterios fijados por el INAP y, por tanto, facilita la adquisición de conocimiento y contribuye a los objetivos estratégicos de la institución.

Desde una perspectiva documental, un recurso de información en formato electrónico es candidato a formar parte del BCI si es susceptible de ser almacenado en alguno de los formatos electrónicos que admita el sistema y es susceptible de asociarse al modelo de datos diseñado para la catalogación, clasificación, búsqueda y recuperación de los recursos.

7. ¿QUIÉN PUEDE ACCEDER Y CONSULTAR EL BCI?

Los usuarios externos al INAP podrán consultar los recursos públicos y contribuir proponiendo recursos.

Los usuarios internos del INAP podrán consultar tanto los recursos públicos como los privados.

Los usuarios registrados (internos del INAP y externos con registro) podrán contribuir proponiendo nuevos recursos, comentando recursos existentes y participando en el blog.

8. DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL BCI

La solución tecnológica escogida es parametrizable para cumplir con las funcionalidades requeridas: generación, cualificación, publicación, búsqueda y consulta contextualizada de recursos.

Se emplean dos sistemas: Alfresco, como gestor documental, y Drupal, como gestor de contenidos.

9. RETOS DEL BCI. CAMBIOS

El Banco de Conocimientos del INAP se ideó en principio como una

manera de clasificar y catalogar los recursos propios del INAP. Una vez iniciados los trabajos de desarrollo de la plataforma, que se realizaron de forma paralela a los de la red social profesional, comenzó a fraguarse la idea de unificar ambas aplicaciones y de crear lo que ahora es el Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP. Se trata de una idea mucho más abierta e inclusiva que la primigenia, que abre un campo con infinitas posibilidades de intercambio de conocimiento.

La integración con Dialnet va a suponer que los usuarios que consulten el banco puedan disponer de información completa y muy variada sobre la Administración pública. Asimismo, los usuarios de la red social profesional podrán proponer la inclusión de documentos en el Banco de Conocimientos, lo que contribuirá de manera significativa a su enriquecimiento.

El Banco de Conocimientos del INAP aspira a ser un referente de aquello que los ciudadanos nos demandan: una los ciudadanos nos demandan: Administración abierta y conectada, accesible para todos.

10. HITOS Y TRANSFORMACIONES

Hasta el momento, el Banco de Conocimientos del INAP cuenta con las siguientes funcionalidades ya desarrolladas y en producción:

MAPA DE CONOCIMIENTOS

- · Círculo de conocimientos: recursos que aportan valor a la institución principalmente en sus dos líneas estratégicas: la formación y la investigación. Contiene publicaciones, libros, revistas, informes, tesis, estudios, artículos, etc.
- Cooperación interinstitucional: documentación relativa a las relaciones interinstitucionales tanto nacionales como internacionales: MoU's (Memorandum of Understanding), informes, congresos o eventos.
- Experiencias de aprendizaje: información y conocimientos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje: mapas de necesidades formativas, guías formativas, test de evaluación, trabajos de los alumnos.
- Conocimiento institucional: documentación institucional del

INAP: informes, datos de personas, memorias de actividades, planificación estratégica.

· Banco de innovación en las Administraciones públicas: repositorio de las buenas prácticas en las Administraciones públicas, recursos generados siguiendo

en el INAP: documentos de buenas prácticas.

Redes de conocimiento: bases de datos de expertos, organizaciones grupos de investigación.

LÍNEAS TEMÁTICAS

· Innovación social.

Innovación formativa.

· Gestión de personas.

· Gestión de la Administración pública.

· AA.PP./Ámbitos territoriales.

· Políticas públicas.

TIPOS DOCUMENTALES

- Material documental.
- Personas.
- · Organizaciones.
- Noticias.
- · Eventos v cursos.





1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

La principal aportación al proyecto del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación es la organización del propio banco, a partir de la síntesis y el análisis del conocimiento de las diversas áreas o estructuras organizativas en que se divide el Instituto.

Para ello, se ha elaborado una clasificación de las distintas materias en que se divide el conocimiento, tanto las que afectan a nuestras áreas de competencia (investigaciones, publicaciones y estudios basados en unas líneas de investigación previamente definidas, en materia de Administración pública y ciencia política, fundamentalmente) como las que resultan de aplicación a otras secciones departamentales.

La finalidad del proyecto es que el conocimiento tanto externo como interno del Organismo, se encuentre organizado en un entorno vivo y flexible dentro de la página web del INAP (www.inap.es/ecosistemasocial-y-de-conocimiento-del-inap), que genere una herramienta de consulta segura e innovadora con la que crear conocimiento

transformador en el sector público, y que cuente con los recursos disponibles tanto para los empleados del Instituto como para el resto de empleados públicos y la sociedad en general.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

El principal reto al que me he enfrentado ha sido llevar a cabo la coordinación de distintas áreas de trabajo que han intervenido en el proyecto.

En el desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP han colaborado, además del personal del INAP (con especial mención a Juan Carlos González González como responsable del mismo), distintos agentes asumiendo diversos roles y funciones:

Por un lado, el soporte tecnológico del proyecto, del que se encarga la empresa Cadmo, a partir del conocimiento recogido de la interacción con los responsables del INAP, junto con el área de informática del organismo.

Por otro, la alimentación del BCI con conocimiento tanto interno, generado como consecuencia de la propia actividad del INAP, como externo, que pueden generar otras entidades con una amplia implantación en nuestro ámbito de actuación.

El conocimiento interno proviene de los distintos departamentos del organismo y del trabajo desarrollado por los mismos, y en lo que respecta a conocimiento externo contamos en esta primera fase del proyecto con la aportación de la empresa Dialnet, como consultora de recursos documentales y que cuenta con una base de datos excelente tanto para publicaciones periódicas como para monografías y tesis doctorales.

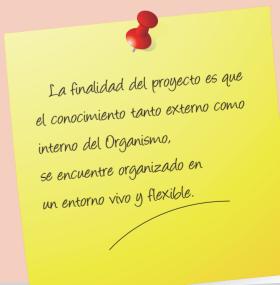
Todo ello organizado conforme a una selección temática determinada y relevante para nuestra actividad, que han realizado los servicios documentales de la Biblioteca del INAP en base a su propio tesauro.

3. Participar en el proyecto ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Efectivamente, ha cambiado la forma de trabajar en mi departamento de manera significativa, porque al integrar en el Banco de Conocimiento aprendizajes transformadores y reflexiones de alta calidad creativas e innovadoras de diversas fuentes, se permite la interconexión de todos los niveles de la administración, otorgando además participación a la ciudadanía, lo que se traduce en una mayor proyección externa del Departamento a partir de este ecosistema social y de conocimiento, que aporta satisfacción y mayor utilidad del trabajo desarrollado.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

En la medida en que nuestra participación ha sido importante, sí que me siento partícipe del resultado como colaboradora interna del proyecto y confío en que el Banco de Conocimientos sea una herramienta significativa sobre todo en lo que respecta a la actividad del organismo, que genere valor para la institución y potencie los activos del conocimiento del INAP a través de su almacenamiento, catalogación, acceso, reutilización y puesta a disposición del público, identificando necesidades y recursos de conocimiento no solo del propio Instituto, sino también de las organizaciones y personas que se relacionan con el INAP.





CADMO conocimiento, María Ruiz y Ana Poderoso

1. ¿Cuál ha sido vuestra participación en el proyecto?

El proyecto, denominado Banco de Conocimientos del INAP (BCI), se enmarca en la estrategia de Gestión del Conocimiento que el Instituto Nacional de Administración Pública se ha propuesto relanzar a través de diferentes actividades. Una de ellas, el Banco de Conocimientos, se objetiva en línea con la necesidad de capturar, generar y difundir conocimiento de valor para mejorar la transparencia, eficacia y eficiencia de las Administraciones públicas, ofreciendo servicios de calidad a sus principales beneficiarios: los ciudadanos.

El papel desarrollado en el Banco de Conocimientos abarca las fases de análisis, diseño, desarrollo e implementación. A través de la fase de análisis, se hizo un estudio pormenorizado del tipo y fuentes de conocimiento del INAP. Este estudio derivó en una estructuración y categorización del conocimiento identificado que dio lugar a un Mapa de Conocimientos, una ruta de los activos de conocimiento del INAP. El Mapa de Conocimientos fue la base del diseño del sistema de captura, creación y diseminación del conocimiento. Se utilizaron para ello dos tipos de sistemas tecnológicos, un sistema de gestión de contenidos y un sistema de gestión documental, al que se le incluyó adicionalmente un modelo de datos y definición de perfiles tanto de acceso (usuarios internos del INAP y externos) como de publicación de recursos de conocimientos (autor, validador y publicador).

Una vez diseñado el Banco de Conocimientos, el siguiente desafío fue implementarlo en el contexto del INAP. Esto derivó en intervenciones

específicas para integrarlo en sus propios sistemas tecnológicos, así como en la necesidad de difundir y dar a conocer el BCI de cara al usuario final. Para ello se diseñaron cursos *on line* y presenciales con el objetivo de que, desde el interior del INAP, se conociera el Banco de Conocimientos y también su razón de ser: convertirse en apoyo sustancial al trabajo diario del personal del INAP así como a los ciudadanos que quieren acceder a recursos del conocimiento generados por las Administraciones públicas y aportar sus ideas o nuevos conocimientos, a través de la interacción y colaboración.

2. Principales retos a los que os habéis enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Las fases de participación en el proyecto del BCI requirieron mucha interacción con diferentes personas del INAP. Si bien esto implicó tiempo, a efectos de conocer el trabajo y objetivos estratégicos del INAP, también permitió ir consolidando el proyecto en diferentes niveles, direcciones y subdirecciones. Es de destacar la participación y apoyo generalizado de las personas del INAP, principalmente en la fase más complicada, la de análisis e identificación de las fuentes y tipos de conocimientos del INAP. No obstante hay que decir que fueron bastantes los retos a los que nos enfrentamos con este proyecto, de los cuales, en un intento de síntesis, destacarían cuatro:

1. La resistencia y tal vez el miedo de algunas personas a compartir y colaborar en el logro de unos objetivos comunes, que pudo demorar la

identificación de los activos de conocimientos del INAP así como su publicación en el BCI.

- 2. La ausencia de determinadas políticas, principalmente las derivadas de la propiedad intelectual, que forzó a tomar partido con anticipación para no paralizar el diseño de la solución, a la espera de que se tomaran decisiones institucionales.
- 3. La integración del Banco de Conocimientos en el contexto tecnológico del INAP, así como con otros desarrollos y sistemas tecnológicos que interactúan de forma constante con el BCI, como por ejemplo la Red Social Profesional y otras bases de datos, con el consiguiente riesgo de producirse fallos y errores que podrían paralizar todo el funcionamiento del BCI.
- 4. Practicar una comunicación efectiva y activa en las diferentes actividades y reuniones en las que se ha participado, con el objetivo de dar a conocer los puntos fuertes del sistema y su contribución a mejorar la calidad y eficiencia del trabajo diario del personal del INAP.

3. ¿Os sentís partícipes del resultado?

Los resultados del Banco de Conocimientos van a derivar del uso y respuesta de los usuarios finales. Sin embargo, y viendo las principales características del sistema, su usabilidad, diseño gráfico y contenidos, se puede afirmar que es una solución de gran recorrido, que cumple con los objetivos planteados dentro de la estrategia de gestión del conocimiento del INAP y que aporta a los usuarios finales, internos al INAP y ciudadanos en general, la oportunidad de acceder a un buen número de recursos de conocimientos de las Administraciones públicas, utilizarlos para facilitar su responsabilidad e intereses, y contribuir a generar más conocimiento.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Un Banco de Conocimientos es un repositorio *on line* que permite la captura, almacenamiento, difusión y generación de conocimiento. El

objetivo último de este instrumento es identificar y utilizar todo el potencial de conocimiento de una organización ofreciendo su fácil acceso y reutilización. Por lo tanto, el valor principal que aporta este proyecto se enmarca en el propio ciclo de la gestión del conocimiento ya que permite las siguientes acciones:

- Capturar el conocimiento externo o interno, explícito y tácito del INAP a fin de poder reutilizarlo y agregar valor a la institución.
- Almacenar y catalogar los conocimientos, como un activo organizacional, a través de tecnologías para su fácil publicación y acceso.
- Difundir los conocimientos utilizando tecnologías potentes y fáciles con la finalidad de contribuir al desarrollo de una institución inteligente y comprometida con la sociedad del conocimiento.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a los entornos de interacción y colaboración.
- Incorporar o usar el conocimiento con el fin de mejorar los servicios, procesos y compromisos institucionales.

El BCI, adicionalmente, puede contribuir a generar una cultura de colaboración y cooperación dentro del personal del INAP y también en todo el contexto de las Administraciones públicas, ya que facilita el acceso y utilización de documentación, información y conocimientos que son necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades y tareas diarias. Esto favorece que el INAP sea más eficiente en su labor y ofrezca mejores servicios.

El BCI puede contribuir asimismo a hacer más cercanas, accesibles y transparentes a las Administraciones públicas en general y al INAP en particular. El BCI es un sistema abierto que permite el acceso, interacción y participación de los ciudadanos contribuyendo así a que las necesidades de unos y los servicios ofrecidos por otros se retroalimenten y se obtengan buenos resultados.







Responsable

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores internos

Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Álvaro Reig González, consejero técnico del Departamento de Informática, Gerencia

> Cristina Lorenzo Sánchez, directora de Programa de la Subdirección de Formación

Paz Martínez García, jefa del Área de Programas Formativos en Administración Local

Juan Pablo Hernández López, consejero técnico de la Subdirección de Formación

Tomás Manuel Solana Gázquez, director de Programa de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Colaboradores externos

Talent Trainers, Jesús García Mingorance

GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL) de la Universidad de Salamanca, Alicia García Holgado y Francisco J. García-Peñalvo



Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO
RED SOCIAL
PROFESIONAL

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP es un centro de aprendizaje que ha desarrollado desde hace años su propia plataforma de formación on line y que ofrece actividades formativas a empleados públicos, no solo de la Administración General del Estado, sino de otras administraciones, especialmente de la

Administración local. El impulso del e-learning ha creado nuevas necesidades de compartir información: foros, intercambio de documentos. desarrollo de perfiles, etc. En el INAP se han desarrollado desde hace años. comunidades virtuales, de carácter público y privado, que explotan las funcionalidades del gestor de portales Liferay. Estas comunidades virtuales se han utilizado, en muchos casos, como apovo de actividades formativas. Uno de los ejemplos, pionero de estas comunidades, es el Banco de prácticas de gestión de gobiernos locales (http://cv.inap. es/web/banco-practicas-gobiernoslocales/presentacion).

La explosión de la gestión del conocimiento y de las diferentes redes sociales durante estos últimos años, ha puesto de relieve la necesidad que tenía el Instituto de disponer de una plataforma más abierta, más sencilla de gestionar y más accesible y usable que la que está actualmente en funcionamiento. En un primer momento, al inicio del proyecto, el departamento de informática exploró la posibilidad de seguir empleando Liferay, integrándolo con el gestor de documentos Alfresco, que ya se utiliza en la web del INAP. Este gestor documental, que permite la indexación y almacenamiento de documentos a gran escala, permitiría mejorar la hiblioteca de documentos de las comunidades virtuales. Posteriormente. v después de comprobar que Liferay no disponía de utilidades sociales lo suficientemente desarrolladas para los nuevos requerimientos, se optó por emplear Drupal, gestor de contenidos de software libre (igual que Liferay).

3. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo del proyecto está formado por un número importante de colaboradores, tanto internos como externos. Por una parte, se ha contado con el personal de informática del INAP, especialmente con Álvaro Reig, que ha interactuado con los responsables del desarrollo, Alicia García y Francisco Peñalbo, del GRupo de investigación en InterAcción y

eLearning (GRIAL) de la Universidad de Salamanca. Por otra parte, para el establecimiento de las funcionalidades de la red social, se ha contado con Jesús García Mingorance, de la empresa Talent Trainers y con un equipo transversal del INAP, liderado por Juan Carlos González González. Para el desarrollo específico del piloto de directivos públicos, se ha contado con Paz Martínez, Cristina Lorenzo, Juan Pablo Hernández, Tomás Solana y Ana Fernández.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, en la estrategia 4.2, cuyo objetivo es el de "Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones públicas", dentro del objetivo general de "Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos", se incorporó el proyecto "Puesta en marcha de una comunidad virtual de directivos públicos".

La puesta en marcha de una comunidad virtual de directivos públicos tiene como objetivo específico "facilitar el aprendizaje informal y el debate sobre temas de interés para las Administraciones públicas. Constituir un espacio de colaboración de todos los antiguos alumnos de programas superiores de directivos impartidos en el INAP que sirva para poner las comunidades de práctica al servicio del aprendizaje. El objetivo esencial es crear un entorno que se utilice para el aprendizaje y la mejora continua, mediante el intercambio de conocimiento y buenas prácticas" (http://social.inap.es).



5. RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO. CAMBIOS FUNDAMENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

1. COMIENZO DEL PROYECTO: ESPACIO DE COLABORACIÓN PARA ANTIGUOS ALUMNOS DE ACTIVIDADES FORMATIVAS PARA DIRECTIVOS

En un primer momento, se constituyó un equipo de trabajo con varias personas de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP, así como de personal que se ocupa de la programación de los cursos destinados a directivos pertenecientes a la Subdirección de Formación y a la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local. Se quería disponer de un espacio colaborativo piloto para que los antiguos alumnos de varios cursos superiores comenzaran a utilizarlo como prueba. El objetivo fundamental era conseguir que estuviera disponible al inicio de uno de los proyectos más relevantes del Instituto, el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública.

En las primeras reuniones del equipo, se debatieron numerosas cuestiones:

- ¿Cuáles eran los cursos superiores más indicados para realizar el proyecto piloto?
- · ¿Qué perfil debían tener los Community Managers, los responsables de mantener "vivos" los diferentes grupos de interés?
- · ¿Qué valor se podía aportar con esta comunidad virtual?

En un primer momento, se pensó que los antiguos alumnos de los cursos largos del INAP serían los primeros a los que se invitaría a utilizar la plataforma colaborativa. Además, entre ellos se podrían seleccionar los *Community Managers*. Era importante diseñar un buen proyecto piloto, conscientes de la importancia que tendría para el éxito del proyecto.

En marzo de 2013, cuando se habían desarrollado las primeras funcionalidades de la red, se decidió hacer una primera prueba de evaluación. En ella participaron las personas del equipo del proyecto, además del equipo de Dirección del Instituto. El objetivo era implicar desde el principio a los responsables del INAP para que conocieran su funcionamiento y las posibilidades de mejora en el funcionamiento de su propia gestión.

2. CAMBIO DE OBJETIVOS: DE COMUNIDAD VIRTUAL DE DIRECTIVOS A RED SOCIAL PROFESIONAL PARA EMPLEADOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

El proyecto del INAP, que se inició con el fin de convertirse en un espacio de colaboración para antiguos alumnos de cursos superiores del INAP, ha evolucionado hasta alcanzar una meta mucho más amplia y ambiciosa, la de crear una red social profesional de empleados al servicio de las Administraciones públicas. Esta red social pretende generar conocimiento experto que sirva para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios. Mediante la implantación del aprendizaje informal, la estrategia fundamental se basa en la idea de que "compartiendo" se aprende más.

Esta red profesional permite la creación de comunidades virtuales de profesionales que, a través de las experiencias y el aporte de los propios usuarios, moderados por expertos (*Community Managers*), intercambiarán y pondrán a disposición del resto aquellos conocimientos aplicados que les serán de gran utilidad en su día a día. Así, la Administración se retroalimenta de este conocimiento y mejores prácticas, adquirido a través de las experiencias de otros usuarios y/o Administraciones.

En febrero de 2013 se constituyó un Comité Funcional del INAP, con el objetivo de implicar a todas las unidades del INAP en el proyecto y que participaran en la toma de decisiones a lo largo del desarrollo de este. Sin embargo, la constitución de este comité fue muy prematura, al no estar todavía disponible la plataforma y desconocerse realmente el alcance de la red. Por ello, hasta ahora, el Comité no ha desarrollado aún los cometidos para los que se creó y no se han vuelto a convocar reuniones. Una vez puesta en marcha la red, será el momento de implicar a todos los departamentos funcionales del INAP. El INAP creará una estructura lo suficientemente cualificada y comprometida como para alcanzar los objetivos que se persiguen. En esta línea, la formación y desarrollo de las habilidades de los futuros *Community Managers* se muestra clave en el éxito del proceso.

3. DESARROLLO TENOLÓGICO DE LA PLATAFORMA DE LA RED SOCIAL PROFESIONAL

A lo largo del año 2013 se ha desarrollado la aplicación que sirve de plataforma para la red social profesional. Como ya se ha mencionado anteriormente, el software elegido ha sido Drupal. Cuando comenzaron a establecerse los primeros requisitos de la red, la posibilidad de intercambiar documentos entre los usuarios se convirtió en una de las funcionalidades más importantes. En la actualidad, las herramientas sociales están disponibles en multitud de espacios, desde las redes sociales ampliamente utilizadas hasta las propias plataformas de formación *on line*. Sin embargo, el contar con un repositorio de documentos integrado con la red se contempló casi desde el principio como clave para aportar valor añadido y constituirse en una red de especialización, el elemento diferenciador. Así, comenzó a planificarse el desarrollo de la red social profesional para unificarse con el banco de conocimientos del INAP, repositorio cuyo objetivo es potenciar no solo los activos del conocimiento del organismo, sino todos aquellos relacionados con materias de Administración pública. De este modo, nace un proyecto unificado, denominado "Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP".

De forma paralela a este proceso de integración, el diseño de su aspecto ha experimentado diferentes transformaciones, con el fin de alcanzar una imagen lo más usable y atractiva para todos los usuarios.

4. PRUEBA PILOTO DE LA RED SOCIAL PROFESIONAL

En septiembre de 2013, se llevaron a cabo varias sesiones de formación con personas seleccionadas entre los alumnos y formadores de cursos directivos. Esta selección se realizó con el objetivo de contar con personas de muy diversos perfiles, pertenecientes a diferentes administraciones. Después de recibir esta formación realizaron el test de evaluación de las funcionalidades de la red. Gracias a todo el *feedback* recibido se han podido introducir todas las mejoras necesarias para lanzar de manera oficial la plataforma.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

La utilización de las comunidades conectadas con todas las actividades formativas del INAP, como parte del aprendizaje informal del Instituto, puede mejorar de forma exponencial todo el conocimiento generado en los diferentes procesos de aprendizaje. Además, otras actividades realizadas en el Instituto, como la de los diferentes grupos de investigación o incluso otros grupos de trabajo, tanto con colaboradores externos como internos, pueden utilizar la red social profesional para el intercambio de ideas, experiencias, etc. En definitiva, para generar conocimiento compartido.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Hasta el momento, la red social profesional cuenta con las siguientes funcionalidades ya implementadas:

 Perfil social (identidad digital): datos personales, datos académicos, datos profesionales, capacidades

- y actitudes personales, además de añadir los distintos perfiles en redes sociales.
- Gestión y búsqueda de contactos: permite gestionar los contactos dentro de la red social. Se pueden remitir y aceptar las solicitudes de los diferentes usuarios, de acuerdo a los niveles de privacidad que decida el propio usuario.
- Mensajería: existe un sistema de envío de mensajes entre los diferentes usuarios.
- Eventos: existe un calendario de eventos, administrado desde los Community Managers para sindicar novedades y resaltar los eventos más significativos.
- Comunidades: la creación de comunidades y subcomunidades de conocimiento profesional en la red es uno de sus mayores valores. No es solo una red con funcionalidades sociales de intercambio de mensajes o chat. Permite el intercambio de conocimiento entre profesionales, con el nivel de privacidad que se considere más adecuado.

 Integración con el Banco de Conocimientos: una de las funcionalidades de la red es poder realizar búsquedas dentro del Banco de Conocimientos del INAP, en el que está integrado, asimismo, el Banco de Innovación en las Administraciones públicas, repositorio de buenas prácticas seleccionadas de acuerdo con una metodología ya establecida.

Asumir que estamos en una sociedad conectada y que compartir el conocimiento debe formar parte de nuestra actuación como empleados públicos es fundamental para afrontar todos los cambios que está experimentado nuestra sociedad. Ser capaces de ofrecer la información de la forma más inmediata posible y ser más transparentes en nuestra actuación, son desempeños que nos reclaman cada vez más los ciudadanos. Un proyecto como el de la red social profesional puede contribuir, sin lugar a dudas, a mejorar nuestra gestión del conocimiento, a poner en valor toda la información que, en muchos casos, no sabemos cómo transmitir hacia el exterior.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Mi rol en el proyecto ha sido el de interlocutor del área tecnológica del INAP. Mi labor ha sido colaborar con los *partners* tecnológicos y el área funcional para asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad del INAP, que abarcan aspectos como el uso de infraestructuras comunes, la verificación de la correcta ejecución de planes de pruebas o la permanencia del conocimiento sobre el proyecto desarrollado dentro del INAP.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

En ese sentido, el mayor reto ha sido gestionar las expectativas del área funcional, adecuándolas al ámbito del proyecto acordado con los *partners* tecnológicos. Además, ha requerido un gran esfuerzo conciliar los objetivos y necesidades de *partners* y el INAP. Por un lado, los *partners* han estado sometidos a mucha presión para entregar el producto lo antes posible, por lo que su voluntad siempre ha sido ser lo más ágiles posible por otro, desde el área tecnológica

del INAP se tenía la necesidad de mantener el control del producto y asegurar la calidad de los entregables. Con objeto de evitar retrasos innecesarios a los *partners*, sin por ello renunciar a la exhaustividad en la labor de supervisión, el área tecnológica del INAP puso a disposición de todos los interesados una serie de infraestructuras comunes de obligada utilización.

Entre estas infraestructuras destaca el nodo único de autenticación (*Single Sign On*). Esta aplicación (https://cas.inap.es) permite que los usuarios finales puedan utilizar una cuenta de usuario para identificarse en todas las aplicaciones del ecosistema social del INAP, permitiendo, opcionalmente, la utilización de certificado digital. De este modo, según se vayan poniendo en marcha aplicaciones y servicios adicionales, los ciudadanos podrán utilizar su cuenta de usuario sin tener que volver a rellenar tediosos formularios de registro.

Actualmente, nueve aplicaciones y servicios del INAP están integrados con el nodo único de autenticación, entre las que se encuentran la red social y el banco de conocimientos. El objetivo final es integrar todas las aplicaciones que sea posible, eliminando barreras de entrada a la utilización de las aplicaciones del INAP.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?, ¿qué valor aporta el provecto?

En un contexto de escasez de recursos humanos y económicos la Administración tiene la obligación de aprovechar todas las herramientas a su disposición para mejorar el servicio ofrecido a los ciudadanos. Proyectos como el ecosistema social del INAP o la plataforma Compartir demuestran la vocación del INAP de convertirse en una pieza clave del intercambio de conocimiento entre todos los estamentos de la Administración pública, facilitando la transmisión de buenas prácticas y la generación de conocimiento.



Cristina Lorenzo Sánchez, directora de Programa, Subdirección de Formación

1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Mi participación en el proyecto de la red social profesional del INAP ha sido en calidad de miembro activo de su puesta en marcha e impulso del proyecto piloto de la red. Para ello, participé en su testeo y, después, en la elección de parte del grupo piloto de directivos para que, una vez que se les formara en el tema, participaran en su mejora y en su difusión.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Al ser un proyecto innovador en el ámbito de la Administración pública, el reto general ha sido (y es) el enfrentarse al rechazo que supone por parte de algunos miembros tanto externos como de la propia organización.

Y los retos particulares en mi caso han sido:

 Poder compaginar las tareas que me asignaron en el proyecto con la carga diaria de trabajo, que no disminuyó, y que ha supuesto tener que realizarlo en algunas veces fuera del horario laboral. - Intentar cambiar el concepto de algunos miembros de la organización del trabajo por proyectos. Ha sido complicado hacer entender a la "organización formal" con la que habitualmente trabajo que realizaba otras tareas en un grupo distinto al habitual.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, me siento partícipe del resultado en dos sentidos. En primer lugar, porque mis aportaciones tanto en la definición como en la organización del grupo piloto de directivos han sido tenidas en cuenta. Y, en segundo lugar, porque la motivación en este proyecto ha sido muy alta. No obstante, las complicaciones reflejadas en la pregunta anterior me han impedido en ocasiones que no tuviera una implicación total en el proyecto.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

La Misión del INAP, tal y como establece su Plan Estratégico, es crear conocimiento transformador en el sector público. En este sentido, la red social profesional aporta el valor de ser una herramienta que servirá para compartir conocimiento y fomentar el aprendizaje. Es un punto de encuentro para los empleados públicos



La red social profesional es un lugar donde se pueden compartir experiencias, conocimiento, dar a conocer las buenas prácticas y promover el debate.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

En este provecto de transformación he tenido la oportunidad de asesorar en la conceptualización, diseño v desarrollo de la red social profesional.

He participado en múltiples reuniones de desarrollo, coordinación e implementación del provecto. Me he ocupado de coordinar a los distintos agentes con la finalidad de conseguir los objetivos planteados.

Asimismo, estoy en el despliegue funcional de la herramienta, desarrollando todas las tareas de coordinación v ejecución que el INAP me pueda llegar a encargar.

Además, participo en la implementación y me encargo de la creación de los materiales de funcionamiento de la red social profesional: manuales funcionales, guías de moderación, perfil del Community Manager, inventarios de actividad, informes de funcionamiento, informes de valoración, informes de desarrollo. documento de funciones y tareas, manual del usuario, libro de estilo, y otros soportes y contenidos que son necesarios para el buen funcionamiento de la red.

Mi participación en la implementación de la Red Social Profesional

- Desarrollo, preparo e imparto los cursos de formación centrados en el manejo de la herramienta y el cambio de actitudes: o Diseño y produzco los materiales.

 - O Imparto la sesión de formación.
 - O Coordino, en su caso, la participación de otros formadores.
- Participo de forma activa en todos aquellos foros, conferencias, charlas, reuniones, coloquios o eventos en los que sea necesario presentar la Red
 - O Diseño y desarrollo el material para ejecutar la presentación. o Realizo dicha presentación.
- Valoro y analizo el funcionamiento de la red (y sus incrementos de funcionalidades) así como del nivel de usabilidad del entorno. Desarrollo las herramientas de medida y redacto los informes de recomendaciones.
- Me encargo de sugerir, organizar y llevar a cabo los distintos grupos de
 - o Preparo el desarrollo de la sesión de presentación y formación de los
 - O Colaboro en la convocatoria y organización de dichas sesiones.
 - O Creo y produzco los materiales de las sesiones e ítems a valorar.
- O Emito, en función del resultado y las observaciones de los participantes, un informe de análisis de usabilidad/funcionalidad y
- Participo en todas aquellas reuniones y encuentros que sean necesarios para impulsar la producción y mejora de la red social profesional.
- ✓ Desarrollo la moderación de la red social profesional, ejerciendo la labor O Potenciación de la participación.

 - O Inserción de comentarios, aportaciones, apertura de hilos de discusión, O Creación de comunidades y subcomunidades de interés.
- O Contacto con todos los usuarios de la plataforma sugiriendo cambios y O Eliminación de aportaciones inoportunas.
- O Detección de problemas.
- O Solución de problemas.
- o Generación de ideas y contenidos.
- o Fomento de la conectividad entre usuarios.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Los principales retos de este proyecto se han centrado en las siguientes cuestiones:

Conceptuales:

- ✓ Desarrollar un concepto de red social profesional que aporte un valor distintivo con respecto a la oferta existente.
- ✓ Plasmar dicho desarrollo en un documento esquemático y estructurado.
- ✓ Dimensionar correctamente las necesidades de los usuarios.
- ✓ Ilustrar correctamente la idea de un sistema de gestión del conocimiento integrador.
- ✓ Hacer ver la importancia de este proyecto como catalizador del cambio en las Administraciones públicas a nivel general (estratégico).

Tecnológicos:

- ✓ Trasladar el planteamiento conceptual a una realidad tecnológica y aplicada.
- ✓ Entender las necesidades de los agentes de desarrollo.
- ✓ Ofrecer soluciones y alternativas ante problemas concretos que impiden el correcto desarrollo del proyecto.

Actitudinales:

- ✓ Falta de implicación y concienciación.
- ✓ Resistencia al cambio por parte de los empleados públicos.

Organizativos:

- ✓ Ausencia de un comité funcional.
- ✓ Ausencia de una estructura de moderación o Community Manager general de INAP.

A pesar de los retos planteados y las dificultades que se presentan por el mero hecho de ser una Administración pública burocratizada, creo que estamos consiguiendo dar forma a algo que puede cambiar la cultura organizativa, no solo de INAP, sino de las Administraciones públicas en general.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Crear y desarrollar el concepto: "Ecosistema Social y de Conocimiento" es la principal aportación y el principal valor que tiene este proyecto.

Este concepto aporta un enfoque cultural nuevo, así como una nueva forma de trabajar, poniendo a disposición de las distintas instituciones determinadas herramientas que permiten a la Administración adquirir e implementar un enfoque de gestión del conocimiento para lograr mayor productividad y competitividad.

Hacer realidad la vocación transformadora de la sociedad que se plasma en el plan estratégico de INAP, es mi mayor satisfacción profesional.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Esta iniciativa, este proyecto, puede transformar la forma de trabajar y las actitudes de los empleados y empleadas públicos. No es una herramienta para y por el INAP, sino que es una herramienta que se pone a disposición de todas las Administraciones públicas para que la utilicen.

Es una herramienta abierta, en constante crecimiento, participativa, potencial, transversal, moldeable y flexible. Es la máxima expresión de una estrategia de apertura, transparencia e innovación.

El combustible de la era industrial, fue el petróleo. El combustible de la era de la información, es el conocimiento.

Este proyecto aporta ese entorno necesario que hará fluir el combustible que nos permitirá mejorar y afrontar con garantías los retos de este siglo.

A mi modo de ver, este proyecto debería contar con la relevancia y visibilidad suficientes como para garantizar su continuidad a lo largo del tiempo. Creo que debería convertirse en un eje estratégico del propio gobierno de la nación.





1. ¿Cuál ha sido vuestra participación en el proyecto?

Una de las principales líneas de investigación del GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL) de la Universidad de Salamanca [1] radica en la gestión de la tecnología al servicio del conocimiento, tanto desde un punto de vista estratégico como desde dun punto de vista más práctico. Desde su nacimiento en 2006, GRIAL E ha trabajado en la mejora y evolución de los ecosistemas tecnológicos con el fin de suplir las necesidades de gestión del conocimiento en diferentes ámbitos como empresas, instituciones educativas o la SIS Administración pública.

GRIAL ha participado en la red social profesional del INAP como encargado del desarrollo tecnológico. Desde el inicio se ha colaborado estrechamente con los diferentes miembros del equipo para que las decisiones tecnológicas encajaran en la estrategia del INAP. La elección de una metodología de desarrollo ágil ha permitido que la red social evolucionara a lo largo del tiempo. El desarrollo se ha dividido en incrementos o fases, lo que ha facilitado en gran medida el trabajo colaborativo, de tal forma que todas las partes implicadas en el proyecto han podido tener una visión global del mismo desde su nacimiento hasta su puesta en explotación.

Además del desarrollo, GRIAL ha colaborado proporcionando soporte técnico durante las diferentes experiencias piloto realizadas con el objeto de detectar las debilidades y fortalezas del producto, lo que ha revertido de manera directa en la siguiente fase de desarrollo.

El equipo encargado del proyecto está formado por personas provenientes de ámbitos tan dispares como son la empresa, la universidad y la propia Administración pública. En contra de suponer un problema, estas sinergias han permitido darle mayor valor al proyecto, lo que se ha podido alcanzar mediante la estrecha colaboración de las diferentes partes, que han mantenido un flujo de comunicación constante.

2. Principales retos a los que os habéis enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Uno de los mayores retos afrontados ha sido el trabajo a distancia con el equipo de informática del INAP. Las restricciones técnicas propias de una Administración pública son una dificultad añadida y podían haber influido directamente en el desarrollo. Este obstáculo se tuvo en cuenta desde un principio y se estableció un conjunto de protocolos de funcionamiento que facilitaran el trabajo en la medida de lo posible. Mediante el uso del gestor de provectos del INAP, basado en la herramienta Redmine, en combinación con el gestor de versiones SVN, la mayor parte del trabajo se ha realizado de forma fluida.

3. ¿Qué valor aporta el proyecto?

La red social profesional es uno de los pilares del ecosistema tecnológico del INAP. Se trata del componente cuyo público objetivo abarca a todos los empleados de la Administración pública, independientemente de su procedencia, lo que convierte la red social en el punto de entrada principal de aquellas personas que deseen colaborar y beneficiarse de las oportunidades que ofrece una gestión del conocimiento adecuada.

La elección de una tecnología que fuera capaz de soportar un alto grado de interacción, con posibilidad de escalar a medida que el sistema crezca, fue una de las decisiones más importantes a nivel tecnológico. Actualmente, cada vez son más las empresas e instituciones que apuestan por desarrollos basados en software libre [2] y desarrollos open source [3]. Un claro ejemplo de ello es la estrategia de la Comisión Europea para utilizar de forma interna software open source [4] [5] o la apuesta por el conocimiento y el uso del software libre del Gobierno de España mediante el Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abiertas (CENATIC) [6]. Dentro de este contexto, la tecnología elegida como base para construir la red social profesional del INAP ha sido Drupal (http://drupal.org), un gestor de contenidos o Content Management System (CMS) que permite extender su funcionalidad mediante módulos desarrollados por una activa comunidad de usuario y que, con la infraestructura adecuada, es capaz de soportar una alta carga de usuarios.

Al formar parte de un ecosistema tecnológico, existe un alto grado de interoperabilidad con otros componentes del ecosistema. En este sentido cabe destacar dos desarrollados realizados *ad hoc* para este proyecto. En primer lugar, la integración con el sistema de usuarios del INAP, que combina un servidor de autenticación y un servidor de gestión de usuarios. Al trabajar con datos sensibles y con usuarios que no tienen por qué conocer cómo funciona el sistema, la labor de integración supuso un reto ya que, a pesar de existir integraciones entre Drupal y CAS, el sistema de autenticación utilizado en el INAP, no existía una integración que permitiera que los nuevos usuarios se pudieran registrar desde la red social y que, de forma transparente, pasaran a formar parte del sistema de usuarios del INAP.

Por otro lado, la red social profesional debía integrarse con el Banco de Conocimientos del INAP (BCI) (http://bci.inap.es) con el fin de proporcionar a los usuarios de la red la posibilidad de compartir el conocimiento generado dentro de las comunidades de prácticas que

forman el esqueleto de la red social. Una de las características que todo ecosistema tecnológico debe poseer es la capacidad de evolución, tanto del conjunto como de sus partes. Para llevar a cabo esta integración se colaboró con los encargados del BCI a fin de conocer el funcionamiento de dicha herramienta e integrarla reduciendo al mínimo el número de dependencias entre ambas herramientas. Finalmente, el desarrollo llevado a cabo conecta Drupal con el gestor documental del INAP, basado en Alfresco, utilizando una serie de servicios web proporcionados por el BCI y utilizados desde la red social.

Por último, y no por ello menos importante, la red social ha implicado el uso de un gran abanico de tecnologías con el fin de dotar de funcionalidad social a las comunidades de prácticas, así como lograr un entorno que proporcione a los usuarios diferentes formas de interaccionar. Proporcionar un sistema de comunicación síncrona que soporte un gran número de usuarios, dar soporte a la gestión de eventos y su difusión mediante canales RSS o iCal, o permitir búsquedas avanzadas mediante el uso de un sistema externo de indexación de información como es Apache Solr, son algunas de las tareas que han implicado incluir tecnologías adicionales que complementan el funcionamiento de Drupal.

4. ¿Os sentís partícipes del resultado?

Tras un año de trabajo, los resultados del proyecto comienzan a ser tangibles. La red social profesional del INAP es una de las piezas clave del ecosistema tecnológico del INAP y supone un paso hacia delante en la mejora de la gestión dentro de la Administración pública. La participación en el proyecto desde su nacimiento hace que GRIAL se sienta parte importante del engranaje de este ecosistema, tanto por lo que ha podido aportar como por la experiencia adquirida durante su desarrollo. Este proyecto ha permitido poner en práctica todo el knowhow adquirido por GRIAL en experiencias previas y ampliar los conocimientos sobre ecosistemas tecnológicos y de gestión del conocimiento en un contexto como es el de la Administración pública.



Banco de Innovación en las Administraciones Públicas (BIAP)

Responsable

Ana Polo Sánchez, becaria de formación del INAP

Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Colaboradores internos

Becarios de formación del INAP

José Antonio Ponce Real

Víctor Omar Dabbagh Rollán

Karim Ahmed Mohamed

Jorge Fernández de los Ríos

Joaquín Lucas Fernández

Daniel Rodríguez Segura

Colaboradores externos

CADMO Conocimiento, Ana Poderoso y María Ruiz



Ana Polo Sánchez, becaria de formación del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (BIAP)

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

En muchas ocasiones, las organizaciones generan un conocimiento que se pierde por falta de instrumentos que recopilen y sistematicen la información.

A mediados de 2012 no existía en el INAP ningún instrumento concreto ni metodología implementada que

permitiera recoger y sistematizar esa información, si bien en el Plan Estratégico se recoge este proyecto de manera específica a través del objetivo general 2, "Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación", definido en el punto 2.1.4, "Constitución de un observatorio de buenas prácticas en las Administraciones públicas". Tal y como se define en el Plan, el objetivo específico del proyecto es detectar las políticas innovadoras que desarrollan otras instituciones en diferentes campos de la Administración pública, permitiendo al INAP cumplir su Misión de ser referente de buena Administración poniendo al alcance de todas las Administraciones instrumentos que les permitan conocer aquellos centros líderes por su desempeño en políticas públicas.

A la hora de materializar el proyecto, contábamos con experiencias anteriores como en las que había participado Ana Polo, fundamentalmente el Centro de Buena Administración de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León, y que aportaban un valor añadido y *know-how*.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo de proyecto se va configurando en los diferentes pasos del mismo. En un primer momento el equipo está formado por Ana Fernández, Tomás Solana y Ana Polo. En esta primera fase se establece la metodología para elaborar buenas prácticas y los procedimientos de trabajo una vez implementado el mismo. Una vez superada esta fase, la siguiente era proveernos de una herramienta tecnológica que diera cabida al repositorio de buenas prácticas y nos permitiera hacerlas accesibles. En esta fase del provecto se incorporó el departamento informático de la casa. si bien finalmente se optó por integrar el BIAP en el BCI como solución tecnológica óptima. Esta decisión incorpora en el proyecto a Ana Poderoso y María Ruiz de Cadmo.

Con una metodología, un proceso de trabajo y dotados de una solución tecnológica, llega el momento en el que se incorporan los becarios de formación del INAP especialistas en diferentes disciplinas relacionadas con las líneas principales de investigación:

José Antonio Ponce Real y Víctor Omar Dabbagh Rollán, en la línea estratégica de Ordenación de Personas; Karim Ahmed Mohamed en Innovación Social; Jorge Fernández de los Ríos en Innovación Formativa. A principios de octubre de 2013 se incorpora Joaquín Lucas Fernández en Innovación Administrativa y Daniel Rodríguez Segura en Ordenación territorial. En marzo se realizan las acciones formativas relacionadas con la metodología para añadir buenas prácticas al Banco.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La Misión del Banco de Innovación en las Administraciones Públicas (BIAP) es la 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. Nuestra labor es poner al alcance de las Administraciones instrumentos que les permitan conocer aquellas acciones que son líderes por su desempeño excelente en determinadas políticas públicas.

El Banco de Innovación en las Administraciones Públicas (BIAP) tiene una estrecha relación con el Centro de Estudios del INAP. El BIAP se coordina con el Centro de Estudios a través de los investigadores del INAP que participan tanto en el BIAP como en los grupos de investigación. De esta estructura se obtiene una múltiple retroalimentación y un enriquecimiento de todas las unidades. va que el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas puede dotar, tanto a los grupos de investigación como a los investigadores, de experiencias exitosas en determinadas materias que se estén estudiando en ese momento a la vez que los grupos pueden aportar experiencias que ellos estén estudiando.

La implementación de este proyecto se ha llevado a cabo a través de diferentes fases:

- 1. Establecimiento de la metodología.
- 2. Creación de la herramienta tecnológica.
- 3. Creación de las buenas prácticas y de los flujos y métodos de trabajo.

1. METODOLOGÍA DEL BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Era imprescindible establecer un desarrollo metodológico, necesario para hacer efectiva la búsqueda pormenorizada de buenas prácticas que pudieran ser incluidas en la base de datos. Sin el establecimiento de una lógica previa de información nos situaríamos ante un panorama sin sistematizar que conllevaría una obtención de datos aleatoria y de escasa aplicación a la realidad donde estamos insertos.

La metodología creada está inspirada en el benchmarking, y permite analizar una política o programa que se esté llevando a cabo en cualquier organización, tanto pública como privada, del mundo.

La metodología establece los diferentes apartados a través de los cuales se va a describir y analizar la experiencia o política que se ha detectado como buena práctica:



todos estos apartados están establecidos en un modelo de ficha. Además, se establecen criterios generales como el punto de partida para escoger una buena práctica y otros criterios específicos de clasificación y búsqueda. También se señalan los flujos de trabajo entre la coordinación del BIAP y los becarios para la elaboración y publicación de las buenas prácticas.

La metodología conllevó varios meses de trabajo en los que se colaboró de manera directa con la dirección de la institución a través de la intervención tanto de Ana Fernández y Tomás Solana como del propio director, Manuel Arenilla.

2. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA

En una primera fase del proyecto, se realizó un análisis de requisitos de las principales funcionalidades que debía reunir la plataforma para el Banco de Innovación de las Administraciones Públicas. Se analizó en detalle la ficha con todos los campos que debe reunir una buena práctica, elaborada de acuerdo con la metodología anteriormente descrita.

La experiencia del área de informática del INAP en Liferay, software que da soporte tanto a la web como a las comunidades virtuales que existen en este momento en el Instituto, supuso que se iniciaran los trabajos con esta herramienta. Además, se aprovechó la integración con el gestor documental, Alfresco, para así independizar la visualización de la información de la carga de los documentos de trabajo, que se puede realizar en cualquier formato.

Sin embargo, el principal reto al que nos debíamos enfrentar era el de alcanzar suficiente capacidad de búsqueda de la información contenida en las buenas prácticas. Uno de los valores del Banco de Innovación en las Administraciones Públicas es el de poder localizar los datos de interés, de acuerdo con una estructura de clasificación temática específica. Así, se empezó a desarrollar el banco con el objetivo de optimizar al máximo su buscador.

De forma paralela, se estaba desarrollando el proyecto de Banco de Conocimientos del INAP. Durante este proceso, hubo que realizar tomas de decisiones como la estructura de los documentos, las áreas temáticas o los metadatos de clasificación.

En un momento determinado, se comprobó que el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas podría beneficiarse del propio desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP, sobre todo en lo que se refería a las potencialidades del buscador, que estaba estructurándose de acuerdo con las áreas de interés que se consideraron como relevantes en materia de Administración pública. Además, las buenas prácticas debían formar parte del propio Banco.



Desarrollar de manera separada ambos proyectos hubiera sido equivocado.

Por esa razón, se tomó, por parte de la Dirección del INAP, la decisión de integrar el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas en el Banco de Conocimientos del INAP. Dispone de un espacio propio, en el que se pueden consultar las buenas prácticas y se ha desarrollado a medida de la ficha de las buenas prácticas, con los campos específicos establecidos en la metodología.

CADMO, la empresa encargada del desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP, lo ha llevado a cabo con el mismo gestor documental del INAP, Alfresco, y con el gestor de contenidos Drupal para su visualización. En mayo de 2013 se impartió la formación para el manejo de Alfresco en la incorporación de las buenas prácticas. La herramienta es muy usable y permite introducir las fichas con toda la información.

La decisión de integrar el Banco de Innovación ha sido realmente un acierto, puesto que permite disponer de toda la información de una materia con una sola búsqueda.

3. CREACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y DE LOS FLUJOS Y MÉTODOS DE TRABAJO

Con la incorporación de los nuevos becarios en marzo de 2013 se empezó a implementar la metodología, a la vez que se cerraban cuestiones relativas a la herramienta tecnológica que iba a reunir todo este contenido. En la práctica nos dimos cuenta de la necesidad de contar con un nuevo manual que recogiera de manera clara las dudas que surgían en los investigadores y los defectos detectados en la coordinación del BIAP. Estas dudas no estaban relacionadas con cuestiones metodológicas en la elaboración de buenas prácticas en lo que respecta al plano teórico, pero sí eran recurrentes las preguntas relativas a la forma o tabulaciones, a la vez que desde la coordinación se detectó que no existía una manera homogénea de presentar las buenas prácticas. De esta manera, se decide elaborar un nuevo documento que recoge todas las orientaciones de forma titulado

"Trabajando en el Banco de Innovación de las Administraciones Públicas del INAP", en el que se recogen todas las cuestiones de forma relativas tanto a la ficha de buenas prácticas como a la cumplimentación de los campos que requiere Alfresco. Estas orientaciones permiten presentar un trabajo homogéneo que profundiza en la creación de la "marca" BIAP a lo largo del tiempo, salvando de esta manera los continuos cambios de becarios.

El primer trabajo de familiarización con las buenas prácticas fue adaptar las experiencias que ya estaban recogidas en otros repositorios, especialmente en Castilla y León, comprobando su vigencia y resultados y contrastando con las instituciones de referencia y adecuándolas a la metodología adaptada a las necesidades del INAP. Este trabajo está seguido de la continua alimentación del banco, al que de manera periódica se agregan nuevas experiencias.

A día de hoy existen más de 150 buenas prácticas disponibles en el banco.

5. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO

El reto más importante es la coordinación de los tres elementos de investigación, ya que la figura del Jefe de Estudios del Centro de Estudios todavía no está suficientemente consolidada y no existen directrices desde este órgano al respecto.

Otro de los retos importantes ha sido trabajar con una clasificación temática no científica, que dificulta la clasificación de las buenas prácticas de una manera sistemática y ordenada.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Aunque no ha cambiado la forma de trabajar de los becarios directamente implicados en el proyecto, ya que desde su incorporación se ha comenzado con este método de trabajo y el proyecto es nuevo, sí que se produce un cambio de concepto en algunos departamentos con respecto a la labor de los becarios. Al mismo tiempo, los becarios se sienten integrados en una labor común, más allá de su campo de especialización o departamento asignado.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Este proyecto ha permitido generar conocimiento aprovechando las sinergias investigadoras existentes, poner a disposición de todos una herramienta que permite mejorar la gestión de la Administración conociendo casos de éxito de centros punteros en el mundo.





He participado en el proyecto estudiando, investigando, redactando y actualizando buenas prácticas en el ámbito de la ordenación y gestión de personas en las Administraciones públicas. Del mismo modo, he colaborado en la elaboración de propuestas encaminadas a mejorar diversos aspectos relacionados con el banco de innovación en las Administraciones públicas (clasificación temática, estructura, etc.).

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Uno de los principales retos a los que me he enfrentado ha sido el de trasladar la información con la que contaba a la metodología utilizada. Destacar también que, al tratarse de un recurso de nueva creación en la institución, hemos estado expuestos a realizar constantes modificaciones en la redacción y presentación de las buenas prácticas. Del mismo modo, la herramienta de subida a la plataforma de los documentos (Alfresco), ha presentado algunos problemas en sus inicios aunque paulatinamente se han ido solventando.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Aunque en estos momentos todavía no se ha lanzado al público, sí que me siento partícipe del proyecto y de su repercusión futura. Desde hace meses, un equipo estamos trabajando en este tema y su resultado es importante para nosotros.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El BIAP supone un recurso importante para dar a conocer buenas prácticas y proyectos de distintas organizaciones que, por alguna razón, se pueden considerar innovadores y/o novedosos en su ámbito. Su contenido puede incentivar, tanto a organizaciones públicas como privadas, a desarrollar prácticas similares así como inspirar nuevas ideas. Por otro lado, es una herramienta que ayuda a publicitar el desempeño de las Administraciones públicas y acercar las instituciones a la ciudadanía, del mismo modo que puede abrir cauces de cooperación y colaboración entre estas.



En el proyecto las funciones a desempeñar han sido:

- Revisión y actualización de las buenas prácticas de recursos humanos del Banco de Buenas Prácticas de Castilla y León.
- Búsqueda y análisis de buenas prácticas en materia de Ordenación y Gestión de Personas.
- Utilización de la Plataforma Alfresco para colgar y validar las propuestas de buenas prácticas en materia de Ordenación y Gestión de Personas.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Los principales retos a los que ha tenido que hacer frente el equipo han sido:

- La clasificación temática con la que se ha tenido que trabajar no está acorde con las exigencias del proyecto. Es por ello que se planteó una propuesta de mejora de la misma para su aplicación en un futuro.
- La actualización de la información con la que se contaba del Banco de Buenas Prácticas de Castilla y León ha tenido que lidiar con la

pérdida de información como consecuencia de la desaparición de documentación disponible en Internet o incluso la supresión de las entidades que llevaron a cabo la buena práctica. Se ha intentado solventar esta pérdida de información buscando la participación directa de las distintas instituciones para que cumplimentaran las fichas de buenas prácticas, aunque la colaboración con estas instituciones ha sido puntual.

- Adaptarse a una plataforma, Alfresco, con un desarrollo y una estructura poco práctica por ser una versión inicial.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Durante el desarrollo del proyecto se ha contado con reuniones de coordinación en las que se han aclarado y acordado diversos aspectos como la forma de trabajo, tiempos, etc., y en las que se han incorporado mejoras. Ello ha facilitado que el equipo se haya sentido parte del proyecto desde su inicio.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El proyecto cuenta con un alto valor potencial que dependerá de la publicidad que se dé del BIAP así como el uso externo que se haga del mismo. Este valor se apoya en que:

- Aporta una imagen del INAP como promotor y divulgador de buenas prácticas.
- Permite tanto la publicidad de las buenas prácticas como un reconocimiento a las instituciones que las llevan a cabo.
- Aporta ejemplos a imitar dentro de las administraciones.
- Puede facilitar el contacto entre distintas instituciones para compartir experiencias.



Mi participación se ha centrado en la búsqueda y recopilación de buenas prácticas en el ámbito de la innovación social.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

El principal reto ha resultado la sistematización de estas prácticas, ya que se basan en un concepto elusivo como es el de innovación social. Distintas experiencias innovadoras han sido denominadas por administraciones, empresas y sociedad civil como "de innovación social", cuando en realidad su contenido no se ajusta adecuadamente al concepto teórico. Discriminar adecuadamente entre estas prácticas supone un reto en el desarrollo del Banco de Innovación en las Administraciones públicas.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Me siento plenamente partícipe toda vez que mi trabajo tiene reflejo en el producto final que emana del Banco de Innovación.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El Banco de Innovación aporta una base de datos de experiencias prácticas en la Administración y otros ámbitos. Al identificar y recopilar estas experiencias consideradas exitosas o relevantes se ofrece una fuente de información de gran utilidad a la hora de plantear acciones de Buen Gobierno.



Al identificar y recopilar estas experiencias consideradas exitosas o relevantes se ofrece una fuente de información de gran utilidad a la hora de plantear acciones de Buen Gobierno.



Aportar al Banco de Innovación ejemplos de buenas prácticas en la Administración pública relacionadas con la innovación en la formación.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Hay varios retos a los que te enfrentas: los retos técnicos (utilización de la plataforma Alfresco; correcta elaboración de las fichas de cada buena práctica; etc.); el reto que supone encontrar buenas prácticas innovadoras y el análisis de las mismas; y, finalmente, el hecho de la necesidad de adaptación constante a los diversos cambios que se van produciendo en distintos aspectos del proyecto, el cual está en construcción y en evolución permanente.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Me siento partícipe del proyecto en la medida de mi aportación, aunque el proyecto está aún en sus fases iniciales y considero prematuro hablar de resultados.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Es un proyecto innovador en sí mismo y con un alto potencial de cara a facilitar que la información y el conocimiento se compartan. Por un lado, facilitar que se conozcan ejemplos de buenas prácticas en la Administración favorece un mayor conocimiento de la ciudadanía sobre la labor de la Administración pública, y, por otro lado, se fomenta que las distintas administraciones aprendan buenas prácticas las unas de las otras.

Es un proyecto innovador en sí mismo y con un alto potencial de cara a facilitar que la información y el conocimiento se compartan.

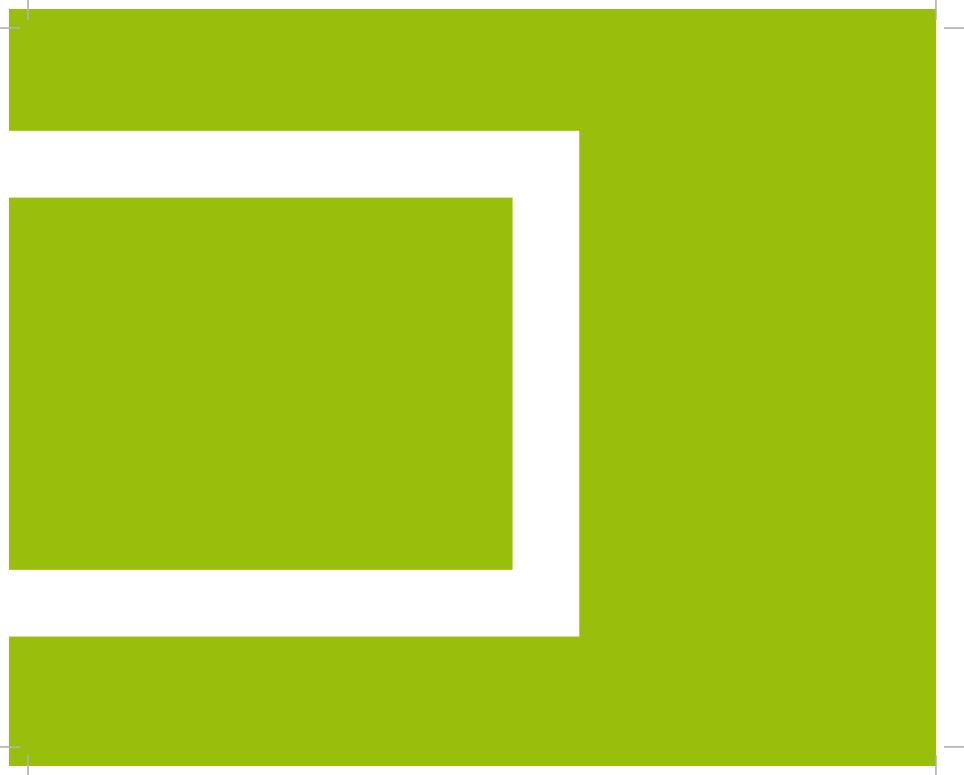
Gestionar el conocimiento para ayudar a transformar la Administración y, con ello, transformar la sociedad.

El BCI gestiona conocimientos, soportados por datos e información, que aportan valor a los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo identificar e integrar contenidos y aportar nuevos, para contribuir a mejorar las capacidades de los individuos y de la organización.

El BIAP ha puesto a disposición de todos una herramienta que permite mejorar la gestión de la Administración conociendo casos de éxito de centros punteros en el mundo.

Un proyecto como el de la red social profesional puede contribuir, sin lugar a dudas, a mejorar nuestra gestión del conocimiento, a poner en valor toda la información que, en muchos casos, no sabemos cómo transmitir hacia el exterior.

Ser capaces de ofrecer la información de la forma más inmediata posible y ser más transparentes en nuestra actuación, son desempeños que nos reclaman cada vez más los ciudadanos.



COMPARTIR CONOCIMIENTO

La innovación social supone compartir la responsabilidad de la marcha de la sociedad con los ciudadanos y sus organizaciones y crear comunidades de conocimiento transformadoras.

Bases para la innovación en la Administración pública

Manuel Arenilla Sáez

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración, director del INAP Si hace unos pocos años nos hubiéramos preguntado por cómo sería nuestro futuro y bajo qué principios se iban a regir nuestras Administraciones públicas, las respuestas habrían sido muy variadas. Los científicos sociales hubiesen hablado de la evolución de la gobernanza, de la desafección ciudadana de las instituciones políticas y de la integridad; los juristas, de los retos relacionados con las personas, como la dignidad, la libertad, la solidaridad y la justicia, además de la consabida globalización; los políticos, de la confianza ciudadana; en fin, los ciudadanos habrían manifestado su preocupación por el bienestar, la seguridad y el futuro.

Todos han acertado sobre el futuro, porque lo estábamos construyendo juntos. Los que han fallado son aquellos que pensaban, o piensan, que el futuro implica una ruptura con el presente y el pasado o que aparece de repente. Por eso, si hablamos de los referentes de la futura Administración, new is now.

El futuro lo estamos construyendo con principios asentados como la

orientación al interés general, la profesionalización, la integridad de los servidores públicos, la eficiencia y el valor del dinero. Provienen de corrientes de pensamiento cercanas y lejanas, algunas de ellas revisitadas como las institucionales o las weberianas. Sin embargo, la pérdida de legitimidad de la Administración, especialmente acusada en algunos países como España, nos muestra que esos fundamentos no son suficientes para lograr la aceptación ciudadana de la acción pública, garantizar debidamente el progreso social y económico y una democracia de calidad.

Las reformas emprendidas en nuestro país por las distintas Administraciones en las últimas décadas se han orientado a la mejora de la eficacia y la eficiencia y se han caracterizado por el escaso liderazgo, el reducido ámbito de aplicación, la falta de seguimiento de los objetivos y el poco impacto en la cultura administrativa española. La reforma en vigor de la Administración concretada en el Informe CORA evita en buena parte estos fallos tradicionales de las reformas administrativas.

Las medidas adoptadas en los planes de reforma o modernización se dirigen a simplificar procedimientos, especialmente los relacionados con la iniciativa económica, a mejorar la información administrativa con el ciudadano, a lograr que los empleados públicos estén mejor formados y motivados, al diseño formal de las organizaciones y a la revisión de los procedimientos de gestión. Hasta muy recientemente no se tomó una conciencia efectiva de la necesidad de evitar las duplicidades entre los diversos niveles territoriales, lo que se ha hecho en un contexto de grave crisis presupuestaria y financiera.

Podemos identificar a la Administración española como un conjunto de capas de sedimentación cada una de las cuales representa distintas tendencias de gestión u organización, de tal forma que la aparición de una nueva no supone la eliminación o integración de las anteriores. La corteza sobre la que se han depositado las diversas capas presenta rasgos de una sólida y reconocible teoría burocrática poco

evolucionada. Los intentos de incorporar algunas de las soluciones del mercado en las últimas décadas no han alterado la cultura administrativa y, cuando se han aplicado, se han incorporado en las zonas periféricas del sistema administrativo. De esta manera, el modelo de organización, los procedimientos de gestión principales, la gestión presupuestaria, y la selección, la planificación y la estructuración de los recursos humanos apenas han experimentado cambios significativos en las últimas cinco décadas.

Este diagnóstico hace que debamos mirar en los países de la OCDE para descubrir las principales medidas de innovación y cambio en las Administraciones públicas. También podemos encontrar el espíritu innovador y transformador en nuestra historia reciente, a partir de la reforma administrativa emprendida a finales de los años 50 del pasado siglo, que hizo que España entrara en la modernidad. Ese espíritu fue decisivo en el momento de la recuperación de la democracia, ya que la existencia de una Administración fuertemente profesionalizada

permitió que los servicios públicos siguieran funcionando sin mayor alteración a pesar de las convulsiones de la época y que se lograra un efectivo reconocimiento de los recién reconquistados derechos y libertades. Esa misma Administración es la que hizo posible un nuevo pacto por la unidad de España mediante una profunda y rápida descentralización y, en fin, que España alcanzara el merecido y largo sueño de la plena integración en Europa.

Junto con los principios administrativos ya asentados y válidos para construir el futuro es preciso incorporar a la cultura administrativa otros. como el de efectividad, vinculado al compromiso público con la mejora continuada de la sociedad, con los que construir una Administración fuerte, que no grande; real y no virtual; y sostenible y no ilimitada. Debe orientarse a lograr la cohesión social, ahora que las brechas sociales, económicas, de conocimiento o territoriales amenazan con ensancharse. La Administración debe recordar que su actuación se dirige al bien común,

lo que significa tener en cuenta, en primer lugar, a los más vulnerables, y a lograr eficazmente el desarrollo social y económico sostenido. La actual crisis ha puesto de manifiesto, por si cabía alguna duda, que la responsabilidad del logro de esta finalidad es indisponible para otras instituciones que no sean las públicas.

Quizá la tarea más urgente cuando se abordan procesos de innovación pública sea redefinir las funciones del Estado en relación con la sociedad, el mercado y el individuo, así como revisar el modelo de relaciones y gestión intergubernamentales. Esto supone, entre otros aspectos, que la Administración española necesita redefinir la cartera de servicios públicos de acuerdo con las necesidades sociales y los criterios de sostenibilidad y equilibrio financiero. Esto implica favorecer un amplio debate sobre las prioridades sociales que conduzca a determinar el núcleo básico de servicios garantizados para todos los ciudadanos. Se trata de reescribir el contrato que liga a las instituciones políticas con la sociedad y de renovar el compromiso en cada cita electoral, lo que inevitablemente conducirá a modificar la estructura de poder del bloque político-administrativo.

La satisfacción efectiva de la finalidad del Estado es la que precisa que este sea fuerte y que deba ejercer el liderazgo sobre las funciones que tiene encomendadas en la actualidad y frente a los importantes retos y riesgos de las sociedades modernas. El Estado tiene la misión de liderar la sociedad y de responsabilizarse del resultado de las políticas formuladas y ejecutadas con la participación de los más variados agentes gubernamentales, sociales y económicos.

El Estado y la Administración deben activar a los ciudadanos a que actúen en el ámbito público. Esto debe llevarles a impulsar el compromiso del ciudadano con el bien común y con la democracia. Deben implicar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que las instituciones político-administrativas deben ser éticamente ejemplares y favorecer el

conocimiento político v social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá ayudar a reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos v la Administración. A ello colaborarían la transparencia, la rendición de cuentas, y uno de sus instrumentos como es la evaluación de la actividad pública y del rendimiento, así como la responsabilidad. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente. Este sería el sentido último del concepto de gobierno abierto.

Este enfoque hace que aparezca ante nosotros un Estado como socio, ámbito de actuación y garante del diálogo con la sociedad, que gestiona los intereses de la comunidad e interviene en su vida. Un Estado que sigue siendo un actor decisivo en la arena política nacional y global y que continúa teniendo como fin la cohesión social, pero ahora como centro en el que se conectan los más diversos actores. Un Estado que debe

centrarse en lograr la efectividad de sus funciones mediante una amplia y variable red de relaciones en la que se integran actores de todo tipo. En la sociedad actual los fines públicos han de conseguirse mediante una combinación de liderazgo público y de iniciativa, gestión y colaboración entre las instituciones públicas, el mercado y las organizaciones sociales.

Estos fundamentos de la innovación actual en el campo público requieren una Administración estrechamente comprometida con las decisiones políticas, con el logro de la eficacia y la eficiencia y con la finalidad política y democrática de la actuación pública; una Administración que participa con el Gobierno en conformar la sociedad. Esta fundamentación implica que la búsqueda de la legitimidad democrática no puede hacerse sin la consideración de la eficacia de la gestión pública como un derecho de los ciudadanos. Este derecho a la buena Administración se corresponde con el deber de una buena Administración para sus dirigentes y servidores públicos, con el fin de limitar su discrecionalidad y de forta-lecer la democracia. De esta manera, la innovación en la Administración pública debe encaminarse a construir una serie de criterios y soluciones de buena gestión pública basada en el derecho a una buena Administración.

La innovación se dirige a introducir mejoras significativas en la forma como se resuelven los problemas o se hacen las cosas. La aplicación de la innovación a los productos o procesos de una organización genera un punto de inflexión respecto a la realidad existente. De esta manera, la innovación no es una opción para la Administración. Con ella se busca satisfacer mejor las necesidades sociales; adoptar como principio el cambio en la actuación; lograr unos servicios públicos de mayor calidad, eficientes, eficaces y seguros; colaborar con su entorno contando con las personas como protagonistas del cambio.

Por su parte, la innovación social supone compartir la responsabilidad de la marcha de la sociedad con los ciudadanos y sus organizaciones y crear comunidades de conocimiento transformadoras. Se dirige a desarrollar productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades que no están siendo atendidas: se desarrolla mediante un proceso de abajo hacia arriba: supone una mejora de las condiciones anteriores, de los niveles de participación en general y, más concretamente, de los grupos más vulnerables de la sociedad; incrementa la capacidad socio-política y el acceso a los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento ciudadano; así como implica una transformación de las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza, y humanas.

La innovación social recurre a la coproducción de servicios, al conocimiento compartido a través de las redes sociales y a la interacción entre la Administración, sus integrantes y los ciudadanos con el fin de ayudar a construir una sociedad más inclusiva, más desarrollada y más democrática.

Los fundamentos teóricos anteriores se encuentran en el Plan Estratégico del INAP 2012-2015 y se concretan en diversas actuaciones: becas y premios a la innovación a trabajos o tesis doctorales; creación del Centro de Estudios del INAP; creación de un portal de aprendizaje que integre todas las técnicas formativas; y creación de una línea de investigación asociada a la innovación pedagógica.

A estas actuaciones hay que añadir cuatro que van a suponer un importante incentivo a la innovación en las Administraciones públicas: el Banco de Conocimientos, el Banco de Innovación; la Red Social Profesional y las colecciones Innap (de innovación en la Administración pública) Innova, sobre la transformación de la cultura de la gestión pública, e Innap Integra, que busca cambiar la percepción sobre las personas con discapacidad e integrarlas de manera efectiva en el ámbito público.

Lo que subyace en estas actuaciones es la creencia de que la Administración pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos; la orientación a los ciudadanos, a sus organizaciones y a las empresas; y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

En el INAP creemos que el futuro se construye hoy y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP en los dos últimos años mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuvo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores para promover una buena Administración orientada al bien común.

En el INAP creemos que el futuro se construye hoy y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación.



Proyecto Compartir

Responsable

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores internos

Carmen Toscano Ramírez, subdirectora adjunta de Programas Formativos en Administración Local

Resto de personal de la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local



Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

1. NOMBRE DEL PROYECTO
PROYECTO COMPARTIR

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

Antes de 2012 no existía en la institución una definición de la Misión y la Visión del INAP. Las

políticas desarrolladas por la institución definidas en su estatuto se realizaban de manera mecánica, poco eficiente y sin orientación a los usuarios y peligraba la continuidad de la actividad de la institución en un entorno económico como el que se da actualmente.

Las Administraciones públicas reciben subvenciones procedentes de los fondos de Formación para el Empleo de la Administraciones Públicas para crear e impartir actividades formativas dirigidas a todos los empleados públicos. Parte de esas actividades formativas se realizan *on line* y cada promotor de formación dispone de su propia plataforma y genera los contenidos de los cursos. Se detectó dificultad para compartir. Además se generaba una desconexión que llevaba a una descoordinación y, por tanto, la imposibilidad de la puesta a disposición de los ciudadanos de estos recursos públicos.

Paralelamente, las tendencias doctrinales y las demandas de los actores nos encaminaban hacia el e-government, que debe generar un cambio de paradigma en el cual se produce una modificación en las estructuras tradicionales de la Administración pública, involucrando a todos los actores como protagonistas de los procesos y no como simples usuarios.

Dentro de la denominación gobierno electrónico se incluyen diversas categorías como *open government*, e-gobernanza, redes sociales o interoperabilidad.

Las Administraciones públicas reciben subvenciones procedentes de los fondos de formación para el empleo de la Administraciones públicas para crear e impartir actividades formativas dirigidas a todos los empleados públicos. Parte de esas actividades formativas se realizan on line, y cada promotor de formación dispone de su propia plataforma y genera los contenidos de los cursos. Se detectó dificultad para compartir. Además se generaba una desconexión que llevaba a una descoordinación y, por tanto, la imposibilidad de la puesta a disposición de los ciudadanos de estos recursos públicos.



OPEN GOVERNMENT

La existencia de una nueva generación de herramientas ligadas a la web 2.0 facilita la puesta a disposición de numerosos datos sobre las más diversas a actividades a la ciudadanía. Esta puesta disposición de la información facilita la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos y Administraciones públicas y además tiene consecuencias positivas para el propio funcionamiento interno de las Administraciones públicas, por ejemplo, reduciendo costes o siendo más eficaces, disminuyendo la carga de trabajo de los empleados públicos o facilitando la comunicación entre unidades u organizaciones.



REDES SOCIALES

Las potencialidades de las redes sociales para mejorar las Administraciones públicas se insertan en la relación con el entorno, así como la gestión interna donde representa una herramienta para la profesionalización y atención a los funcionarios públicos, su capacitación y una mayor participación.

COPRODUCCIÓN



La involucración de los actores como protagonistas de los procesos ha puesto de manifiesto la importancia de la idea de co-producción de servicios públicos. La inteligencia colectiva, *crowdsourcing*, sabiduría de la multitud, etc., tienen cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones más innovadoras. Ostrom señala los nuevos procesos de valor ligados a las sinergias derivadas de la integración de diferentes actores en las dinámicas organizativas.



La interoperabilidad no es solo una cuestión técnica. La capacidad para intercambiar datos y permitir la puesta en común de información y conocimiento no se refiere exclusivamente a la integración de redes, no hace referencia solo al intercambio de datos entre sistemas, ni contempla simplemente una definición de tecnología (Gascó, 2012; Janssen, 2012). Junto con esos factores, la interoperabilidad tiene como misión la definición de políticas, normas y estándares para la consecución de la cooperación entre los sistemas de diferentes organizaciones públicas, tanto de un mismo gobierno, como las administraciones de diferente nivel de un mismo país o incluso administraciones de diferentes países.

La interoperabilidad también está ligada a la gobernanza. En concreto, se identifica por los acuerdos entre gobiernos y actores que participan en los procesos de interoperabilidad y la forma de alcanzarlos, incluyendo los espacios de diálogo donde se definan los acuerdos. El propósito aquí es identificar y remover las potenciales barreras, además de las legislativas, culturales y otras, para agregar los servicios públicos y compartir información en contextos intergubernamentales (Criado: 2012).

3. LA PROPUESTA PARTE DEL INAP

En 2012, la institución inicia un proceso de planificación estratégica que pretende reubicar al Instituto en un entorno de escasez v mayor incertidumbre presidido por dos principios fundamentales: la participación y el afán transformador. De esta manera, la Misión del INAP, definida por todos, es crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad a fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad, y para ello actuará de acuerdo con los principios y valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad. Su Visión, 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.

Entre los distintos proyectos surge como transversal el Proyecto "Compartir", cuyo objetivo inicial fue el de inventariar acciones formativas on line de las distintas Administraciones públicas territoriales y crear un sistema para su intercambio, con la finalidad de compartir recursos, conocimientos y disminuir gastos.

Este proyecto consigue que se establezca la comunicación entre todas las Administraciones públicas participantes y se genere de un sistema de trabajo más allá del objetivo, implantándose una

Administración 2.0

en la racionalización de procesos de aprendizaje y selección de las Administraciones públicas.

A finales de abril de 2012, el director del INAP encomendó la realización de un estudio sobre la posibilidad de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas, con el fin de racionalizar la programación de los distintos centros formativos y de selección. Para ello, se recabó información de todos los institutos y escuelas homólogos autonómicos, además de municipios relevantes, a través de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

El Proyecto "Compartir" ha tenido una gran trascendencia en el desarrollo de varias medidas de la Comisión de Reforma de las Administraciones públicas (CORA), que ha incluido alguno de los objetivos del INAP entre las acciones de reforma.

El proyecto ha contado con la participación de los responsables de formación de todas las comunidades autónomas y la FEMP y con el personal responsable de selección y de formación *on line* del INAP.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el año 2012, el INAP inicia un estudio sobre las posibilidades de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones públicas, con el fin de racionalizar la programación de los distintos centros formativos y de selección. El objetivo inicial fue la definición de los distintos asuntos en los que se podía trabajar y asignar las responsabilidades para proceder a recoger y analizar la información. Toda esta información fue analizada en el mes de junio de 2012 por un

equipo de trabajo, compuesto por la Administración General del Estado y por las comunidades de Andalucía, Cataluña, Castilla y León y País Vasco, estableciéndose el modelo de informe que se iba a emitir. De este trabajo nace el Proyecto "Compartir".

Este proyecto no solo se limita a la puesta en común de acciones formativas, sino a profundizar en el establecimiento de criterios comunes en materia de selección de empleados públicos. Así, ya se ha elaborado una hoja de ruta para la validación de procesos selectivos en las Administraciones públicas mediante un equipo de trabajo INAP/comunidades autónomas.

Los trabajos del INAP se incorporan en el texto de medidas de la CORA (Comisión de Reforma de las Administraciones públicas) que abre un proceso de reforma de la Administración sin precedentes en nuestro país. La CORA recoge las siguientes medidas, ambas con base en los trabajos que se venían realizando en el INAP dentro de "Compartir":

- Medida 1.04.07: Repositorio de cursos on line y plataforma de autoformación única y centralizada de cursos masivos on line en abierto (MOOC) para todas las Administraciones públicas.
- Medida 3.00.002.1: Unificación de la formación generalista en la AGE. Ejemplos de esta cooperación, y fruto de la incorporación de una mentalidad 2.0, dentro de la propia Administración del Estado, han sido los convenios suscritos por el INAP con el Instituto Cervantes y con la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT).

Resultado de la intensa colaboración de las diferentes Administraciones, empiezan a surgir nuevos productos como, por un lado, el Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP, con un banco de conocimientos y una red social no excluyente, y de la que se pueden beneficiar todas las Administraciones sin necesidad de crear sus propios bancos y redes. También surge una cultura de contratación que incluye entre sus cláusulas que la oferta para

una Administración se mantenga para el resto de promotores públicos. Por otro lado, se ha creado una red con diputaciones provinciales fruto de la cual se han obtenido dos resultados este otoño: un informe con una propuesta de unificación de gestión de gastos en materia formativa y la realización de acciones formativas on line en abierto fruto del acuerdo entre varios entes territoriales.

Los productos derivados de esta iniciativa permiten:

- La puesta a disposición de la ciudadanía de materiales y cursos que han sido pagados a través de la contribución de los mismos vía impuestos.
- La capacidad de transcender el nivel territorial de cada una de las Administraciones públicas, fomentando sus capacidades y estableciendo marcos de colaboración estables que mejoran las capacidades de los empleados públicos y, por tanto, el servicio a la sociedad.

Finalmente, en la actualidad se están desarrollando bajo la filosofía

de "Compartir" varios productos como son:

Repositorio de cursos on line:
en el que las diferentes Escuelas
e Institutos de Administración
Pública, tanto del Estado como
autonómicas y locales, puedan
compartir sus recursos mediante
un sistema tecnológico para la
gestión del conocimiento que esté
centralizado y sea accesible a todas
las instancias territoriales. Tiene la
finalidad de almacenar cada una de
las actividades formativas.

MOOC (Massive On line Open

Course): una plataforma de autoformación única y centralizada para todas las escuelas e institutos de la Administración pública, que permitirá que cualquier empleado de la Administración o externo a esta pueda realizar los cursos que sean de libre acceso.

Banco de Conocimientos del INAP: el objetivo fundamental del BCI es la creación de valor para la institución a través de la capitalización del conocimiento

en 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 INAP, sino de las organizaciones y personas que se relacionan con el INAP.

Red Social Profesional: se basa, fundamentalmente, en la generación de conocimiento experto (interno y externo) para profesionalizar el empleo público v optimizar la prestación de servicios al ciudadano. Esto se consigue mediante la implantación del aprendizaje informal, definido como la adquisición de conocimiento en el puesto de trabajo, prescindiendo de las aulas, mediante el acceso e intercambio de conocimientos/ experiencias/información entre diferentes entes y personas, todo desde un prisma social, abierto, transversal e inmediato.

Innap Innova: surgida como un producto editorial, con la colaboración de la Escuela de Administración Pública de Extremadura, ha desarrollado un sistema de formación para inculcar la cultura de la innovación en los empleados públicos de Extremadura. Fruto de este acuerdo es que se dispone de un paquete formativo en competencias innovadoras susceptible de ser utilizado por cualquier Administración pública.

Gestión de la selección: se está procediendo a la elaboración de un conjunto de recomendaciones de uso común en los procesos selectivos del personal al servicio de las Administraciones públicas.

A raíz de estas iniciativas surge el concepto

de **INTRAEMPRENDIZAJE**, en el que la
colaboración entre los ciudadanos, el sector
colaboración entre los ciudadanos, el sector
privado y el público da lugar a un sector púprivado y el público da lugar a un sector público creativo, flexible, colaborativo, crítico y
con poder de difusión.

5. RETOS DEL EOUIPO

El proyecto finalmente se ha centrado en una de las líneas de trabajo que se estimaba que podían producir un mayor rendimiento a los objetivos inicialmente planteados. Esto es, la de encontrar sinergias que permitieran, en el corto plazo, poder iniciar un camino hacía la colaboración interinstitucional.

Así pues, si bien el grupo sobre selección ha iniciado un proceso. coordinado por el personal del Instituto Vasco de Administración Pública, que dará resultados en el campo de la homogeneización de los procesos, el reto más demandado ha sido el de poner en marcha un sistema para compartir recursos formativos on line.

Inicialmente, todos los agentes se han mostrado muy colaboradores en la puesta a disposición de todos los promotores de la información sobre cursos de *e-learning* producidos por ellos.

La primera dificultad detectada fue la de eliminar los reparos a la

cesión, ante la dificultad en conocer los derechos de propiedad intelectual que disponían alguno de los

riales encargados. Este problema fue analizado y se dispuso un doble frente para atacarlo: por un lado, solicitar a los autores de los cursos que suscribieran una cesión de los materiales bajo licencia de creative commons sin derecho a explotación comercial y, por otro lado, la incorporación de dicha licencia a los procesos de nueva producción de los materiales.

Las Administraciones del Estado v de las comunidades autónomas, al ser un número identificable y totalmente representado en la Comisión general y en el grupo de trabajo, han colaborado y aportado, cada una en función de sus recursos, la información completa y en un plazo bastante rápido.

La Administración local, representada por la FEMP, ha tenido un comportamiento más desigual. La realidad es que ante la multitud de entes locales presentes en nuestro territorio, la FEMP ha encontrado más dificultad en poder ofrecer información detallada y en plazos razonables. Ante estas dificultades, el INAP, como promotor de la medida, ha comenzado a lanzar esta idea entre los representantes de formación de las diputaciones españolas que, al estar más próximas a los distintos entes locales y titulares de planes agrupados en los que participan varios municipios, disponen de información completa.



Finalmente, el Proyecto inventarió más de 250 cursos en una primera fase susceptibles de ser cedidos y utilizados por cualquier promotor de formación continua de las Administraciones públicas. Si tenemos en cuenta que el coste de producción de estos cursos puede ser de unos 6.000 € de media, el inventario suponía la puesta a disposición de una inversión de 1.500.000 €.

Tras el inventario, la segunda dificultad era la de ver la forma en que materialmente se podría hacer efectiva la cesión de los materiales. El recurso permitía conocer los aspectos básicos de un curso, pero no permitía visualizar el mismo.

La solución transitoria adoptada es la comunicación entre los responsables y titulares de las acciones de cara a su cesión siendo muy variada la respuesta dada, desde quienes han firmado convenios de cesión, a quienes han cedido mediante una solicitud y simple resolución de cesión, etc.

Tras varias reuniones con el personal técnico de una subcomisión

creada al efecto entre las comunidades autónomas, la FEMP y el INAP, se decidió que era conveniente crear un repositorio *on line* donde los distintos departamentos de formación, previa habilitación, pudieran directamente descargarse los recursos y poder trabajar con ellos.

El proyecto ha sido desarrollado por el grupo de investigación GRIAL de la Universidad de Salamanca. La solución acordada es de una enorme simplicidad, dado que se ha basado en la utilización de la plataforma de formación Moodle para que, desde un acceso directo, los usuarios puedan cargar las acciones que disponen y descargar las que la plataforma oferta.

El proyecto ha visualizado la total disponibilidad de las personas que trabajan en procesos de aprendizaje para compartir recursos y colaborar, olvidando tensiones territoriales o competenciales. Asimismo, ha puesto de manifiesto una madurez de los procesos, esencialmente en el seno de las administraciones autonómicas. La flexibilidad que los colaboradores externos al Instituto Nacional han puesto

de manifiesto ha sido muy superior a la que el propio INAP ha dispuesto, siendo más celoso en la custodia de los recursos y la información.

A pesar de los años de proceso de descentralización llevados a cabo en España, creo que es necesario realizar un proceso de sensibilización y formación en la gestión del cambio y las nuevas formas de interrelacionarse entre los distintos niveles de vertebración territorial españoles.

A través del cambio de paradigma que conllevan las TIC con "COM-PARTIR" se pretende implantar un proyecto participativo y que genere valor público.

Para hacer posible este programa se han conjugado estrategias de interoperabilidad, coproducción de servicios y open government. Esto hace posible implementar políticas que faciliten la transparencia y la rendición de cuentas, involucrar a los actores como protagonistas de los procesos generando valor por las sinergias creadas o reducir costes al facilitar la comunicación entre instituciones.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Mi forma de trabajar no ha sufrido grandes cambios, pero sí ha permitido que antes de abordar determinados procesos analicemos el entorno de forma más intensa y cualitativa.

Asimismo, sí que ha cambiado mi percepción en lo que se refiere a los procesos de aprendizaje on line. En muchas ocasiones era partidario de realizar inversiones en la producción de contenidos que permitían su amortización con el uso, pero si algo hemos aprendido es que muchos de los recursos que elaboramos o bien ya están elaborados por otros o bien el mercado dispone o puede disponer de ellos a un coste muy inferior que el que supone su producción ex novo.

Como consecuencia práctica, es conveniente que, antes de abordar procesos costosos de producción, se analice el valor añadido que el mismo aporta a la organización, y se estudie la viabilidad de afrontarlo, en el caso de que sea necesario entre varias administraciones.

En este sentido, desde la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local, hemos iniciado un proceso de producción conjunta de materiales *on line* con varias diputaciones, obligando a estas a financiar una acción que venga demandada por, al menos, todas las diputaciones de una misma comunidad autónoma. En este sentido, como experiencia piloto, en el año 2013 las cuatro diputaciones catalanas han elaborado conjuntamente un curso cofinanciado por el INAP.

De la misma manera, el proyecto ha inculcado en el personal una conciencia de trabajo colaborativo y se ha implicado a varias diputaciones en la elaboración de informes conjuntos sobre temas de interés. Así, en el mes de octubre de 2013 se presentó un informe sobre los sistemas de gestión de la formación en España y se acordó trabajar en los procesos de certificación formativa y de evaluación del aprendizaje.

Además, hemos comprobado cómo es una iniciativa que puede derivar en sostenible en cuanto que crea una cultura de trabajo y procedimientos en la que están involucrados los diferentes niveles de la Administración territorial en nuestro país (Administración

central, regional y local). Esta cultura de trabajo y procedimientos está relacionada con la racionalización de la programación de los distintos centros formativos, la eficiencia en el uso de los servicios públicos, la posibilidad de implantación de sistemas homogéneos para la certificación de los cursos masivos on line, el ahorro en los costes de producción y la gestión del conocimiento accesible para todas las Administraciones públicas.

El obstáculo al que nos enfrentamos en la implementación de este programa es la necesidad de cambio de los empleados que gestionan la selección y la formación, y es necesario un notable esfuerzo para sensibilizar y formar en esta nueva cultura, que transforma el sistema tradicional de trabajo de una Administración.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Los principales beneficios derivados de esta iniciativa son:

Abaratamiento de costes: se ha estimado un ahorro de 3.150.000 €

en todas las Administraciones públicas, de los cuales 315.000 € corresponden a la AGE.

- Número de cursos intercambiados: a lo largo de 2012 se han inventariado y puesto a disposición de los promotores de formación 262 cursos.
- Implementación de una cultura de colaboración que genera sinergias y un cambio en el trabajo: así, por ejemplo, cuando la institución realiza contrataciones masivas de licencias, el coste total del ahorro en el valor negociado se trasmite a otras Administraciones públicas.
- Beneficios sociales: la puesta a disposición de todos los ciudadanos y ciudadanas de acciones formativas on line y el incremento de la capacitación de los empleados públicos, mejoran los servicios.

La implantación de una estrategia que permita compartir recursos tiene una receptibilidad extremadamente buena cuando se traslada con criterios de igualdad entre diferentes administraciones.

El proyecto nace de la informalidad y, dada la importancia del mismo, requeriría de un equipo estable y permanente.

En parte de las medidas sería importante incorporar a otros promotores de formación del Estado como son las centrales sindicales, que aportarían más recursos y podrían beneficiar a más población.

Los hitos alcanzados son:

1.

Elaboración de listado de accione<mark>s</mark> formativas *on line* de producción propia de las Administraciones públicas españolas (julio de 2012)

2.

Creación de una comunidad de práctica entre los promotores de formación españoles (septiembre de 2012)

3.

Intercambio de acciones formativas (inicio en noviembre de 2012)

4.

Elaboración de repositorio de acciones formativas on line (octubre de 2013)

5

Plataforma conjunta de acciones formativas masivas (inicio en diciembre de 2013)

6.

Programa formativo en competencias innovadoras (diciembre de 2013)

7.

Ecosistema Social y de Conocimiento (diciembre de 2013)



Creación de una Comunidad de Conocimiento Iberoamericana de la Administración pública

Responsable

Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

Colaboradores internos

Marta Cimas Hernando, jefa del Departamento de Relaciones Internacionales

Carmen González Serrano, adjunta de la jefa del Departamento de Relaciones Internacionales



Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO COMUNIDAD IBEROAMERICANA DE CONOCIMIENTO

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

cana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en México los días 31 de mayo y 1 de junio de 2012, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), tomando el testigo

En la XIV Conferencia Iberoameri-

de la Cumbre Iberoamericana de octubre de 2005, propuso la creación de una Comunidad de Conocimiento Iberoamericano de la Administración pública, iniciativa que tuvo una buena acogida entre los participantes de la XIV Conferencia y fue incluida en la Relación de Acuerdos que conforman el denominado "Consenso de México".

Como resultado de las gestiones realizadas por el INAP, la propuesta de creación de una Comunidad de Conocimiento Iberoamericano de la Administración Pública fue incluida entre los mandatos a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) dentro del Programa de Acción de la XXII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de Cádiz de 2012. En la XV Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en Panamá en junio de 2013, el INAP presentó de nuevo su propuesta dotándola de un contenido concreto.

El INAP, por mor de sus históricas relaciones con los países latinoamericanos, no podía entender la aplicación

de los nuevos principios que guían su acción sin tener en cuenta dicho ámbito geográfico. La existencia de la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España (FIAAIINAPE), como red de comunicación entre profesionales de las Administraciones públicas de Iberoamérica y de España, era un patrimonio que, bien canalizado, podía y debía jugar un papel fundamental en el fortalecimiento de las relaciones entre sus miembros. Los 4.000 exalumnos. profesionales de primer nivel en el ámbito de las Administraciones públicas y del sector público que, en la actualidad, ocupan cargos de relevancia en sus propios países y en organizaciones de carácter internacional, constituían un bagaje que el INAP no podía desaprovechar.

Por otro lado, la puesta en marcha hace 10 años de la Red Profesional de Directivos Públicos Locales, con cerca de 300 miembros que conforman una comunidad de conocimiento en materia de gestión pública en el ámbito



local, era otro elemento constitutivo de la futura comunidad.

Finalmente, la Red de expertos iberoamericanos en gestión pública, creada en 2004, coordinada por el INAP junto con el Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET), que ofrece a los usuarios diversas actividades como foros temáticos, foros de expertos, cursos o talleres cortos, grupos de trabajo, tertulias, y que cuenta con 1.232 usuarios pertenecientes a 19 países iberoamericanos, conformaba otro de los gérmenes de una futura comunidad de conocimiento.

Con estos mimbres, el INAP pretende reforzar la cooperación institucional y fomentar la integración regional, identificando cuáles son las áreas de interés común con Latinoamérica. Nuestra privilegiada relación con los países latinoamericanos debe constituir el núcleo de la estrategia de proyección internacional del INAP. Es preciso aprovechar esta fortaleza para generar una comunidad de

intereses que permita compartir, desde la confianza mutua, el conocimiento generado en materia de Administración pública o las buenas prácticas existentes; el establecimiento de proyectos multilaterales; el liderazgo de proyectos innovadores y transformadores, y el establecimiento de redes de empleados públicos, expertos e investigadores que afiance una comunidad de conocimiento iberoamericana.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO

El proyecto se configuró como un paraguas que integrara la visión latinoamericana en muchos de los proyectos contenidos en el plan estratégico. Por ello, no se planteó como un proyecto al uso, sino como una marca, como una línea de acción que impregnara muchos de los trabajos innovadores contenidos en el plan. De ahí que no se creara como tal un equipo de trabajo, sino que el Consejo de Dirección del INAP ejerció las labores de integración de las diversas acciones del proyecto, teniendo en cuenta,

además, la necesidad de atraer socios al proyecto y de abordar, por tanto, acciones relacionales con otras instituciones. Siendo ello así, es cierto que el peso del proyecto recayó en el Departamento de Relaciones Internacionales y, en cierta medida, en el director y el gerente del Instituto.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En un primer momento, el proyecto se diseñó con un contenido que incluía las siguientes acciones: generación de un clúster institucional para la puesta en marcha de la base de datos del Derecho y la Administración iberoamericana; la creación de un banco de conocimientos; la selección de actividades formativas de interés para los empleados públicos iberoamericanos, y la selección de revistas y publicaciones de interés puestas a disposición de la comunidad iberoamericana.

Las dos últimas acciones se realizaron en plazo y sin mayores contratiempos. La creación del banco de conocimientos, sin embargo, se ha consolidado como uno de: los proyectos más importantes del Instituto, al constituirse en el núcleo sobre el que girará la actividad de la organización, mediante el cual se pondrá a disposición de todos los ciudadanos, empleados públicos y profesionales, el conocimiento generado no solo por la institución, sino por todos aquellos que deseen compartir su conocimiento sobre Administración pública. Al margen de la exposición que sobre este proyecto se realiza en otro momento, debemos centrarnos en su impacto en el ámbito latinoamericano. Para ello, el INAP quiso contar con una de las hemerotecas electrónicas más importantes del mundo y la principal base de datos de contenidos científicos en español en Internet, DIALNET.

Su principal cometido es dar mayor visibilidad a la literatura científica iberoamericana escrita en español o en lenguas iberoamericanas. Dialnet integra recursos y servicios documentales: se incluyen revistas científicas, artículos de monografías y obras colectivas, congresos y tesis doctorales, entre otros. Hoy en día su mayor valor se centra en las ciencias humanas, jurídicas y sociales. En la actualidad, en Dialnet hay 3,9 millones de referencias y es un referente internacional de primer orden del conocimiento científico y universitario de Iberoamérica, no existiendo base de datos alguna en España que reúna las características de Dialnet. Muestra de ello es que, según la última edición del ranking web de Repositorios del Mundo (febrero de 2013), elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del CSIC. Dialnet ocupa el primer puesto entre los portales europeos, el segundo puesto a nivel mundial y es el primero del mundo de todos los de habla hispana (http://repositories.webometrics.info/en/top portals).

Como se ha mencionado, no existe en España una base de datos en el ámbito de las ciencias sociales, jurídicas y humanas que tenga el nivel de desagregación de los documentos que tiene Dialnet, que facilite el acceso a cerca de 4 millones de documentos y que, en dicho proyecto, colaboren activamente más de 80 bibliotecas universitarias y especializadas de España y Latinoamérica.

El INAP estableció una relación contractual cuyo objeto, entre otras acciones, consistía en el impulso del posicionamiento de las publicaciones del INAP en los índices de impacto internacional y en la creación de un sistema de información iberoamericano sobre la Administración **pública**, que facilitará el acceso unificado a una serie de servicios personalizados y recursos electrónicos de información científica de la Administración pública y afines, disponibles en el conjunto de bibliotecas que integran el proyecto; la creación de una red de colaboración en la que los centros puedan compartir recursos, de manera que estos se utilicen de forma más eficiente, obteniendo el mayor rendimiento; el fortalecimiento de la imagen del INAP frente a las instituciones y profesionales de las Administraciones públicas del resto de España y de Latinoamérica, y

facilitará el acceso al contenido científico, mejorando el acceso a través de un punto único a las colecciones bibliográficas existentes.

La integración de gran parte de los contenidos de Dialnet en el Banco de Conocimientos ya es un hecho, lo que permite afirmar que este último se ha convertido, hoy por hoy, en uno de los grandes repositorios del mundo en materia de Administración pública gracias a su alianza con Dialnet.

5. RETOS DEL EQUIPO

Uno de los elementos que más dificultades ha generado en el cumplimiento de los objetivos inicialmente propuestos ha sido la generación de un clúster institucional para la puesta en marcha de la base de datos del Derecho y la Administración iberoamericana. Las dificultades para la confluencia de intereses de varias instituciones han impedido por el momento plasmar una relación conveniada que determine las obligaciones de las partes en orden a elaborar, con criterios científicos,

una base de datos cuya realización se configura como un proyecto de gran envergadura y con múltiples aristas que afectan a cantidad de variables difíciles de conjugar en un corto espacio de tiempo. De ahí la necesidad de asentar conceptos y responsabilidades, conjugar muchos intereses y facilitar la intervención de múltiples actores. Dicha acción, sin embargo, sigue viva en el conjunto de los objetivos pendientes del INAP.

De hecho, al margen de imponderables que en la gestión de los proyectos suelen surgir, se han ido reformulando acciones que han permitido, gracias a la construcción del Ecosistema Social del INAP, un acercamiento más profundo a los agentes de Iberoamérica. En primavera de 2014, las Escuelas de Administración Pública Iberoamericanas. reunidas en Antigua (Guatemala), conocerán de primera mano dicho Ecosistema y se acordarán líneas conjuntas de trabajo que permitan ir dotando de contenido la Comunidad de Conocimiento.





Responsable

Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

Colaboradores internos

Carlos Álvarez Martín, coordinador del Área de Informática, Gerencia

Guadalupe Herranz Escudero, jefa del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

Tomás Manuel Solana Gázquez, director de Programa de la Unidad de Apoyo a la Dirección

Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección

Personal del Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación

Colaboradores externos

Editorial Iustel



Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO LA ADMINISTRACIÓN AL DÍA

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

Uno de los objetivos en los que el Plan Estratégico se funda es la generación de conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas. Para su consecución, se perfiló una estrategia cuya finalidad era definir una nueva política editorial que respondiera a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional.

De ese objetivo y esa estrategia dimana el proyecto de creación del *Diario de la Administración Pública*, que, tras los diversos avatares por los que ha atravesado el proyecto, se ha denominado finalmente *La Administración al Día*.

El objetivo de dicho "diario" —pues diaria es la frecuencia con la que se publica— es servir para la difusión de conocimiento sobre todos los temas vinculados con la Administración pública y ofrecer un punto de encuentro a todos los profesionales vinculados a ella. Dado que la Red se ha convertido en un canal básico de difusión de la información, tanto por su inmediatez como por su accesibilidad, se optó por difundir LAAD única y exclusivamente por dicho canal, para lo cual el INAP debía dotarse de las herramientas adecuadas para ello.

El proyecto entronca con los fines esenciales del organismo, uno de los cuales es el de "promover y realizar estudios, publicaciones e investigaciones en materias relacionadas con la Administración pública", según establece el artículo 2.b) del Estatuto del Instituto Nacional de Administración Pública, aprobado por el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril.

La misma norma, en su artículo 3, delimita las funciones, entre las que se encuentra "la edición de publicaciones, unitarias y periódicas, en formato electrónico y convencional, relacionadas con el campo temático identificado en la letra precedente" (estudios e investigaciones multidisciplinares sobre las instituciones del Estado, de las Administraciones públicas y de la función pública, con especial atención a las materias relacionadas con la Administración local), y "la gestión y el mantenimiento de los servicios de biblioteca y documentación propios del Instituto, así como la conservación y acrecentamiento de su patrimonio bibliográfico."

Debido a ello, y con objeto de dar el necesario amparo a la creación

del nuevo diario, fue incorporado al programa editorial del Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas en junio de 2012, en la revisión semestral del Programa Editorial 2012, al amparo de lo establecido en el artículo 2.2 del Real Decreto 118/2001, de 9 de febrero, de ordenación de publicaciones oficiales.

Por otro lado, es conveniente resaltar que el ámbito al que va destinada dicha publicación no se circunscribe a una parte concreta de la Administración, sino que abarca tanto la Administración General del Estado como la Administración autonómica y local, cubriendo incluso otros colectivos, como puedan ser ámbitos académicos o de investigación de aspectos vinculados a la Administración. Debido a ello. LAAD no puede residir en una plataforma cerrada o restringida a parte de estos colectivos. Sin embargo, sí será conveniente promocionar y dar la visibilidad necesaria al diario desde todos aquellos medios de difusión a disposición de la propia Administración.

3. EQUIPO DE TRABAJO

Se creó un grupo de trabajo multidisciplinar formado por Enrique Silvestre, el gerente; Guadalupe Herranz, la jefa del Departamento de Publicaciones; Ana Fernández y Tomás Solana, de la Unidad de Apoyo; v Carlos Álvarez, responsable del departamento de informática, con el fin de aunar los conocimientos tecnológicos, editoriales y de comunicación necesarios para articular el proyecto. Tras analizar las posibilidades existentes y la capacidad organizativa y tecnológica del organismo, se valoró la posible implicación de Iustel al proyecto, por su experiencia en este ámbito. En el marco de una filosofía que ha impregnado todo el proceso de contar con socios externos que avalen el proceso de cambio y aporten valor a dicho proceso, se inició una fase de reflexión conjunta que dio como resultado un provecto que cuenta en la actualidad con más de un millar de suscriptores.

La Administración no contaba hasta el momento con una herramienta de estas características. El INAP debe aglutinar el conocimiento existente sobre la Administración pública, y dar coherencia a un conocimiento que procede de fuentes muy variadas: medios de comunicación, boletines oficiales, aportaciones doctrinales, documentación científica y experiencias propias de la función pública.

Finalmente, y tras descartar otros mecanismos de colaboración, se optó por la adaptación a las necesidades del INAP y a sus objetivos de un producto elaborado por Iustel, con los requerimientos de información definidos por el organismo, y con capacidad de crecimiento para ir introduciendo en el futuro nuevas funcionalidades o la necesaria conexión con el Banco de Conocimiento.

El proyecto debía encajar con el nuevo diseño de la página web del organismo (actuación prevista en el proyecto de plan de comunicación que se expone más pormenorizadamente en el correspondiente apartado). Ello determinó que la fase de lanzamiento se supeditara a la del propio soporte —la página web— por lo que no fue hasta el día 22 de mayo

que LAAD fue accesible para todos los ciudadanos.

La visión que acompaña a este proyecto es la de generar un repositorio de información que alimente el Banco de Conocimiento, y viceversa, y que sirva de núcleo de unión de la doctrina, la gestión pública propiamente dicha, las noticias que sobre la Administración se publican en diversos medios, incluidos los boletines oficiales, la jurisprudencia, la legislación estatal, autonómica y local, v los eventos, convocatorias, etc., en un entorno que permite, a su vez, replantear determinados contenidos editoriales del organismo. Porque no podíamos obviar que LAAD implicaba, a su vez, una reorientación profunda y adaptada a los nuevos tiempos de la política editorial del INAP.

4. CAMBIOS EN LA LÍNEA EDITORIAL DEL INAP

Efectivamente, LAAD formaba parte inextricable de una estrategia más amplia cuyo objetivo era el

replanteamiento, al modo de un presupuesto base cero, de su política editorial. Se encargó al profesor Santiago Muñoz Machado la elaboración de un informe que contuviera propuestas para la reordenación de las publicaciones periódicas del INAP. Se constataron ciertas debilidades de los productos editoriales del organismo; por una parte, la ingente oferta de revistas con contenidos jurídicos especializados en derecho administrativo y derecho público, en general, determinaba una inadecuada penetración en el mercado, un mínimo impacto de las publicaciones y una calidad discutible en muchos casos; retrasos importantes en las fechas de edición, con el impacto que ello tiene especialmente en el mundo jurídico; no existía una estrategia clara de edición electrónica de contenidos, así como otras debilidades que afectaban sobremanera al impacto de las revistas del INAP. Por ello. la Dirección y el Departamento de Publicaciones abordaron un proceso de reestructuración paulatina basado en cuatro principios:

- 1. Eliminar la distribución en papel y potenciar la edición electrónica de contenidos científicos, de acceso gratuito y universal. El conocimiento debe compartirse y los ciudadanos no deben pagar por un contenido elaborado a solicitud del poder público y por el cual este ya abona un precio. La generación de conocimiento no tiene por qué pagarse dos veces.
- 2. Reducción de contenidos y especialización del organismo en las áreas temáticas que le definen. Se optó por mantener tres cabeceras: DA (Documentación Administrativa); REALA (Revista de Estudios de Administración local y Autonómica), y GAPP (Gestión y Análisis de Políticas Públicas), siendo la primera un anuario de estudios y documentos.
- **3.** Acceso gratuito al fondo histórico de dichas publicaciones.
- **4.** Potenciación de *La Administración* al Día.

Ello debe venir acompañado de una estrategia de refuerzo de la presencia de los contenidos en los índices de impacto internacional más reconocidos, para lo cual se han cerrado acuerdos con socios de la talla de Dialnet.

El primer paso fue definir contenidos, por cuanto la información de la que se nutren los portales públicos debe también validarse por los cauces reglamentariamente establecidos. Tras acotar el alcance en una primera fase, se decidió ralentizar el lanzamiento hasta que las pruebas efectuadas fueran positivas y el nuevo diseño de la web estuviera concluido. Finalmente, se optó por ofrecer el servicio de suscripción e información a la carta, que ya cuenta con más de un millar de suscriptores. LAAD cuenta a día de hoy con las siguientes secciones: Portada, Actualidad, Estudios y comentarios, CC. AA., Legislación, Jurisprudencia, Bibliografía e INAP.

Pero se trata de una herramienta pensada para evolucionar. Como punto de encuentro para profesionales, expertos, servidores públicos y ciudadanos en general sobre temas relacionados con la Administración pública, la herramienta irá completándose con otras secciones dirigidas, entre otros aspectos, a compartir experiencias y buenas prácticas en la gestión pública por quienes las protagonizan.

La puesta a disposición de los ciudadanos de una herramienta de estas características ha supuesto un cambio cualitativo en la forma en que el INAP se proyecta hacia los *stakeholders*. En esta primera fase de rodaje, difusión y conocimiento, LAAD va ganando adeptos día a día. Cierto es que la llegada a dicho interfaz exige un trabajo previo de hondo calado, por cuanto, sobre todo desde el punto de vista cultural, conlleva un replanteamiento de los procedimientos de gestión, al incorporar la vertiente comunicativa, siempre tan abandonada en la gestión. Desde la Gerencia y la Unidad de Apoyo se trabaja por inculcar la necesidad de comunicar todo aquello que sea de interés para los ciudadanos como un paso más del proceso de gestión, comunicación que debe dirigirse tanto al interior como al exterior de la organización.





1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Desde el Área de Informática se ha participado en una serie de tareas como son:

- Colaboración en la contratación del servicio de mantenimiento de los contenidos de La Administración al Día.
- Definición de los requerimientos técnicos y de gestión del software de publicación.
- · Labores de diseño de La Administración al Día.
- Coordinación de las labores de adaptación e implantación en el INAP del software para la publicación de los contenidos de La Administración al Día.
- Establecimiento de los procedimientos de sincronización entre las bases de datos de noticias del INAP y del proveedor de contenidos.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

El principal reto ha estado en la necesidad de abordar algunas labores de diseño, poco acordes al conocimiento

y experiencia, tanto personal como de los miembros de mi equipo de trabajo.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

El proyecto no ha cambiado mi forma de trabajar ya que se ha procedido según la forma habitual de trabajo en el área (coordinación de actividades, interlocución con proveedores, asignación de recursos, planificación de los trabajos, etc.).

Uno de los valores añadidos del proyecto ha sido el conocimiento de un sólido proveedor de contenidos y de una gran competencia técnica.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, ya que mis propuestas han sido tomadas en consideración, valoradas de forma positiva y en su mayor parte incorporadas en el provecto.



1. ¿Cuál ha sido vuestra participación en el proyecto?

PORTALDERECHO, editorial jurídica que opera bajo la marca comercial Iustel, ha sido la empresa encargada de poner en marcha, en colaboración con el Instituto Nacional de Administración Pública, el proyecto *La Administración al Día*, con el que el INAP pretende hacer llegar la actualidad del Instituto, en particular, y la de la Administración y la función pública, en general, a todas las autoridades y funcionarios que conforman la estructura del Estado en sus distintos niveles, además de a otras entidades e instituciones que, siendo de naturaleza privada, desenvuelven su actividad en torno a los poderes públicos.

Así, *La Administración al Día* busca consolidarse como una canal de comunicación constante y fluido entre los distintos agentes que operan en el ámbito público que contribuya, a partir de la difusión de información y conocimiento y del intercambio de experiencias, a la mejora paulatina del funcionamiento de las Administraciones públicas en beneficio de la ciudadanía.

Para la consecución de ese objetivo, *La Administración al Día* se publica a través de la red conteniendo la siguiente información:

- a) Las noticias más relevantes, de carácter periodístico, que conciernen a todas las Administraciones públicas.
- b) Información resumida y acceso a los textos completos de los proyectos de normas y de las disposiciones legales y reglamentarias publicadas cada día en los distintos diarios oficiales.
- c) Las sentencias más relevantes que dan a conocer cada día el Tribunal Constitucional, el Tribunal Supremo, la Audiencia Nacional y los Tribunales Superiores de Justicia.
- d) Información de interés para cada una de las comunidades autónomas, que tienen sus propias secciones dentro de LAD.
- e) Información especializada en relación con las administraciones locales.
- f) Publicación de estudios y análisis doctrinales sobre los temas jurídico-públicos o de Ciencia de la Administración más relevantes en materia de organización administrativa, políticas públicas y garantías de los derechos.
- g) Reseñas de novedades bibliográficas de interés.
- h) Información sobre procesos selectivos y agenda sobre eventos divulgativos o formativos de interés para el personal de las Administraciones públicas.

Por lo demás, *La Administración al Día* ofrece la posibilidad de consultar todas las ediciones en una hemeroteca electrónica, a la que acompaña un buscador al uso para facilitar la localización de contenidos.

Finalmente, interesa destacar que los contenidos de *La Administración al Día* pueden consultarse desde la propia web del INAP, a través del apartado habilitado al efecto. No obstante, también se remiten por correo electrónico mediante newsletter a todos aquellos usuarios que, previamente, hayan mostrado su interés en recibirla.

Pasados cinco meses desde la puesta en funcionamiento del servicio, la newsletter se remite a más de 1.100 usuarios. Por otra parte, la web de LAD ha recibido en el último mes casi 20.000 visitas. Ambos datos confirman que *La Administración al Día* ha tenido una buena acogida y está siguiendo una evolución satisfactoria.

2. Principales retos a los que os habéis enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

En lo que al proyecto de *La Administración al Día* se refiere, PORTALDE-RECHO se ha ocupado de:

- a) Diseñar, desarrollar y configurar la plataforma que sirve de sustento técnico al servicio. En relación con esta cuestión, el principal reto que ha habido que afrontar ha sido el de habilitar la replicación de contenidos entre las bases de datos de edición y producción a través de protocolo seguro encriptado con dos fines principales:
- Seguridad: se evita la apertura de nuevos puertos en las infraestructuras de red.
- Confidencialidad: la comunicación se realiza de forma encriptada por la red.
- b) Editar y publicar a diario los contenidos de LAD. Por lo que a este aspecto se refiere, los dos retos fundamentales que se asumen son:
- El primero, preparar cada día contenidos lo suficientemente novedosos y relevantes como para que resulten de interés y reporten utilidad a los usuarios del servicio, promoviendo así su fidelización.
- El segundo, realizar buena parte del trabajo que implica la edición y publicación de La Administración al Día en un corto espacio de tiempo, pues a primera hora de la mañana es necesario rastrear todos los diarios oficiales para censar la nueva normativa aprobada y estar al tanto de las diferentes agencias y medios de comunicación para recopilar todas las noticias atinentes al mundo de la Administración y la Función Pública. Otros contenidos, como los estudios y comentarios de autor, las resoluciones judiciales destacadas, las novedades bibliográficas, la agenda de eventos, etc., sí pueden prepararse con mayor antelación.

3. ¿Os sentís partícipes del resultado?

PORTALDERECHO se siente partícipe de los resultados alcanzados durante los meses que lleva en funcionamiento el servicio porque el propio INAP así lo ha fomentado. En efecto, han sido varias las ocasiones en las que el personal del Instituto ha compartido con los responsables de la empresa el retorno positivo que estaban

obteniendo de los usuarios del servicio, siendo un motivo de satisfacción para ambas partes.

Por otra parte, ha sido plena la disposición de todos los miembros del INAP que han participado en este proyecto para atender y dar respuesta a las cuestiones que se han ido suscitando durante su desarrollo, algo que siempre agradece el que, desde la posición de proveedor, ha de hacer realidad la idea que el cliente le traslada. Ese compromiso del INAP con el proyecto, cooperando y trabajando conjuntamente con los responsables de PORTALDERECHO para sacar adelante el mismo, ha contribuido decisivamente a la buena implementación del servicio y a la notable evolución del mismo.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Desde PORTALDERECHO entendemos que *La Administración al Día* es un instrumento adecuado para alcanzar una de las principales misiones que tiene encomendadas el INAP: promover una buena administración orientada al bien común a través de la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje.

Como ya se ha indicado anteriormente, *La Administración al Día* es un canal de comunicación que se ha abierto, precisamente, para

hacer fluir la información, el conocimiento y el intercambio de experiencias en el ámbito público, contribuyendo así a la mejora paulatina del funcionamiento de las Administraciones públicas en beneficio de la ciudadanía.



La Administración al Día busca consolidarse como una canal de comunicación constante y fluido que contribuya, a partir de la difusión de información y conocimiento y del intercambio de experiencias, a la mejora paulatina del funcionamiento de las Administraciones públicas en beneficio de la ciudadanía.



Nueva imagen del INAP

Responsable

Enrique Silvestre Catalán, gerente

Colaboradores internos

Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Tomás Manuel Solana Gázquez, director de programa de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Departamento de Informática del INAP

Colaboradores externos

INDYCE S.L., Jorge Peláez



Enrique Silvestre Catalán, aerente del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO

NUEVA IMAGEN DEL INAP: comunicación, web, redes sociales

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El Instituto Nacional de Administración Pública lleva realizando desde hace muchos años numerosas actividades con menor repercusión de la que realmente cabría esperar. En muchos casos, los ciudadanos

se acercan a la institución con un objetivo muy específico (procesos selectivos, publicaciones, formación para empleados públicos, etc.), v no se han desarrollado (o no se han sabido desarrollar) mecanismos que saguen partido de este público potencial. Además, desde una concepción tradicional, estructurada en departamentos, y más centrada en la propia gestión, se diluye la necesidad de dar a conocer y poner en valor las actividades que llevamos a cabo. Los ciudadanos no solo deben conocer qué día acaba el plazo de solicitud de participación en un proceso selectivo o cuándo se inicia la convocatoria de cursos de formación para empleados públicos. Todos los ciudadanos tienen derecho a conocer qué hacemos en el INAP, cuál es nuestra historia, cuál es nuestra aportación a la sociedad...

Aunque el INAP es un centro de aprendizaje que imparte desde hace tiempo actividades formativas relacionadas con la comunicación pública (el Curso de Especialización en Comunicación Pública ha iniciado su quinta edición), hasta ahora no se había elaborado en el organismo un Plan de comunicación integral. La comunicación se realizaba de forma aislada por cada uno de los departamentos, dirigida a su posible público objetivo. Era necesario proyectar una imagen integradora, única, porque la realidad es que, desde el exterior, así es como nos ven. Esta nueva imagen debería incorporar, además, los nuevos proyectos de innovación que se iniciaban con el Plan Estratégico General del INAP 2012-1015, con el objetivo de generar conocimiento transformador a través de la transparencia y la participación.

Asimismo, era necesario adecuar los canales de comunicación de los que disponía el Instituto a estas nuevas necesidades. En el caso del sitio web, www.inap.es, en 2011 ya se realizó un cambio en el gestor de contenidos de la web, basada en productos de software de fuentes abiertas (Alfresco, Liferay y OpenLDAP). Esta nueva plataforma mejoraba de forma significativa la accesibilidad y usabilidad de la web y la estructura de la información, además de permitir la gestión descentralizada de contenidos.

El conocimiento adquirido por los empleados del INAP en el uso de la plataforma y la experiencia acumulada durante este periodo permitían ir más allá y abordar el diseño de una nueva imagen y la reestructuración de contenidos.

El cambio de la web sería idóneo para la presentación oficial del INAP en las redes sociales. Hasta ese momento, y gracias a un grupo de funcionarios del área de informática del INAP, el Instituto ofrecía, de manera informal, contenidos que pudieran ser de interés para los usuarios de redes sociales. En el caso de material multimedia, la presencia era casi mínima y suponía un esfuerzo técnico considerable su publicación.

Unos meses antes de la puesta en marcha de la nueva web, también se había lanzado en el INAP su nueva intranet, cuyos contenidos principales se han ido completando en este periodo. Este cambio ha supuesto una mejora significativa de la comunicación interna del organismo, sobre todo en lo que se refiere a la información generada

por la gerencia: recursos humanos, gestión económica, aplicaciones informáticas, organización de eventos o asuntos generales.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo del proyecto se formó con Enrique Silvestre, gerente del INAP, y Tomás Solana y Ana Fernández, funcionarios del INAP adscritos a la Unidad de Apoyo. Además, participaron en la parte dedicada al diseño de la nueva web, el área de informática del INAP y la empresa INDYCE, S.L.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se engloba, en el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, en la estrategia cuyo objetivo es "Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno".

El diseño de un plan de comunicación y transparencia del organismo tiene como objetivo específico "integrar todas las acciones dirigidas a provectar la imagen del INAP. facilitar la transparencia y difundir el conocimiento en la línea de la nueva misión del organismo". Así es como se reflejó en el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015. Este objetivo se completó con su finalidad: "diseñar la estrategia global de comunicación del INAP en sintonía con la nueva misión del organismo, en el marco de la transparencia que debe guiar la actuación de las organizaciones públicas y de la necesidad de transferir el conocimiento generado por la organización. Para ello, los nuevos canales de comunicación deben desempeñar un papel importante -redes sociales, web interactiva, productos administrativos innovadores— y la comunicación, la información permanente y la transparencia deben impregnar las funciones tradicionales de las diversas unidades del INAP, así como las nuevas funciones que deban generarse para sostener una política de comunicación global. Asimismo, el proyecto abordará las necesidades de formación y de rediseño funcional que exija esta nueva política".

Desde el inicio de este provecto. uno de los principales objetivos ha sido la voluntad de integración de la imagen del INAP, la proyección de una imagen homogénea que facilite el acceso a la información a cualquier persona que quiera conocer el Instituto. Esta nueva imagen debía responder a las exigencias de las transformaciones iniciadas en el Instituto y ser uno los principales canales de comunicación y presentación de los nuevos proyectos innovadores. Para poder proyectar esta nueva imagen era necesario elaborar un plan de comunicación integral: un plan que se ocupara no solo de la comunicación externa, sino también de la comunicación interna.

Para elaborar el plan de comunicación se hizo un análisis detallado de las estadísticas de acceso a la web del INAP: número de visitas, páginas más visitadas o qué tipo de usuarios accedían (país de origen u organismos públicos de procedencia). Se estableció cuál podría ser el público objetivo que hasta el momento accedía al INAP y qué canales de comunicación eran los más apropiados para la proyección de nuestra imagen.

De forma paralela a la elaboración del plan de comunicación integral, se iniciaron los primeros trabajos de rediseño de la web. Se sucedieron numerosas reuniones cuyo objetivo era establecer la mejor forma de presentación de la información a través de la página de inicio de la web del INAP. La empresa encargada de ese diseño conceptual presentaba diferentes propuestas que se fueron discutiendo y perfeccionando hasta llegar a un diseño definitivo. Una vez establecido, se fueron perfilando los siguientes niveles de navegación. El objetivo fundamental era presentar la información de la forma más sencilla posible para cualquier ciudadano, independientemente de que conociera o no el funcionamiento del Instituto. La información seguía teniendo una estructura lógica, pero hacia el exterior, no hacia el interior del organismo, la estructura departamental.

Cuando ya estaba prácticamente finalizado el plan de comunicación integral, se incluyó un primer bosquejo de cómo sería la presencia del INAP en las redes sociales. Se tomó la decisión de en qué redes se estaría presente: por su relevancia, por su idoneidad y por la capacidad de gestión que tendríamos con nuestros recursos. Todo ello propició la creación de un grupo de redes sociales, formado por personas de diferentes departamentos del INAP, que pudieran aportar información relevante y, sobre todo, de valor añadido a la información que habitualmente se ofrece a través de la web del INAP.

El comienzo de varios de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico General del INAP, así como la celebración de eventos de relevancia para el Instituto, inició los trabajos de grabación en formato audiovisual de forma regular. Así, se ha creado la Mediateca, biblioteca de recursos multimedia a través de la que se puede acceder a los vídeos e imágenes de los actos, cursos y jornadas que el INAP celebra en el desarrollo de sus actividades. En un primer momento, los vídeos se alojaron en los servidores del INAP,

lo que supuso un enorme esfuerzo, tanto para los técnicos de sistemas, como para las personas de la Unidad de Apoyo que preparaban la publicación de los vídeos en la web. Afortunadamente, los responsables del área de informática del INAP idearon una solución técnica que ha conseguido solventar estas primeras dificultades. Ahora la publicación de los vídeos es rápida y sencilla.

5. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO. CAMBIOS FUNDAMENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

No es sencillo crear una imagen homogénea, representativa de una organización. Es necesaria la implicación de todos los departamentos que integran esa organización que son los que, al fin y al cabo, realizan sus actividades. Por esta razón, el desarrollo de canales de información internos es fundamental para llevar a buen término el desarrollo de una política de comunicación. Este elemento es uno de los que se ha plasmado en el

plan de comunicación y en el que más hincapié se ha hecho en el INAP a la hora de diseñar su imagen externa. Difícilmente podremos proyectar una imagen homogénea, impregnada de los principios de transparencia y de innovación, si no conseguimos disponer del conocimiento sobre las actividades que día a día se realizan.

En el caso del nuevo diseño de la web, el equipo del proyecto también ha debido afrontar algunos retos, derivados, de alguna manera, de la resistencia de los diferentes departamentos a que se presentase la información con una concepción diferente a la propiamente departamental. Cuando se quiere ofrecer una imagen homogénea, es difícil obtener un resultado que satisfaga a todos de la misma manera.

Otro aspecto importante que estuvo muy presente al inicio del proyecto fue el de la posibilidad de cambiar la imagen del INAP desde el punto de vista del diseño del logo, materiales, impresión, etc. Sin embargo, se pueden obtener buenos resultados con pequeños cambios, sin necesidad de realizar grandes transformaciones. Por ejemplo, se ha instalado un panel de madera en el Aula Magna con un diseño diferente al habitual, que es el que puede verse cuándo se graban los principales eventos del INAP.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

El equipo principal encargado de llevar a cabo este proyecto, Enrique Silvestre, gerente del INAP, y las dos personas de la Unidad de Apoyo, Tomás Solana y Ana Fernández, hemos conseguido aunar nuestros esfuerzos para disponer de la información sobre las actividades del INAP y poder tomar decisiones sobre cómo realizar mejor la comunicación.



Elaboración y publicación del plan de comunicación integral del INAP

que se irá completando y desarrollando. Está previsto elaborar en breve un plan de comunicación en redes sociales, que completará el apartado específico incluido en el plan de comunicación integral.

Nuevo diseño de la web

esta nueva web presenta una imagen más homogénea de las actividades del Instituto, incluye los nuevos proyectos innovadores puestos en marcha con el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 y dispone de contenidos multimedia.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Presencia del INAP en redes sociales el objetivo fundamental ha sido la presentación de contenidos más inmediatos, que ofrezcan valor añadido a la información ya existente en la web del INAP. El Instituto está presente en Twitter, Facebook, LinkedIn y dispone de un canal RSS de sindicación de novedades.

Mediateca del INAP

en la que están, a disposición de todos, los recursos multimedia (vídeos promocionales, imágenes y grabaciones de audio) que reflejan las actividades más relevantes del INAP: actos, cursos y jornadas.

Con la labor realizada hasta el momento, el INAP está mucho más preparado para abordar los cambios que implicarán el diseño del portal para alcanzar la transparencia (siguiente reto que deberemos afrontar en el marco de este proyecto), como consecuencia de las obligaciones derivadas de la "Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno", recientemente aprobada. Los primeros pasos se han abordado ya con la puesta a disposición de todos los ciudadanos, en la web del INAP, de las cuentas anuales completas del ejercicio 2012, así como del informe de auditoría que acompaña dichas cuentas. También están disponibles en la web del INAP, entre otros, su Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, el Código Ético, el propio Plan Estratégico General del INAP 2012-1015 y los informes de seguimiento de ejecución del Plan.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Al estudiar el proyecto de elaboración de un plan de comunicación interna y externa del INAP (el 1.3.1 del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015), se percibió que su desarrollo implicaría diversas fases necesarias para alcanzar el objetivo previsto de fortalecer el papel institucional del Instituto. Por ello, en la elaboración del Plan Operativo para octubre de 2012-febrero de 2013 el proyecto se dividió en las siguientes acciones:

- 1. Creación de un grupo de seguimiento de la nueva web.
- 2. Propuesta de reestructuración de la web.
- 3. Alta y diseño de la presencia del INAP en las redes sociales.
- 4. Propuesta de creación de la nueva imagen del INAP.
- 5. Elaboración del plan de comunicación interna y externa del INAP.
- 6. Establecimiento de directrices de imagen corporativa o institucional de acuerdo con la normativa vigente.

Mi participación en el proyecto no nació con él, sino que era anterior, dado que, desde la Unidad de Apoyo, se venían realizando funciones de webmaster que implicaban, en otras, las de unificación de imagen institucional en la web del INAP. No obstante, sí es cierto que, tras asumir este proyecto, se avanzó en la mejora de esta supervisión y coordinación.

Por tanto, mi participación en el proyecto (en permanente colaboración con el otro colaborador interno: Ana Fernández) se tradujo en el diseño de un grupo web para el seguimiento de la página del INAP v de su presencia en redes sociales y en la elección de sus miembros. Estas personas, elegidas de todos los departamentos y las subdirecciones del Instituto, fueron aquellas que habían venido colaborando en la gestión de la web o que habían mostrado una adecuación para el desarrollo de la imagen institucional del organismo a través de las redes sociales.

Como continuación de esta tarea, acometí algunos diseños para los fondos y logotipos del INAP en las redes sociales Facebook y Twitter. En esta tarea no estuve solo, ya que conté con el asesoramiento de Ana Fernández y de personal del Servicio de Informática del INAP. como Andrés Alonso, que me guiaron en los reguisitos técnicos que deben cumplir las imágenes que se emplean en esos canales.

En cuanto al resto de acciones que integran el proyecto 1.3.1, mis labores consistieron en el apoyo (reuniendo información, sugiriendo aportaciones, revisando redacciones...) a Ana Fernández, quien acometió el desarrollo de unas directrices para la imagen del INAP v elaboró un plan de comunicación integral —comunicación interna v externa— del Instituto.

Desde que se elaboraron estos manuales y se comenzó la implantación de la imagen del INAP en las redes sociales, mi aportación también se ha visto en el mantenimiento de los canales Twitter y Facebook mediante la publicación de avisos o novedades con los que gueremos mantener activa la presencia del Instituto en las redes sociales.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el provecto

Dos fueron los retos que tuve que superar durante el desarrollo del proyecto.

El primero de ellos fue informarme sobre el uso, no tanto de la imagen institucional, sino más bien de los medios y herramientas de comunicación para lograr que ésta llegue a un mayor número de destinatarios. Localizar y consultar diversos planes de comunicación y guías para su elaboración fue la primera tarea a la que tuve que enfrentarme. Con posterioridad, esta tarea se completó con una reflexión y síntesis de un plan de comunicación: Ana Fernández y yo llegamos a la conclusión de que un extenso y detalladísimo plan podría invitar a su poco uso por parte del personal del INAP. Fue en este punto, además, cuando percibimos que el plan de comunicación integral es un documento "vivo" que habrá que revisar periódicamente para su ampliación o corrección según las necesidades que se vayan detectando o los nuevos canales o herramientas de comunicación que vayan surgiendo.

El segundo de los retos consistió en aprender a manejar las redes sociales (en especial, Facebook y Twitter). Este conocimiento no fue solo el técnico necesario para la ejecución de acciones en los canales sociales, sino también el estilístico, que nos ayuda a ofrecer por estos canales información en un formato distinto dirigida a un público que no es el habitual de otros.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Creo que el principal cambio que este proyecto ha supuesto en mi forma de trabajar ha sido la apreciación de que no es suficiente que la información sea conocida (hecho del que ya era consciente), sino que debe ser conocida "a tiempo": una información útil solo lo es si se conoce cuando aún goza de importancia o permite la mejora o perfeccionamiento de la actividad relacionada. Este hecho ha sido clave, no tanto en la web y las redes sociales (en las que el concepto de la noticia como novedad ya era aplicado), sino más bien en la organización de todo tipo de eventos, pues es en estos en los que la participación de distintos grupos ha de ser más coordinada, ya que un fallo en la comunicación implica no solo un conocimiento tardío, sino posiblemente también un fracaso en la actividad que se organiza.

Así, lo que me ha aportado el proyecto es la consciencia de una planificación general que supera no solo mi tarea personal como miembro del INAP, sino incluso la de la unidad en la que estoy adscrito, ascendiendo hasta un nivel superior que aglutina —o puede hacerlo— a varios departamentos o subdirecciones del Instituto y tiene una repercusión global en el INAP.

Por mi parte, he intentado aportar en la elaboración del plan integral de comunicación una ordenación lógica de los pasos que se deben acometer en la organización y comunicación de un evento, además de un constante seguimiento a las actividades del Instituto para su difusión por la web y las redes sociales.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

El hecho de trabajar en conjunto con Ana Fernández desde el inicio del proyecto hasta su conclusión y que mis opiniones y aportaciones fueran tenidas en cuenta no pueden más que hacerme sentir partícipe de él.

Que el uso de las redes sociales y la creación de un grupo para agilizar las comunicaciones en estos medios hayan sido bien recibidos, fortalece este sentimiento de haber logrado algo útil y que venía siendo requerido.

Además, es agradable poder emplear medios de comunicación con los ciudadanos y los empleados públicos destinatarios de nuestros servicios que abandonan, no la seriedad de la información ofrecida,

pero sí el formalismo tan propio de la Administración y que, en ocasiones, no hace más que alejar a nuestros destinatarios objetivos.



Es agradable poder emplear medios de comunicación con los ciudadanos y los empleados públicos que abandonan el formalismo tan propio de la Administración y que, en ocasiones, no hace más que alejar a nuestros destinatarios.



Ana Fernández Félix, consejera técnica de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Las dos personas que dentro de la Unidad de Apoyo nos hemos dedicado a la labor de coordinación de la web del INAP como webmaster, Tomás Solana y yo, hemos participado de forma activa en este proyecto. En el caso de la elaboración del plan de comunicación integral del INAP, nuestra experiencia personal de labores de apoyo a la Dirección nos ha ayudado enormemente en el análisis, tanto de los procesos de comunicación externa como de los de comunicación interna. Previamente a la elaboración del plan de comunicación, se extrajeron los datos más relevantes de las estadísticas de la web del INAP: páginas más visitadas, número de visitantes, visitas desde otros países, etc.

En lo que respecta al nuevo diseño de la web, mi implicación fue directa, junto con el responsable del área de informática, Carlos Álvarez, el responsable de la empresa encargada del diseño, Jorge Peláez, y el gerente del INAP, Enrique Silvestre. El conocimiento, tanto del gestor de contenidos como de la estructura del mapa web, era muy importante para perfilar el nuevo diseño. De este modo, se podrían realizar cambios importantes de imagen sin impactar en la gestión descentralizada de los contenidos. Ello supuso que

las distintas unidades del INAP no tuvieron una carga de trabajo añadida con este cambio de diseño. Las principales transformaciones se realizaron en la página de inicio y en las entradas de los temas más relevantes del INAP, que se unificaron para ofrecer una imagen homogénea. Asimismo, también nos ocupamos, el equipo del proyecto, formado por Enrique Silvestre, Tomás Solana y yo, de crear nuevos espacios y contenidos para proyectos transversales de relevancia, como el de Innovación o el dedicado al Máster en Liderazgo y Dirección Pública.

El lanzamiento oficial del INAP en las redes sociales fue otra de las actividades que formaban parte de este proyecto y que se debía planificar para su puesta en marcha al mismo tiempo que la web. Varias personas del departamento de informática del INAP habían iniciado ya un tiempo atrás, y de forma informal, la publicación de información de actividades del INAP en varias cuentas de diferentes redes sociales. Ellos mismos habían percibido su valor añadido y nos habían trasladado, como Unidad de Apoyo, la oportunidad de mejorar la difusión de nuestra información. Con el apoyo y la dirección de Enrique Silvestre constituimos un grupo de redes sociales, en el que participan empleados pertenecientes a los diferentes departamentos del INAP, y cuyo objetivo es disponer de información actualizada que pueda ser incluida en estos canales de difusión.

Todas estas actividades se completaron con la puesta a disposición, a través de la web del INAP, de los materiales multimedia que habían empezado a recopilarse y que han supuesto la creación de la Mediateca. En un primer momento, los vídeos se almacenaban en todos los formatos necesarios para que se pudieran visualizar en cualquier navegador. Ello supuso un gran esfuerzo, tanto por parte del equipo del área de informática, como por parte de nosotros, como encargados de su publicación y puesta a disposición del público a través de la web del INAP. Afortunadamente, desde el área de informática se propuso la solución técnica de disponer de un canal en Vimeo. Esta propuesta ha permitido que la gestión de los vídeos se lleve de forma muy eficiente y con una carga de trabajo asumible.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Las tareas que realizamos habitualmente en la Unidad de Apoyo son muy diversas: elaboración de informes, de memorias de actividades, la participación en proyectos transversales, etc. Sin embargo, hasta el momento no nos habíamos ocupado de labores de comunicación en sentido estricto. Esto ha supuesto que, a la hora de elaborar el plan de comunicación integral del INAP, hayamos tenido que revisar documentación sobre otros planes de comunicación que nos pudieran servir como base.

La actividad más relacionada con la comunicación es la coordinación de los contenidos de la web del INAP, la labor de *webmaster*. En el caso del nuevo diseño de la web, como ya he mencionado anteriormente, el conocimiento de la herramienta de gestión de contenidos y de la estructura del mapa web, suponía acometerlo sin grandes dificultades.

El lanzamiento oficial del INAP en las redes sociales supuso, por mi parte, un importante esfuerzo de puesta al día, y la necesidad de aprendizaje. La ventaja de estar en un centro de formación como el INAP me permitió la asistencia a un curso de larga duración que ha sido de gran ayuda para familiarizarme con las herramientas y la forma de comunicación de las redes sociales.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Mi forma de trabajar ha cambiado al adoptar una posición más proactiva a la hora de conocer lo que se está haciendo en el INAP. Este proyecto ha servido para hacer una importante reflexión sobre cómo podemos mejorar nuestra comunicación interna. Hasta el momento, conocía por primera vez muchas de las actividades que se realizaban en el Instituto cuando una unidad solicitaba la publicación de una novedad en la web. La gestión del día a día relega a un segundo plano el que los demás sepan lo que hacemos, pero esta consciencia de que los demás conozcan nuestras aportaciones debería formar parte de nuestra actividad diaria. Es difícil romper con los compartimentos estancos, pero creo que muchas de las personas que trabajan en el INAP comparten esta visión de institución de forma global.

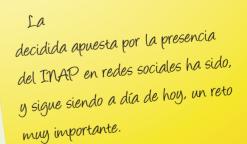
Participar en este proyecto me ha ayudado a conocer mejor la institución en la que trabajo, a tener una visión mucho más transversal de sus actividades. Además, me ha permitido aprender de otras personas que se implican en su trabajo y se sienten partícipes de lo que entre todos podemos aportar desde el INAP.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Aunque los inicios fueron un poco complicados, puesto que debíamos acometer muchas actividades muy diferentes y, en algunos casos, desconocidas: elaboración del plan de comunicación, aprender a utilizar las redes sociales, gestionar la publicación de los materiales multimedia en la web, etc., el resultado ha sido muy satisfactorio.

Además, desde la Dirección del INAP y, más concretamente, desde la dirección del proyecto, encabezada por Enrique Silvestre, nos han apoyado, tanto a Tomás Solana como a mí, en la toma de decisiones y nos han permitido actuar de manera autónoma en las diferentes actividades que creíamos que podían contribuir a la consecución del proyecto.

Por último, la decidida apuesta por la presencia del INAP en redes sociales ha sido, y sigue siendo a día de hoy, un reto muy importante del que me siento partícipe y con el que creo que aportamos inmediatez y mejoramos la cercanía a todos aquellos ciudadanos que quieran conocer lo que hacemos.





1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Nuestra tarea ha sido el diseño gráfico de la nueva página web del INAP.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

El reto más importante ha sido el cambio de imagen a la web corporativa del Instituto. Se ha querido dar un enfoque más actual y moderno para el usuario incorporando elementos más atractivos.

Otro de los retos que se planteó fue la reorganización de la propia web y de sus contenidos, creando una nueva clasificación. Esto significó la creación de una serie de elementos gráficos de identificación.

El diseño de la web debía elaborarse teniendo en cuenta los diferentes soportes en los que habría de ser visualizada: pc, tabletas, telefonía móvil... esto marcaba en gran medida las opciones a la hora del diseño gráfico: colores, tipografías, etc.

Por último, se trataba de crear elementos de comunicación tanto interna de la propia organización, como externa, hacia la sociedad. Esto hacía plantearse determinadas propuestas innovadoras como la incorporación de la mediateca o los elementos multimedia.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, el trabajo con los responsables del proyecto del INAP ha sido muy gratificante. El proceso de comunicación ha sido fluido e intenso.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

El proyecto ha significado una nueva imagen del INAP en la web, modernizándose y haciendo más fácilmente accesible su información y su utilización por parte de los usuarios.

Por otra parte, se han creado unas nuevas herramientas de comunicación de la actividad de Instituto. Estas herramientas acercan la actividad a la sociedad.



El proyecto ha significado una nueva imagen del INAP en la web, modernizándose y haciendo más fácilmente accesible su información y su utilización por parte de los usuarios.



Es nuestro deber ofrecer la información, el conocimiento y el intercambio de experiencias en el ámbito público de forma abierta y gratuita, contribuyendo así a la mejora paulatina del funcionamiento de las Administraciones públicas en beneficio de la ciudadanía.

Hemos comprobado cómo "Compartir" es una iniciativa que puede derivar en sostenible en cuanto que crea una cultura de trabajo y procedimientos en la que están involucrados los diferentes niveles de la Administración territorial en nuestro país.

Desde la Gerencia y la Unidad de Apoyo del INAP se trabaja por inculcar la necesidad de comunicar todo aquello que sea de interés para los ciudadanos como un paso más del proceso de gestión, comunicación que debe dirigirse tanto al interior como al exterior de la organización.

La integración de gran parte de los contenidos de Dialnet en el Banco de Conocimientos ya es un hecho, lo que permite afirmar que este último se ha convertido, hoy por hoy, en uno de los grandes repositorios del mundo en materia de Administración pública.

Todos los ciudadanos tienen derecho a conocer qué hacemos en el INAP, cuál es nuestra historia, cuál es nuestra aportación a la sociedad...



Debemos repensar hacia qué modelo de función pública queremos encaminarnos, con la vista puesta en la modernización y adecuación de los procesos selectivos.

NUEVAS FORMAS DE ENTENDER EL APRENDIZAJE Y LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS



Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

Responsable

Marisol Serrano Alonso, subdirectora de Formación

Colaboradores internos

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Marta Cimas Hernando, jefa del Departamento de Relaciones Internacionales

Enrique Silvestre Catalán, gerente del INAP

Juan Carlos Arnaiz Arnaiz, gerente adjunto

Lucas García Guirao, subdirector adjunto de Formación

Ángel Rodríguez Fernández, subdirector adjunto de Formación

Íker Vicente Tapias, subdirector adjunto

Paz Martínez García, jefa del Área de Programas Formativos en Administración Local

Ginés Martínez Barceló, consejero técnico de Formación

Juan Pablo Hernández López, consejero técnico de Formación

Resto de personal de la Subdirección de Formación, la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local y el Departamento de Relaciones Internacionales

Colaboradores externos

Laureano González Vega, catedrático de Álgebra de la Universidad de Cantabria

Cecilia de la Rosa González, consultora independiente

UIMP



Marisol Serrano Alonso, subdirectora de Formación

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Diseño e impartición de un único máster oficial en Dirección Pública:

así se recoge el proyecto en el Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, cuyo objetivo específico es el de "hacer del máster del INAP el referente para la selección de personal directivo. Integración de los cursos largos del INAP en dirección y gestión pública en un único máster oficial, diseñado para desarrollar las competencias requeridas en los puestos de los niveles superiores de las Administraciones públicas, siguiendo

los criterios del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El título contará con el reconocimiento académico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), siendo válido en todo el territorio español y contando con unas garantías de calidad que se revisarán periódicamente.

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP lleva más de cincuenta años (más de setenta si nos remontamos al Instituto de Estudios de Administración Local) formando a los directivos públicos españoles y de Iberoamérica; y por su tradición, competencias y conocimiento acumulados, es el centro de referencia en la Formación Directiva Pública de España.

Este proyecto tiene sus antecedentes directos en los programas formativos ofrecidos por el INAP para directivos públicos de la Administración del Estado, comunidades autónomas, Administración local e Iberoamérica.

PROGRAMAS FORMATIVOS PARA DIRECTIVOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO Y DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

La formación para directivos públicos de la Administración del Estado v de las comunidades autónomas constituye, desde la fundación del INAP. una de sus líneas de actuación prioritarias. De esta forma, cada año se ofrece un programa de directivos públicos que comprende un conjunto de cursos de corta, media v larga duración sobre temas de dirección pública, Unión Europea, gestión pública y habilidades directivas. En el marco de este programa, en los últimos años se ha reforzado la formación en competencias directivas, la formación on line ofrecida desde la plataforma Moodle del INAP, y la implantación del método del caso con experiencias propias de la Administración pública.

En materia de cursos de larga duración, cabe destacar dos programas "tipo máster" ofertados durante los años anteriores, que pueden considerarse como antecedentes.

Máster en Gestión Pública Directiva.
 De este programa de alta cualificación

se realizaron dos ediciones: 2009/2010 v 2011/2012. La última edición tenía una duración de 300 horas lectivas. La estructura de este máster comprendía los siguientes módulos: la función directiva en la Administración pública; diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, dirección estratégica, habilidades directivas y dirección de personas, calidad v eficiencia en la asignación de recursos, administración electrónica y gestión pública directiva en el marco europeo. Además contaba con módulos optativos y preveía la realización de un proyecto de fin de máster. Si bien este programa formativo constituye un antecedente formativo del nuevo máster, el enfoque era diferente porque constituía un curso centrado más en la gestión que en la alta dirección pública, v tenía una duración mucho menor.

 Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. De este máster se realizaron ocho ediciones (la última comprendió los años 2008, 2009 y 2010). Se impartía en colaboración

con la Universidad Carlos III. de Madrid v no era un máster universitario de carácter oficial aunque tenía una estructura similar al de este tipo de programas, con un valor académico de 60 créditos ECTS equivalentes a 1.500 horas de trabajo académico. Los alumnos debían superar a lo largo de dos cursos académicos (prorrogables) un total de quince módulos, cinco obligatorios y diez optativos. El programa formativo incluía temas de gestión pública y se centraba especialmente en el enfoque de políticas públicas y en el análisis de las políticas sectoriales más importantes para la AGE y las comunidades autónomas. En lo que hace referencia a la duración y a la colaboración entre el INAP y una universidad española, este máster constituye un claro referente.

PROGRAMAS FORMATIVOS PARA DIRECTIVOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Desde los orígenes del INAP, la formación para directivos públicos locales constituye uno de sus programas formativos más importantes. En el periodo 2002-2012, el INAP consolidó tres programas formativos de larga duración: el Curso Superior de Dirección Pública Local (que cuenta con once ediciones), el Curso Superior de Gestión económica financiera (que cuenta con cuatro ediciones) y el Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración local (que cuenta con tres ediciones).

De estos tres programas formativos, el Curso Superior de Dirección Pública Local es el que hay que considerar como referencia a efectos de este Proyecto y que desaparece con su implantación. Este curso ofrecía una serie de módulos centrados en el perfeccionamiento de las competencias profesionales (iniciativa creativa, liderazgo institucional, flexibilidad, orientación a resultados, visión global, aprendizaje permanente, comunicación, negociación, dirección de personas, toma de decisiones, compromiso ético, trabajo en equipo y negociación), y la profundización en materias transversales de gestión pública tales como políticas públicas

locales, análisis organizativo, planificación v control de gestión, gestión de procesos, calidad, intervención económica y gestión de recursos humanos. Este programa para directivos locales seguía una metodología en la que se combinaban exposiciones presenciales teóricas, que aportaban un marco conceptual sobre la materia, con casos prácticos. Además se incluían experiencias prácticas desarrolladas por profesionales de la Administración local, con especial incidencia en los aspectos más novedosos en el ámbito de la gestión pública local.

Asimismo, este curso de larga duración incluía un proyecto de fin de máster que consistía en la realización de un plan de mejora cuyo objetivo era apoyar a las organizaciones inmersas en procesos de modernización de gestión. De esta forma, los alumnos de este curso debían interiorizar las competencias directivas y aplicarlas en una mejora de gestión que beneficiara a la organización en la que prestaba sus servicios.

PROGRAMAS FORMATIVOS PARA DIRECTIVOS PÚBLICOS DE IBEROAMÉRICA

Entre las competencias del INAP destaca la cooperación técnica internacional, en especial con países de Iberoamérica, en las materias relacionadas con la formación de empleados públicos. En consecuencia, el INAP ha venido desarrollando una amplia actividad formativa destinada a personal directivo de las Administraciones de Iberoamérica y otros países, enmarcada en las directrices del Plan Director de la Cooperación Española y en colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Universidad de Alcalá.

Para el desarrollo de este proyecto se ha tenido especialmente en cuenta el Máster en Administración y Gerencia Pública, cuya primera edición se remonta al año 2004, y que se ha venido desarrollando en colaboración con la Universidad de Alcalá. La última edición de este máster (2012/2013) ha tenido una duración de 600 horas lectivas y se ha estructurado en cuatro módulos,

incluyendo la realización de trabajo de investigación de 120 horas lectivas.

El primer paso para poner en marcha el proyecto de crear un máster universitario único, dirigido a todos los directivos públicos, que se convierta en un referente nacional e internacional en la formación del personal directivo de las Administraciones públicas, se dio con la impartición en 2012-2013 de un Máster en Dirección Pública, dirigido a directivos tanto de la AGE, como de las comunidades autónomas y de la Administración local.

De esta forma, este máster integró la tradición del Curso Superior de Dirección Pública Local con el máster para directivos de la AGE y comunidades autónomas que, en sus diferentes variantes, se venía ofreciendo durante los últimos años. Además, el programa incorporó importantes novedades que responden a los másteres universitarios, incorporando la terminología del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS), el enfoque de competencias, la estimación del número de horas de trabajo

(y no solo las clases presenciales). Este máster constó de 30 créditos ECTS, equivalente a 750 horas de trabajo del alumno, y fue concebido como proyecto piloto para desarrollar adecuadamente este proyecto.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Uno de los aspectos relevantes de este proyecto es la implicación, con distinto nivel de intensidad, de cuatro unidades del INAP: Subdirección de Formación, Subdirección de Programas Formativos en Administración Local, Departamento de Relaciones Internacionales y Gerencia.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La iniciativa de impartir un máster oficial en Liderazgo y Dirección Pública, que sea referencia para la formación de directivos públicos en instituciones públicas y privadas, se enmarca dentro del objetivo 4 del Plan Estratégico, a través del cual se desea facilitar, con carácter general,

el desarrollo profesional de los directivos públicos y cualificar a los que deseen serlo, además de promover la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu corporativo de los directivos.

Los principales aspectos que sirven para describir el alcance del Proyecto son los siguientes:

Se trata de un máster universitario

El INAP podría haberse planteado desarrollar este proyecto como un título propio, tal y como viene realizando hasta ahora en sus cursos largos que requieren un elevado nivel de especialización. Sin embargo, son varias las razones que le han impulsado a obtener su verificación como título oficial:

Para los alumnos, pues supondrá una garantía dado que podrán obtener, tras su superación, un título universitario oficial, con validez académica y profesional en todo el territorio nacional, adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior. Además les permitirá comparar con ofertas análogas disponibles en el mercado

al utilizar la misma terminología en cuanto a competencias a desarrollar y tiempo de dedicación basado en el concepto ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos, regulado por el Real Decreto 1.125/2003, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial).

Para el INAP, supondrá un compromiso con la calidad de la formación que se va a impartir, al quedar sujeta a los sistemas de evaluación y seguimiento de los títulos oficiales establecidos por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) para comprobar su correcta implantación y resultados.

Planificación de las enseñanzas

El máster, con una duración de 60 créditos, se estructura en un tronco común de 46 créditos obligatorios (10 materias) y 8 créditos optativos (dos asignaturas de 4 créditos a elegir por el estudiante). El trabajo de fin de máster tendrá una duración de 6 créditos.

OBJETIVOS FORMATIVOS DEL MÁSTER

El objetivo del máster es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.

Para su consecución se plantean los siguientes objetivos específicos:

- · Proporcionar al alumno una sólida base de conocimientos y herramientas en materia de liderazgo y dirección pública que estén en consonancia con las principales tendencias nacionales, europeas e internacionales.
- · Desarrollar habilidades directivas y analíticas que permitan al alumno, en entornos altamente complejos y dinámicos, aplicar los conocimientos y herramientas adquiridas para la identificación y resolución de problemas, y para desarrollar un liderazgo creativo.
- · Generar un espíritu crítico con capacidad para integrar conocimientos y hacer reflexiones de forma creativa e innovadora, a partir de los datos e información disponible.
- · Afianzar las habilidades interpersonales del alumno y reforzar su capacidad para liderar equipos y comunicar de manera efectiva sus razonamientos e ideas dentro y fuera de las organizaciones en las que se desempeña.
- Proporcionar habilidades e instrumentos de aprendizaje que les permitan mantener un proceso continuo de formación y adaptación del liderazgo y la dirección pública a los constantes cambios de las sociedades modernas.

COMPETENCIAS

Para la consecución de estos objetivos se han definido un conjunto de competencias generales y específicas, que deben adquirir los estudiantes de este máster, que son las que han guiado el diseño de su plan de estudios. La definición de estas competencias generales y específicas es consecuencia de un largo proceso de reflexión que se ha realizado dentro del INAP, donde se ha rentabilizado la larga y contrastada experiencia en formación de directivos públicos, así como del análisis de los referentes nacionales e internacionales anteriormente descritos.

En el diseño del máster se ha tenido presente en todo momento su configuración como instrumento para que los directivos públicos desarrollen las competencias necesarias que les permitan liderar el proceso de transformación de las Administraciones públicas y su adaptación al nuevo entorno social y económico.

Analizando la numerosa literatura existente sobre la función directiva en las Administraciones públicas, existe una elevada coincidencia sobre sus aspectos clave.

Para J.M. O´Kean ("Función empresarial y Gestión pública", *Papeles de trabajo* nº 0393, Departamento de Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset), la función directiva pública posee elementos comunes con la función de dirección en las organizaciones privadas y los aspectos referidos a la gestión e influencia sobre el entorno de las organizaciones, la innovación, la satisfacción de las necesidades de los "clientes" y el enfoque estratégico constituyen aspectos esenciales de la función directiva con independencia de que la misma se desarrolle en una organización pública o privada.

Antonio Núñez Martín, en su libro *El nuevo directivo público* (Ediciones Universidad de Navarra), en el que se recoge una encuesta realizada a 200 directivos públicos que participaron en el programa de Liderazgo para la gestión pública del IESE, sostiene que la peculiaridad del directivo público radica no en sus funciones, sino en el contexto de la toma de decisiones, que suelen tener que estar consensuadas con los diferentes agentes implicados.

Según este autor, el directivo público debe tener capacidad para realizar un análisis riguroso e integral de la organización, saber estructurar los problemas derivados del análisis y establecer un calendario de actuaciones, seleccionar a los colaboradores, marcar objetivos claros y precisos, potenciar las capacidades de su gente, fomentar el trabajo en equipo, inspirar confianza y habilidad negociadora, además de tener liderazgo y visión innovadora.

Por lo tanto, a esta visión común que se supone que se están orientando los estudios superiores para directivos públicos que actualmente existen en el mercado, ya sea en el ámbito universitario, en las escuelas de negocio o en las escuelas de formación públicas, nacionales o internacionales, en el INAP se ha hecho hincapié en el desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo, la creatividad y la innovación con el fin de contribuir desde dentro a fortalecer la legitimidad de la Administración mejorando su orientación al bien común.

El máster no tiene especialidades. Sí tiene dos modalidades de impartición:

- Modalidad presencial a tiempo completo (35 alumnos).
- Modalidad semipresencial a tiempo parcial (70 alumnos: 35 grupo lectivo de AGE/CCAA y 35 grupo lectivo de LOCAL).

Los estudiantes que realicen el máster a tiempo completo lo cursarán en la sede del INAP en Alcalá de Henares en dos cuatrimestres, mientras que los estudiantes que lo realicen a tiempo parcial lo cursarán en la sede del INAP en Madrid en cuatro cuatrimestres.

Toda la información sobre las materias y asignaturas puede consultarse en www.inap.es/mldp-estructura-y-plan-de-estudios

En la modalidad semipresencial, cada estudiante tendrá que elegir dos asignaturas de entre las optativas que se oferten anualmente para completar los 8 créditos optativos. Para cada edición del máster se ofertarán un mínimo de 3 asignaturas optativas con el fin de que el estudiante pueda elegirlas dentro de un espectro temático razonablemente amplio. El Consejo Académico del máster decidirá anualmente la oferta de asignaturas optativas.

En la modalidad presencial, cada estudiante tendrá que realizar de forma obligatoria la asignatura "Una visión práctica del funcionamiento de la Administración pública española" (4 créditos). Esta asignatura está diseñada para que los estudiantes de la modalidad presencial, cuyo perfil de ingreso es el de un empleado público no español (típicamente iberoamericano), adquieran un mínimo conocimiento del funcionamiento de la Administración pública en nuestro país y así puedan contextualizar adecuadamente la formación recibida mediante una estancia de dos semanas en una unidad de la Administración pública española.

5. RETOS DEL EQUIPO. CAMBIOS FUNDAMENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

Coordinación. Una de las principales dificultades de este proyecto ha sido la coordinación de las tres unidades de formación implicadas: la Subdirección de Formación, la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local y el Departamento de Relaciones Internacionales. Las tres unidades contaban con una larga experiencia en el diseño de actividades formativas para directivos públicos y las tres se veían afectadas por el deseo de sustituir uno de sus cursos de larga duración por este máster.

Esto supuso que cuando se diseñó el curso piloto 2012-2013 se mantuvieron dos especialidades: Administración del Estado-Comunidades Autónomas y Entidades Locales, ante el convencimiento de que existían diferencias significativas en el contenido de una parte del programa. Sin embargo, cuando empezamos a poner en común los objetivos de aprendizaje de cada asignatura,

fuimos conscientes de que los conocimientos, habilidades y actitudes que tenían que adquirir los alumnos eran casi idénticos, y que las diferencias se hallaban en el contexto en el que estos se ponían práctica. Esta conclusión fue fácilmente extrapolable a empleados de otras administraciones no españolas y condujo al diseño de un único título, sin especialidades y con dos modalidades de impartición: semipresencial, para empleados públicos de administraciones españolas, que puedan compatibilizar su participación en el máster con el normal desempeño de su puesto de trabajo; presencial, para empleados de otras administraciones que opten por dedicarse a la realización de este máster a tiempo completo.



Adaptación a la terminología del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). La formación por competencias, en sí misma, no ha resultado una dificultad pues en el Instituto ya se había empezado a trabajar con esa orientación. El principal reto ha sido ser capaces de desarrollar un mapa tan amplio de competencias como el elegido en esta ocasión, recogiendo evidencias de la adquisición de todas ellas, y comprometer a profesores ajenos al ámbito docente en esta tarea. Efectivamente, uno de los puntos fuertes del máster es contar con un cuadro de profesores con perfiles muy diversos: académicos, expertos de empresas privadas y profesionales con una trayectoria reconocida de trabajo en la Administración. Si bien los dos colectivos mencionados en primer lugar van estando, según avanza el tiempo, más preparados para formar en competencias, para los profesionales que trabajan en la Administración es un concepto nuevo, a quienes habrá que ir apoyando para que lo asimilen, pues resulta imprescindible contar con sus experiencias para llevar a cabo este tipo de formación.

Otro aspecto diferencial introducido por el EEES es la referencia a la carga lectiva, ya que hasta ahora en las actividades del organismo nunca se había considerado el tiempo de trabajo autónomo que necesita el alumno y que resulta imprescindible para valorar la carga de trabajo y el compromiso de dedicación que este asume cuando se inscribe a una actividad como este máster.

Reconocimiento académico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Contar con este reconocimiento ha supuesto, además de aportar toda la información requerida para esta tramitación, algunos retos adicionales:

Duración del máster y carga lectiva. Aunque se ha optado por el mínimo de 60 ECTS, equivalente a 1.500 horas lectivas, somos conscientes de que se trata de una carga adicional de trabajo muy elevada para personas que se encuentran desempeñando puestos de responsabilidad (1.500 horas / 17 meses = 88 horas mensuales). Inicialmente, el proyecto

fue concebido de manera inversa, es decir, se había pensado permitir que los alumnos fueran realizando diferentes módulos a lo largo de un periodo limitado de tiempo, que les sirviera cuando concluyeran para obtener el título de máster. Este planteamiento fue abandonado porque exigía que esos módulos, de forma independiente, tuvieran también el respaldo de una universidad, lo que introducía una complejidad difícil de gestionar por el INAP, al menos en esta etapa inicial.

ANECA

Relaciones con la ANECA.

A lo largo del proceso de verificación se han recibido dos informes con observaciones. El primer informe

entraba dentro de lo esperado y hacía referencia a la necesidad de revisar la descripción de algunas competencias, subsanar información incompleta y aclarar algunas diferencias entre ambas modalidades de impartición. Las principales dificultades las encontramos con el segundo informe: mantenía la necesidad de revisar la descripción de algunas competencias

para adaptarlas al contexto del título y exigía la inclusión de prácticas externas también en la modalidad semipresencial del máster. Estas observaciones generaron cierta incertidumbre en el equipo de trabajo y se echó de menos la alternativa que no ofrece el modelo, sentarse a explicar el proyecto a los expertos evaluadores. No obstante, estas dificultades fueron finalmente subsanadas y el 26 de julio de 2013 ANECA emitió su informe de evaluación favorable. La Comisión de Verificación y Acreditación de Planes de Estudios del Consejo de Universidades, resolvió, en su sesión de 23 de septiembre de 2013, verificar en sentido positivo el plan de estudios correspondiente al título oficial de Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Relaciones con la UIMP. En todo el proceso de tramitación de la verificación del título, se ha contado con el apoyo y la experiencia de esta universidad, lo que ha facilitado todo el proceso. Los principales retos en

este ámbito los encontramos en la impartición y están relaciona-



dos con el hecho de ofrecer un título universitario y no con la universidad en sí misma. En la mayoría de los casos, se trata de cuestiones de procedimiento que obligan a cambiar la forma de trabajo del organismo con relación al resto de sus actividades formativas. El procedimiento y plazo de inscripción; su tramitación a través de la página web de la UIMP; la publicación de las listas de admitidos; los plazos para cerrar actas, etc.

Precio de matrícula y sistema interno de garantía de calidad. Sin duda alguna, el principal reto de este proyecto de cara al futuro es lograr que este máster alcance prestigio entre los directivos de las Administraciones públicas y que sea reconocido como un mérito para la cobertura de puestos vacantes por este colectivo. Inicialmente estamos viviendo las dificultades que supone para los alumnos tener que pagar una matrícula cuando, salvo excepciones,

las actividades formativas del INAP son gratuitas para los alumnos. Por lo tanto, nuestro reto es conseguir implantar un modelo de garantía de calidad que nos ayude a ir mejorando su configuración para alcanzar un nivel de reconocimiento dentro de las Administraciones públicas que haga que el precio de matrícula no sea un obstáculo para los alumnos.

6. IMPACTO EN EL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque el proyecto se ha dado por finalizado con la obtención del informe favorable de ANECA, y su consecución ha hecho que aprendamos muchas cosas, tanto yo como el equipo que en él hemos trabajado, sin duda alguna las principales transformaciones en el Instituto vendrán con la consolidación de este título.

Hasta ahora, para mí y para el personal de la subdirección, ha supuesto desarrollar las competencias relacionadas con la colaboración. En este caso, las circunstancias han hecho que haya sido aún más complicado por el hecho de que las dos personas de la propia subdirección que fueron asignadas a este proyecto (Subdirector Adjunto y Consejero Técnico) han cambiado de puesto de trabajo a lo largo de todo este periodo. En consecuencia, ha habido que incorporar a dos personas nuevas al proyecto cuando éste se encontraba en diferentes fases de evolución, con la dificultad que esto supone.

Como enriquecimiento general de las personas que han trabajado en el proyecto destacaría la profundización en aspectos del modelo que son trasladables a otras actividades desarrolladas por la subdirección, como la valoración del tiempo de trabajo del alumno o las evidencias asociadas al desarrollo de las competencias.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES

El hito alcanzado a fecha de hoy es haber obtenido la verificación del Consejo de Universidades del Plan de estudios mediante Resolución de 27 de septiembre de 2013. Asimismo, el Consejo de Ministros celebrado el 17 de enero de 2014, declaró como título oficial con validez en todo el territorio nacional el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, mediante acuerdo publicado en el BOE de 7 de febrero de 2014. Todo ello era un trámite necesario, pero no el objetivo del proyecto, en el cual tenemos que centrarnos a partir de este momento: hacer del máster del INAP el referente para la selección de personal directivo.

Por la propia naturaleza de este hito es fácil deducir que las posibles transformaciones de la organización como consecuencia del proyecto habrá que buscarlas en un plazo mayor. Por el momento, estamos inmersos en las dificultades normales que suelen ir asociadas a la implantación de un proyecto nuevo.





Programa Oficial de Postgrado

Adaptado al EEES

Máster/60 ECTS

Madrid

MULDP Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

A lo largo del año 2012 participé en la elaboración de la propuesta de máster que se impulsó desde el INAP, con el fin de que fuera evaluado por la Comisión de Estudios de Posgrado de la UIMP para su posterior presentación a la ANECA, especialmente en las siguientes áreas:

- · Determinación del perfil específico de ingreso.
- · Planificación de las enseñanzas.
- Distribución temporal de las asignaturas de la modalidad semipresencial y presencial.
- Determinación del listado de actividades formativas y de los sistemas de evaluación para cada competencia profesional.
- · Elaboración de las guías didácticas por materias.

En el 2013 he colaborado en las siguientes acciones:

- Coordinación de la elaboración de las guías docentes semipresenciales de asignaturas obligatorias y optativas.
- Coordinación de la elaboración de las guías docentes presenciales obligatorias.

- Búsqueda de docentes.
- Organización de las actividades asociadas a la elaboración y evaluación del Trabajo Fin de máster.
- Fijación de los criterios y preselección de todos los alumnos del máster y selección definitiva de los alumnos del área de local.
- Planificación y puesta en marcha de la plataforma de formación de las actividades no presenciales.
- Gestión de las actividades formativas programadas en las guías docentes.

Además, en los años 2012 y 2013 coordiné para el área de local el Máster de Dirección Pública que ha sido el laboratorio de pruebas del actual máster universitario.

En el 2014 estoy colaborando en las siguientes acciones:

- Diseño de formación práctica relativa al trabajo fin de máster y, en concreto, en la definición y valoración de los resultados de aprendizaje asociados al TFM (modalidad presencial y semipresencial).
- Determinación de los sistemas de evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza, con especial incidencia en los resultados e impactos de la formación.
- · Coordinación de la elaboración de las guías docentes presenciales.

2. Retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

- · Coordinación del proyecto en su conjunto: contenidos, actividades programadas, sistemas de evaluación, etc.
- · Interacción de los diferentes colectivos a los que va dirigido.
- Puesta en marcha de experiencias innovadoras en el ámbito formativo, con especial incidencia en la formación no presencial.
- · Consolidación de una formación práctica de calidad.
- · Ampliación de la cantera de docentes.
- · Implantación de sistemas de evaluación de la calidad.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?

El proyecto exige una gran capacidad de sistematización, coordinación y trabajo en equipo. Personalmente me ha aportado, además de una serie de conocimientos administrativos relativos a la gestión de un máster universitario, conocimientos y habilidades en el ámbito pedagógico, especialmente en el área de la formación no presencial. Poner en marcha nuevas experiencias formativas es un reto al que nos enfrentamos cada día. Nos movemos en una realidad muy cambiante que nos obliga a estar atentos y hacer propuestas atractivas para profesionales del sector público, que exigen una formación de calidad.

La necesidad de adaptarse a los requerimientos derivados del carácter universitario del máster me ha permitido interiorizar la formación por competencias profesionales. La sistematización a la que obliga las Guías docentes permite, además de facilitar la transferencia del conocimiento, una adecuada planificación y gestión de la formación. En conjunto, la considero una forma muy positiva de trabajar.

4. ¿Qué has aportado?

Junto con el convencimiento de que se trata de un proyecto necesario e imprescindible, creo que la experiencia acumulada en estos últimos 13 años en la formación del personal directivo de las Administraciones locales, especialmente en lo relativo a la formación práctica, transferencia de conocimientos y redes profesionales, ha permitido dotar de mayor coherencia al programa en su conjunto y, especialmente, en cuanto a la materialización de contenidos y actividades formativas.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Personalmente, y aunque considero que este proyecto es fruto de una labor de equipo en el que cada uno ha hecho su aportación, me considero absolutamente responsable no solo del grado de satisfacción y resultados académicos de los alumnos, sino también de la repercusión que, para sus organizaciones de origen, supone el paso por el máster.

La adquisición de las competencias profesionales que se han fijado para el desempeño profesional de funciones directivas en el sector público requiere de un programa perfectamente coordinado en su desarrollo docente, con contenidos sustanciales, docentes del primer nivel, actividades presenciales y no presenciales pertinentes para cada objeto de aprendizaje, alumnos motivados y con una formación práctica de calidad. Todo ello implica coordinar perfectamente el engranaje y en esos cometidos he contado con el respaldo y confianza del subdirector Juan Carlos González, que ha facilitado mucho mi labor.

Por lo demás, no solo me siento comprometida con los alumnos, sino que soy consciente de la repercusión que una acción de este tipo tiene en el sector público por el efecto espejo que se produce, al ser el INAP un lugar de referencia para muchas organizaciones públicas.





1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Me he incorporado al proyecto en el mes de julio de 2013. En ese momento ya estaba aprobada la memoria del máster por ANECA, por lo que mi labor se ha centrado en dos aspectos:

- Coordinar con los responsables de cada materia, los objetivos, horas, actividades, sistemas de evaluación... de tal manera que siempre hubiera una relación directa entre la ficha de materia aprobada por ANECA, las guías de las asignaturas y los objetivos del INAP.
- Hacer un seguimiento de las solicitudes de los alumnos mientras estaban abiertos los diferentes periodos de inscripción. Participar en el proceso de selección de los alumnos.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Con anterioridad los diferentes másteres o programas largos que se organizaban en el INAP no dependían de más instituciones, por lo que había una mayor autonomía. Uno de los principales retos es dar cumplimiento a las diferentes obligaciones que fijan instituciones como la ANECA o la UIMP.

Pero sin lugar a dudas, el mayor reto es hacer una planificación a largo plazo de todo el máster: profesores, actividades, horas... El hacer algo a tantos meses vista tiene el lado positivo de tenerlo ya prácticamente todo preparado y, llegado el momento, solo hace falta coger la guía de la asignatura y seguirla. El lado menos positivo sería la falta de flexibilidad que da la ficha aprobada por ANECA de la materia o las guías de las asignaturas en el caso de que un profesor quiera cambiar algo.

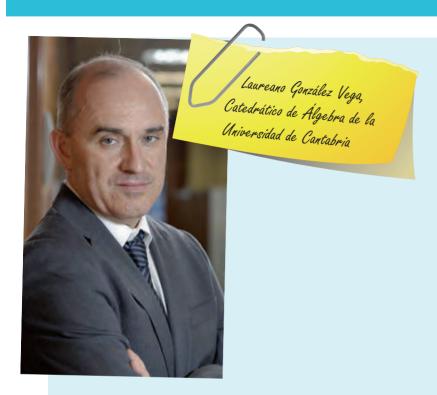
3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

El cambio principal es la planificación, el organizar las asignaturas con tantos meses de adelanto: definir horarios, actividades, sistemas de evaluación, unidades docentes... Este cambio permite tener una visión de conjunto de todo el máster y poder ir organizando todo con antelación. Además, al alumno le proporciona una información muy valiosa.

Otro cambio es la estimación del trabajo del alumno. Hasta ahora la estimación de un curso se hacía en base a las horas presenciales que impartía el profesor y el tiempo que le tenía que dedicar el alumno era una aproximación. Ahora, con la implantación del sistema de créditos ECTS el trabajo del alumno queda perfectamente definido.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Aun llegando cuando el proyecto estaba iniciado he intentado aportar todo lo que estaba de mi parte para que el máster llegara a buen término en los plazos marcados. Sí que me considero partícipe del resultado del máster, ya que veo reflejado en el proyecto muchas de las tareas que he realizado.



En colaboración con Cecilia de la Rosa, asesorar al INAP en el diseño y elaboración de la memoria de verificación del Máster Universitario en Liderazgo y Direccion Pública que, conjuntamente, el INAP y la UIMP han incorporado a su oferta formativa en el curso 2013/2014. Asimismo se apoyó al INAP en la respuesta a los informes de evaluación que la Agencia de la Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) emitió sobre la propuesta de máster remitida al proceso de evaluación previo a la verificación.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Los principales retos consistieron en explicar con la mayor claridad posible las reglas de juego detrás del proceso de evaluación previo

a la verificación. Una vez conseguido esto, el trabajo detrás de la definición de las competencias del título y la forma en que estas se trasladan al plan de estudios como materias, actividades formativas y sistemas de evaluación fue intenso y complejo pero muy enriquecedor (en lo personal y en lo que concierne al diseño del máster).

Pero, sin ninguna duda, la mayor complejidad se encontró en hacer llegar al equipo de trabajo en el INAP el significado de la terminología que en el mundo académico universitario es de uso habitual cuando se habla del diseño de un plan de estudios y de su implantación.

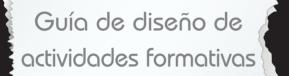
3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Por supuesto que nos sentimos totalmente participes del éxito que ha supuesto la verificación del Máster Universitario en Liderazgo y Direccion Pública y, especialmente, que esto se haya traducido en que el lunes 21 de octubre de 2013 se hayan iniciado sus clases.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Durante nuestra participación en este proyecto, hemos (re)descubierto la complejidad del proceso de definir un plan de estudios en términos de competencias y resultados de aprendizaje incluso cuando, en el equipo de trabajo, se contaba con excelentes gestores de formación y formadores (como los que aportaba el INAP). Eso nos hizo añadir a nuestro trabajo una componente "didáctica" especial para que todos los miembros del equipo fueran conscientes de las razones por las que se abordaban las cuestiones en discusión de esa manera.

Esperamos haber aportado a los participantes en el proyecto las razones últimas y principales por las que, en el ámbito universitario, se hacen las cosas como se están haciendo. Y que, en definitiva, no es más que la construcción de ese espacio común europeo de educación superior tanto para estudiantes como para profesionales.





Responsable

Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Colaboradores internos

Marisol Serrano Alonso, subdirectora de Formación

Ma Antonia Sacristán Arenal, jefa del Área de Formación

Alvarina Cuesta de la Hoz, consejera técnica de la Subdirección de Formación

Lorena Baldizán Gómez, consejera técnica del Departamento de Relaciones Internacionales



Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO

El proyecto 3.3.1 del Plan Estratégico General del INAP consiste en la "Elaboración de una guía de diseño de acciones formativas, basada en casos prácticos orientados a resultados".

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

En el INAP no se seguía ningún método de diseño de acciones formativas. Cada profesor diseñaba las suyas en función de su experiencia o de sus intereses. Así es imposible garantizar, por una parte, un nivel de calidad estándar de las acciones formativas, y, por otra parte, una correcta definición de objetivos de aprendizaje y de las vías para alcanzarlos.

La situación de partida era una gran disparidad no solo en la calidad de las acciones formativas, sino en su mismo aspecto y contenido. Dependiendo del profesor, que era completa o casi completamente autónomo en su desarrollo, la misma materia podía ser objeto de tratamientos totalmente distintos y el resultado de la acción formativa correspondiente también.

Esa disparidad resultaba especialmente llamativa en la formación on line, que no había alcanzado la necesaria homogeneidad capaz de proporcionar al INAP una imagen de marca imprescindible en este tipo de formación.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO (PARTICIPANTES INTERNOS Y EXTERNOS)

En el equipo del proyecto han participado personas destinadas en el Instituto en las distintas unidades con competencias en formación. Se trata de funcionarios de los niveles 28, 29 y 30, jefes de área, subdirectores adjuntos y subdirectores generales. Son personas que, en algunos casos, llevan muchos años trabajando en formación pero, en otros, acaban de empezar en esta área.

Además de estas personas, se pidió a varios profesores, que ya habían colaborado anteriormente con el Instituto, y a algún funcionario que nunca lo había hecho, que desarrollaran un curso utilizando la guía, con el objetivo de identificar y corregir sus deficiencias para hacerla más eficaz, y también para ayudar a definir mejor la relación que deben mantener los coordinadores de formación del Instituto con los profesores para contribuir al mejor diseño de las acciones formativas.

Esta colaboración fue un éxito y algunos de los cursos diseñados de este modo ya se han realizado obteniendo una buena valoración de los alumnos que han participado en ellos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto inicial era elaborar una guía de diseño de acciones formativas, es decir, la descripción de un método que permitiera diseñar paso a paso una acción formativa asegurándose de que se cumplen todos los requisitos que el INAP considera imprescindibles para que la acción sea útil: unos objetivos de aprendizaje correctamente establecidos y descritos; unos contenidos adecuados; unos ejercicios prácticos alineados con los objetivos de aprendizaje y unas pruebas de evaluación que reforzaran el aprendizaje.

El objetivo de este provecto es contribuir a que la formación que proporciona el INAP tenga unos resultados concretos en la calidad del trabajo que se lleva a cabo en la Administración General del Estado. En general, no se ha tenido en cuenta de manera suficiente el encaje de la formación en los procesos de trabajo. tendiendo a considerarla una función más de la gestión de los recursos humanos un tanto desconectada de las tareas de las personas. En un entorno de crisis, en el que es obligado reducir de manera significativa el gasto público, es imprescindible asegurarse de que la formación es una aportación positiva al esfuerzo común.

El proyecto se inició con el estudio de la documentación disponible sobre diseño de acciones formativas. Además de varios manuales prestigiosos, se tuvieron en cuenta las guías que han ido elaborando distintas universidades españolas al hilo de su incorporación al modelo de Bolonia.

La conclusión fue que el punto de partida de cualquier acción formativa, una vez detectada la necesidad de la formación, es el establecimiento de objetivos de aprendizaje concretos, específicos y que se refieran a conductas observables. Ya establecidos esos obietivos, se desarrolla un índice de los contenidos, un temario de la acción formativa, que permita alcanzarlos. La tercera fase es el diseño de las actividades prácticas que permitan a los alumnos ensayar la conducta objeto de aprendizaje. Estas actividades deben consistir en la reproducción en el entorno de la formación de las conductas observables, y su diseño requiere de un esfuerzo de imaginación, sobre todo cuando la acción formativa va a desarrollarse a distancia. Por último. se diseñan las pruebas de evaluación. mediante las que podremos saber si el alumno ha llegado realmente a dominar las conductas y, en un marco más amplio, las competencias, que son el objeto del proceso de aprendizaje. Las pruebas de evaluación sirven, además, para saber si la acción formativa ha sido bien diseñada.

5. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO. CAMBIOS FUNDA-MENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

El equipo se ha enfrentado, en mi opinión, a dos retos principales. El primero, elaborar un método de diseño adecuado para el Instituto partiendo de unos conocimientos en la materia escasos en la mayor parte de los miembros del equipo; el segundo, conseguir trabajar como un equipo tratándose de personas destinadas en distintas unidades.

Ambos retos han sido superados. El equipo trabajó como tal y los productos obtenidos han sido la guía que inicialmente se planeó, que ahora se llama Guía breve de diseño: una guía más amplia que profundiza en cada uno de los pasos del proceso de diseño: una ficha de diseño que los profesores deberán cumplimentar y, por último, una aplicación informática dedicada al diseño de acciones formativas.

Como ya se ha señalado, hubo que reunir y estudiar la documentación relevante antes de iniciar realmente el desarrollo del proyecto. Luego se distribuyeron las partes de que se iba a componer la guía (objetivos, actividades, contenidos y pruebas de evaluación), entre los distintos miembros del equipo de trabajo. Cada uno de nosotros, a veces en grupos de dos personas, elaboró su parte, que después se integró en un solo documento.

El documento de trabajo inicial era una guía de casi 200 páginas. Se consideró que era difícil que los

> profesores del INAP, casi todos ellos funcionarios que trabajan en los distintos ministerios, pudieran

utilizar con provecho un documento tan extenso, así que se procedió a redactar una guía breve, un resumen de la guía más larga que contiene los elementos esenciales del diseño de acciones formativas. Con la guía breve se puede empezar

a trabajar, y puede

resolverse cualquier duda concreta con la guía completa.

Por último, el equipo consideró necesario desarrollar dos herramientas para formalizar el diseño de cursos y conseguir que cada uno de ellos tuviera un documento estándar que contuviera los ya mencionados cuatro elementos: obietivos de aprendizaie. actividades prácticas, contenidos y pruebas de evaluación. Esta ficha permitirá también el que los gestores y coordinadores de formación del INAP puedan manejar con facilidad la documentación que generan los cientos de cursos que programa el organismo, y facilita el trabajo de los profesores al proporcionarles un molde en el que resumir el diseño.

La segunda herramienta es una aplicación informática destinada a contener los elementos de los distintos cursos de manera que puedan recuperarse mediante varios criterios, en particular las competencias a las que se refieren las acciones formativas. De este modo, se contará con una base de datos a partir de la que será más sencillo diseñar acciones formativas reutilizando elementos de otras anteriores de eficacia probada. Esta debe ser una contribución importante a la flexibilidad y capacidad

de adaptación a circunstancias y necesidades cambiantes de la formación que proporciona el Instituto.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Es pronto para decirlo, pero creo que los que hemos trabajado en el proyecto hemos aprendido que es posible y eficaz trabajar en equipos transversales, con personas de distintas unidades, y por proyectos en la Administración pública. También que este tipo de colaboración, el trabajo por proyectos, presenta importantes dificultades en organizaciones tan basadas en unidades estancas poco acostumbradas a la colaboración.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Los hitos alcanzados hasta el momento son las dos guías, la ficha y la aplicación que se han mencionado anteriormente. En cuanto a la transformación de la organización, la aplicación consistente del método de diseño a todas las acciones formativas del INAP será cosa de mucho tiempo, pero es un proceso que ya ha empezado con buen pie.



Dentro del grupo de participantes en este proyecto, y a partir del segundo y tercer día, se constituyeron grupos de dos personas para trabajar en la elaboración de una ficha metodológica para el diseño de los cursos INAP.

Primero estudiamos distintas metodologías formativas y después repartimos el trabajo en relación con los distintos apartados que debería tener esa ficha metodológica. Reflexionamos y presentamos cada subgrupo un resumen de cada apartado. En nuestro caso presentamos los contenidos: cómo deberían aparecer, tipos de contenidos, la importancia que tienen, etc. Lo mismo para metodologías de aprendizaje: aprendizaje por proyectos, método del caso, método expositivo.

Una vez elaborada y descrita la ficha metodológica se eligieron los cursos susceptibles de ser diseñados. En mi caso elegimos "Los derechos de Propiedad Intelectual" y, a continuación, me puse en contacto con el experto para entre los dos, elaborar la ficha metodológica, la llevé al grupo de trabajo, y más tarde fue el primer curso piloto presencial desarrollado con la nueva metodología INAP.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Los principales retos a los que me he enfrentado han sido:

- La necesidad de leer sobre las innumerables metodologías que existen en el sector.
- · Saber identificar lo que las hace diferentes.
- Saber elegir lo que el INAP debe presentar como específico suyo.
 Saber elegir de lo que hay lo que de manera sencilla aporte valor añadido a nuestra forma de "formar".

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Mi forma de trabajar no ha cambiado sensiblemente, ya que a la hora de diseñar con los tutores o los profesores algunas de las actividades formativas que impartimos, hemos tenido en cuenta muchas de las cuestiones que se plantean en esta metodología INAP: el perfil del destinatario, sus objetivos de aprendizaje y cómo o con qué actividades conseguirlos. Hemos buscado siempre que sean prácticas y cercanas a sus tareas diarias. Cuando esta metodología sea obligatoria y necesario diseñar todos los cursos de este modo, cambiarán algunas tareas a realizar, por ejemplo las tareas de relación con los docentes y las de gestión de contenidos.

Creo que a este proyecto he aportado mis conocimientos en la materia, mi experiencia con docentes (muy buenos docentes) y alumnos.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Totalmente.



Mi participación en este proyecto ha consistido en llevar a cabo labores de búsqueda de documentación sobre diseño de acciones formativas, lectura y síntesis acerca de las principales actividades formativas y el método expositivo (colaborativo).

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Me he encontrado principalmente con dos retos: reflexionar sobre mi propio trabajo y tener que trabajar sobre una materia, la Pedagogía, que, aunque está muy relacionada con mis tareas diarias, es extraña a mi formación.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Participar en el proyecto ha significado incorporar racionalidad, claridad, metodología y pedagogía en la forma de diseñar las actividades formativas, es decir, en mi trabajo habitual, lo que facilita mi labor en el día a día y me aporta mayor seguridad en mi relación con los docentes-colaboradores.

Mi principal aportación ha consistido en llevar a cabo una reflexión "en alto", con los componentes del grupo, de la manera de diseñar las actividades formativas en el INAP.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, y satisfecha de lo aprendido.



Lorena Baldizán Gómez, consejera técnica del Departamento de Relaciones Internacionales

1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Mi participación en el proyecto ha consistido principalmente en la elaboración de una parte de la guía junto con Juan Pablo Hernández. Además, también junto con Juan Pablo, hemos colaborado con un experto en la prueba y valoración de la guía diseñando un curso siguiendo las indicaciones de esta.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Entre los principales retos resaltaría la realización del proyecto en el periodo de tiempo del que dispusimos.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

La participación en grupos de trabajo de composición interdepartamental me parece algo esencial. Si bien es cierto que, a nivel informal, ya busco la colaboración entre compañeros de distintos departamentos, la aprobación de esta metodología de trabajo a nivel Instituto creo que puede ser muy positiva.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Creo que con los elementos y las circunstancias en la que hemos trabajado, no podíamos obtener un resultado mejor al obtenido.



Manual de estilo de actividades formativas *on line*

Responsable

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores internos

Carmen Toscano Ramírez, subdirectora adjunta de Programas Formativos en Administración Local

Ma Antonia Sacristán Arenal, jefa del Área de Formación

Personal de la Subdirección de Programas Formativos en Administración Local, de la Subdirección de Formación y de la Unidad de Apoyo

Colaboradores externos

Escuela de Organización Industrial (EOI),

Tíscar Lara, directora de comunicación



Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

1. NOMBRE DEL PROYECTO

MANUAL DE ESTILO DE ACTIVIDADES FORMATIVAS ON LINE

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP como centro especializado en la provisión de formación y selección de la Administración española, se encontraba en el año 2012 altamente cualificado para la impartición de formación presencial, contando con recursos materiales y espacios físicos adecuados para tal circunstancia y con una larga trayectoria e historia.

La formación on line se había desarrollado y era notable en número las acciones que se habían dispuesto para los trabajadores públicos de las distintas Administraciones españolas. La plataforma de formación es Moodle, y a su albur se habían venido impartiendo una gran cantidad de cursos on line formalmente. Pero la realidad es que, si bien se disponía de algunos recursos, era más por la voluntad de las personas más sensibilizadas con tal instrumento pedagógico, que por la asunción por parte de la organización de una estrategia en este campo.

Tras estudiar los recursos disponibles, se observó que no existía una única forma de producir y de impartir las acciones formativas *on line*.

El uso de las TIC como herramienta de trabajo de aprendizaje y de comunicación, dado el carácter único en la transformación digital que estamos atravesando, merecen una consideración especial en cualquier programa de formación. Tanto más en el caso del sector público, donde uno de los retos principales del momento es precisamente su transformación digital.

En los últimos años ha habido una inversión considerable en nuevas tecnologías en todos los países europeos, llegándose a niveles de uso y acceso muy elevados. Sin embargo, si su impacto es altamente visible y generalmente positivo en la eficiencia de los procesos económicos, no lo es tanto en los procesos administrativos ni, en lo que es más importante a efectos de formación, la mejora de los procesos de aprendizaje.

Durante mucho tiempo se hizo un hincapié en los aspectos más materiales de plataformas, ordenadores, etc., imponiéndose que adoptemos como prioridad la atención a los temas de fondo, como el diseño innovador y orientado a los usuarios, el uso correcto de las nuevas formas de comunicación, la interactuación entre los usuarios y, muy especialmente, todo cuanto concierne a la ética y a la seguridad.

Si entendemos el *e-learning* como el verdadero aprendizaje del futuro: personalizado, deslocalizado, digital, interactivo y presente en todas las esferas de la vida (personal, académica y profesional), una institución como el INAP, no puede no tener personalidad en esta modalidad de formación. Los MOOC y su proliferación son un ejemplo de esta situación.

A título de ejemplo, un nuevo curso on line no puede dejar de lado la tendencia cada vez más acusada del uso de las redes sociales. Según la WEF, "Estas redes son muy fáciles de usar, pero se necesita formación y apoyo para desarrollar destreza en estos diálogos interactivos". Por lo tanto, no podemos crear o seguir creando recursos de aprendizaje sin tomar en consideración esta y otras circunstancias.

En la reflexión sobre *e-learning* siempre se dice que una de las ventajas es que el alumno puede escoger libremente su espacio y su

tiempo de aprendizaje. Pero, para la institución docente, atender a la multiplicidad y diversidad de demandas que esta libertad supone es un reto considerable y, por lo tanto, debe evaluarse y conciliar la versatilidad del recurso y de la institución y sus proveedores.

Así pues, y tras todas estas reflexiones, el INAP, al abordar su Plan Estratégico, estableció como prioridad mejorar sus sistemas de formación *on line*, que más allá de un mero aspecto cualitativo, conllevaba elevar la categoría de la metodología a eje estratégico de la institución.

3. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El proyecto ha contado con la participación de responsables de las subdirecciones de Formación y de Programas Formativos en la Administración Local y la Unidad de Apoyo a la Dirección. Externamente, se contó con una consultoría de la Escuela de Organización Industrial (EOI).

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se centró en definir un Manual de estilo de la formación on line del INAP, adaptado tanto para los docentes como para los alumnos que participaban en los cursos.

Asimismo, se pretendía construir un sistema que permitiera disponer recursos de formación on line similares y comparables que pudieran hacer un control de calidad de la formación on line del Instituto.

La American Society of Training and Development define el *e-learning* como "término que cubre un amplio grupo de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en web, aprendizaje basado en ordenadores, aulas virtuales y colaboración digital. Incluye entrega de contenidos vía Internet, intranet/extranet, grabaciones de audio y vídeo, transmisiones satelitales, TV interactiva, CD-ROM y más".

El manual debía dar respuesta a tres elementos clave: contenidos, herramientas y soporte personal.

LOS CONTENIDOS

La calidad de los contenidos es una condición necesaria, pero, a pesar de lo que se piense, no es la fundamental, ni tan siguiera la suficiente, para que un programa formativo pueda ser satisfactorio para el alumno.

Por lo tanto, debemos afirmar en primer lugar que el diseño de los contenidos va a precisar que se cualifique a los profesionales y, por lo tanto, el manual debería incorporar elementos para que los profesores que desarrollan estos contenidos puedan hacerlos sabiendo la modalidad de impartición.

- · El manual debe propiciar instrumentos para adecuar los mismos a las necesidades y posibilidades del alumno.
- · Debe garantizar la interactividad o necesidad de operar con el material autónomamente.
- · Debe definir las estructuras de los módulos para que permitan el avance y correcta asimilación por el alumno.
- Los contenidos deben poder ser usados en diferentes plataformas, por diferentes promotores y en distintas instancias o programas educativos.



El Manual, como dice Tíscar Lara, directora de comunicación de la Escuela de Organización Industrial (EOI), debería permitir definir y desarrollar una metodología de trabajo colaborativa y participativa, adaptándonos a las exigencias del mercado. Los objetivos de aprendizaje se alcanzan mediante la interacción entre alumnos y profesores en un continuo flujo de comunicación que genera constantes estímulos en el transcurso del proceso formativo, por lo que debemos buscar una metodología de trabajo que permita y facilite el aprendizaje de cada alumno, para que el grupo avance de forma homogénea en un entorno de relaciones virtuales y mucho más allá de acciones autoformativas y materiales "enlatados".

Los programas formativos on line deberán responder a una RIGURO-SA PLANIFICACIÓN y EVALUACIÓN presentando de forma estructurada y organizada los diferentes contenidos para facilitar al alumno acceder EN CUALQUIER MOMENTO Y LUGAR, para lo cual dispondrá de una definición detallada de los TIEMPOS y ESPACIOS, los CONTENIDOS y la MANERA DE TRABAJAR en las actividades.

Es objetivo del manual, el diseño instructivo en la creación de los cursos en el entorno virtual de aprendizaje, dependerá en gran parte de los criterios pedagógicos comunes a seguir. Para su definición nos basaremos en los paradigmas colaborativo y constructivista del aprendizaje, lo que hará que señalemos las siguientes variables:

- **El alumno**. Los cursos están centrados en el alumno y en su proceso de aprendizaje.
 - La atención personalizada. El profesor debe presentarse como un auténtico dinamizador, teniendo un triple papel de creador de contenidos, facilitador y tutor y convirtiéndose en el centro de referencia y apoyo para el alumno. La comunicación con el profesor debe ser permanente e individualizada. Este flujo continuo de tutorización entre profesor y alumno constituye una de las claves del éxito de la formación. Durante la impartición del curso, los profesores deben responder de forma clara y diligente a los alumnos en un tiempo breve.

- El aprendizaje compartido. Debe favorecerse el trabajo colaborativo en grupo, permitiendo con ello un aprendizaje compartido en el tiempo y enriquecido con las aportaciones de todos los participantes en el curso.
- Avance sincronizado del grupo.
 Todos los alumnos comienzan, comparten y terminan juntos el mismo programa, de manera que es posible la creación y mantenimiento de un clima de grupo y un avance homogéneo en la consecución de los objetivos formativos.
- Método interactivo y participativo. Las herramientas utilizadas y las actividades propuestas confieren al participante un entorno adecuado para que se sienta libre para preguntar y compartir sus experiencias con el resto de compañeros en cualquier momento.
- Alto grado de comunicación e interacción. Gracias a las herramientas digitales disponibles, los alumnos pueden comunicarse e interaccionar con sus compañeros y profesores tanto de forma asíncrona

- (foros de debate) como en tiempo real (chat y videoconferencia).
- Evaluación continua. La evaluación de los aprendizajes se recomienda que sea de forma continuada a lo largo del proceso. Estará integrada en él y se desarrollará en diferentes momentos a través de las actividades propuestas en las unidades didácticas.
- Rigurosa planificación, seguimiento, control y evaluación. El desarrollo del curso responde a una rigurosa programación de sus actividades que los alumnos pueden consultar con antelación para organizar su esfuerzo y dedicación.

Con el manual pretendemos trasladar un cambio de paradigma hacia un modelo pedagógico constructivista basado en el aprendizaje personal. El alumno deja de ser elemento pasivo en el proceso, para asumir una participación activa y consciente que le hace responsable de su propio aprendizaje. A su vez, en la enseñanza elearning el perfil del formador on line estaría definido por las competencias didáctica, tecnológica y tutorial.

5. RETOS Y CAMBIOS **FUNDAMENTALES**

El proyecto ha contado con la colaboración y asistencia del personal de la Subdirección de Formación y de Programas Formativos en la Administración Local.

El principal reto que nos planteamos era alinear el manual con el proyecto de metodología docente del INAP.

6. HITOS ALCANZADOS



diciembre de 2013

DE ACTIVIDADES

Elaboración de manual

marzo de 2013

Publicación del manual

Implantación de la primera fase de formación a gestores del INAP

junio de 2013

INSTITUTO NACIONAL

MINISTERIO
DE HACIENDA
V. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



En la primera reunión del grupo de participantes en el provecto se planteó como objetivo la redacción de un Manual para la elaboración de material didáctico on line para docentes. Como participante en este proyecto y dada la experiencia de esta área en la formación *on line*, mi labor consistió en proveer de información y documentación sobre lo que veníamos utilizando a la hora de solicitar contenidos on line a los expertos para su posterior virtualización e impartición en nuestra plataforma virtual. De hecho, se aportó el manual que tenemos para la redacción de unidades didácticas, que se había utilizado desde 2005.

Posteriormente, recopilamos cursos on line disponibles y, después de analizar algunas de sus características, los clasificamos según el nivel de interactividad que poseían sus contenidos, facilitando a la empresa (EOI) algunos cursos como ejemplo práctico de la tipología existente. Algunos de ellos datan de 2005 por lo que la tecnología empleada en su virtualización ya poco tenía que ver con los virtualizados en 2012.

Posteriormente, la empresa nos propuso distintos documentos para su análisis con el objetivo de elaborar un Manual de estilo de actividades formativas on line en el que se incluiría un apartado para producción de materiales, un manual de estilo y unas reglas de actuación del tutor.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el provecto.

La necesidad de analizar contenidos de cursos de los que en algunos casos había varias versiones y en algunas de las cuales no funcionaba

- el SCORM. Hay que tener en cuenta que contamos con alrededor de 100 cursos en modalidad on line.
- La dificultad de la gestión de versiones y ediciones de un mismo curso on line.
- Saber identificar las diferencias más importantes entre los contenidos disponibles y las características que dan calidad a un contenido.
- Replantearme la necesidad o no de virtualizar contenidos con alta tecnología y mucha interactividad.
- Replantearme la importancia del nivel de interactividad de los contenidos en la calidad del producto final.
- Reflexionar sobre la importancia de tener o no un estilo INAP, dado que la tecnología cambia con mucha velocidad y algunos contenidos no pueden ser estables dada la materia que desarrollan.
- Valorar justamente el esfuerzo de los tutores en la impartición del curso y, en la mayoría de los casos, su esfuerzo como autores de los contenidos.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Mi forma de trabajar no ha cambiado sensiblemente. Este provecto me ha ayudado a reafirmarme en algunas de las ideas de las que partía:

- La importancia de un buen tutor en el aprendizaje del alumno.
- La dificultad de valorar económicamente el esfuerzo del tutor y/o experto de un curso on line.
- La dificultad de valorar en tiempo consumido el aprendizaje del alumno y la impartición del tutor.
- La importancia de que el tutor/experto conozca una herramienta para la edición y creación de contenidos sin necesidad de recurrir a otra empresa, facilitando así la actualización de los contenidos según sea necesario.

He llegado a la conclusión de que es necesario homogeneizar contenidos para valorar esfuerzos técnicos y económicos y, sobre todo, con el objetivo de certificar conocimientos.

Creo que a este proyecto he aportado mis conocimientos en la materia, mi experiencia con docentes (muy buenos docentes), empresas *e-learning*, otras instituciones y alumnos.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Totalmente.



La Escuela de Organización Industrial tuvo en 2012 el placer de colaborar con el INAP en la realización del *Manual de estilo de actividades formativas on line* de acuerdo a las necesidades identificadas en su Plan Estratégico.

Como directora del proyecto por parte de EOI, participé en todas las fases de producción del *Manual de estilo de actividades formativas on line*, desde su conceptualización hasta su elaboración final.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Los principales retos a los que nos enfrentamos fueron de diversa naturaleza. Por un lado, desde un punto de vista organizativo, una de las principales dificultades del comienzo fue la comprensión de las distintas unidades implicadas por parte de INAP y su rol dentro del proyecto, lo cual fue clave para poder considerar distintas necesidades y perspectivas a tener en cuenta en el desarrollo del mismo. Por otro lado, otro de los desafíos fue dar forma a un manual que diera respuesta a la multitud de tipologías de cursos virtuales que detectamos en la primera fase de análisis del proyecto. El objetivo era lograr una guía de estilo que estableciera una estructura e identidad común

para los cursos virtuales del INAP, independientemente de su duración, destinatarios y materia, pero al mismo tiempo lo suficientemente flexible para que pudiera adaptarse a las diversos tipos de cursos.

Sin duda, los retos encontrados a lo largo del desarrollo del proyecto sirvieron en cierto modo para reforzar sus objetivos y lograr un alcance más ambicioso. De hecho, tomando como referencia el planteamiento original, el proyecto se fue enriqueciendo a partir de las continuas iteraciones con el equipo multidisciplinar del INAP hasta ampliar su enfoque e integrar apartados que, aun no estando previstos en un inicio, se identificaron como necesarios para la mejor comprensión y utilización del manual.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Desde un plano técnico, el proyecto supone un salto cualitativo en los logros y capacidades técnicas y profesionales del equipo de EOI que ha estado dedicado a la realización del *Manual de acciones formativas on line del INAP*. En concreto, me gustaría destacar la figura de Beatriz Espinosa, responsable de formación *on line* de EOI, para quien el manual se ha convertido en un hito relevante en su carrera profesional.

Por otro lado, desde un punto de vista institucional esta colaboración ha supuesto una oportunidad de fortalecer lazos históricos de la EOI con el INAP, con quien comparte objetivos fundacionales como es la Misión de servicio público y contribución al conocimiento. Por parte de la EOI, haber contribuido al desarrollo del Plan Estratégico de INAP con este proyecto es una gran satisfacción y una puerta abierta a futuras colaboraciones.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Como directora del proyecto me siento muy satisfecha del resultado materializado en el documento *Manual de estilo de actividades formativas on line*, tanto por el producto en sí mismo como por su puesta en práctica, conocedora del éxito que está logrando INAP en la utilización del Manual en sus planificaciones formativas y que comenzó, incluso, en las fases intermedias de borrador.



Modelos comparados de selección de empleados públicos

Responsable

Ana Dolores Ramírez Pradilla, subdirectora de Selección

Colaboradores internos

Susana Climent Amat, consejera técnica de la Subdirección de Selección

Guadalupe Montoro Obrero, consejera técnica de la Subdirección de Selección

Cristina Lippi Ibáñez de Aldecoa, consejera técnica de la Subdirección de Selección

Colaboradores externos

Marco Musser (IT)

Jean Philippe Kovar (FR)

Joanna Miller (UK)

Paula Chadwick (EPSO)

Anja Neyt (BE)

Sabine Stoehr (DE)

1. NOMBRE DEL PROYECTO

MODELOS COMPARADOS DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El objeto del estudio fue profundizar en el conocimiento de los sistemas de función pública y, en concreto, de los sistemas de selección de empleados públicos en los países de nuestro entorno que puedan resultar interesantes a la hora de repensar hacia qué modelo de función pública se quiere tender. El conocimiento mutuo de los sistemas selectivos y las novedades que se han aplicado ante problemáticas

similares enriquece nuestra perspectiva y nos hace valorar nuestra propia experiencia.

El hecho de que casi todos havan pasado por un periodo de reflexión o estuvieran justo en el momento de elaboración del estudio planteándose cuestiones que apenas hace unos años eran inamovibles, pone de manifiesto que el cambio en el paradigma de la profesionalización de la función pública no es algo anecdótico de la situación coyuntural española sino que se ve afectado, como tantos otros aspectos de la actualidad, por un proceso de globalización de problemas y de soluciones.

3. EQUIPO DEL PROYECTO

El estudio se ha realizado mediante un cuestionario confeccionado por la Subdirección de Selección del INAP sobre los puntos que, por su experiencia en la gestión de procesos selectivos, son críticos a la hora de seleccionar empleados públicos.

En este sentido, la Subdirección de Selección identificó los siguientes indicadores del modelo:

Indicadores

- a. Modelo de selección centralizada o descentralizada.
- b. Modelo de carrera profesional.
- c. Selección por competencias o por conocimientos.
- d. Curso selectivo.
- e. Medidas específicas para personas con discapacidad.
- f. Régimen de transparencia.
- g. Utilización de nuevas tecnologías.

Estas encuestas se realizaron durante los meses de octubre a noviembre de 2012 mediante la remisión por correo electrónico a los participantes.

El proyecto fue completado por los responsables de procesos de selección de empleados públicos en Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, así como las personas que habitualmente participan en las reuniones de coordinación de expertos en selección de empleados públicos que realiza la European Selection Personnel Office (Oficina Europea de Selección de Personal-EPSO) con carácter semestral.

Hay que resaltar la respuesta tan positiva que encontró nuestro proyecto entre todas las personas y

El objeto del estudio es profundizar en el conocimiento de los sistemas de función pública y, en concreto, de los sistemas de selección de empleados públicos en los países de nuestro entorno que puedan resultar interesantes.

organizaciones implicadas, de modo que la comunicación fue muy fácil y ágil, además de colaboradora, demostrando un gran interés en las cuestiones planteadas y en los modelos de cada uno de los países consultados.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objeto del estudio es profundizar en el conocimiento de los sistemas de función pública y, en concreto, de los sistemas de selección de empleados públicos en los países de nuestro entorno que puedan resultar interesantes a la hora de repensar hacia qué modelo de función pública queremos encaminarnos, con la vista

> puesta en la modernización y adecuación de los procesos selectivos.

La elección de los países sobre los que se realiza el estudio no es aleatoria. En este sentido, se ha elegido el modelo de EPSO, organismo encargado de la selección de los funcionarios públicos de las instituciones comunitarias, por ser el común aplicable a todos los candidatos de los países de la Unión Europea y haber sido modernizado recientemente con el fin de aunar todas las culturas administrativas en un proceso común.

En el ámbito de nuestro entorno. Francia ha sido nuestro referente en materia de Administración pública (nuestro sistema de Cuerpos tiene su germen en el paralelo francés). Bélgica es relevante porque en estos momentos está implantando una ambiciosa reforma en cuanto a los recursos humanos de la Administración, proceso en el cual se producen ajustes siempre interesantes de conocer. Alemania, que aporta su modelo de gestión descentralizada, tiene una larga tradición en evaluación por competencias, así como evaluación del desempeño del puesto. Finalmente, un modelo tan diferente como es el de Reino Unido aporta una visión novedosa de resolución de cuestiones que afectan a todos los recursos públicos.

El estudio incorpora junto a las contestaciones de los cuestionarios proporcionadas por cada uno de los responsables del país indicado, un breve análisis sobre la situación de la Administración y del empleo público en ese Estado, así como las notas definitorias del modelo de función pública vigente.

Desde la Subdirección de Selección se realizó asimismo una gran labor de documentación y estudio de aspectos que fueron necesarios para completar los indicadores definidos, así como de estadísticas u otros datos que pudieran ayudar a encuadrar adecuadamente la situación específica de cada Estado.

A modo de resumen, se incluye un cuadro comparativo por los diferentes estados y organizaciones respecto a los indicadores definidos, cuadro que pretende resaltar las diferencias y los puntos en común, a partir de los cuales se pueden elaborar conclusiones.

5. RETOS DEL EQUIPO

El principal reto ha sido, sin duda, la elección de las cuestiones a plantear para que nos sirvieran como referente en la información que demandábamos, así como la necesidad de que fueran homogéneas a todos los países entrevistados, de tal manera que dicha información se pudiera aglutinar, depurar y entender.

La iniciativa tuvo una valoración muy positiva que se manifestó no solo en el hecho de que estas personas emplearan su tiempo en rellenar nuestro cuestionario, sino también en el deseo confirmado de conocer a su vez nuestro sistema.

Desde un primer momento, se fijaron las bases a realizar no sufriendo desviación alguna respecto a lo inicialmente diseñado.

6. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Sin duda, este tipo de trabajo obliga a una colaboración internacional importante que no se había materializado hasta la fecha en la elaboración de un documento de trabajo de este calado. Así, la utilización de esta metodología tan específica (como encuestas, estudios, síntesis), supone una novedad en el día a día del trabajo de la subdirección y constituye un referente para el futuro.

7. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Este proyecto obliga a un replanteamiento crítico de los actuales sistemas de selección. La coyuntura actual constituye una oportunidad única de plantear todo el modelo de selección en el sector público y sus instituciones. El posible impacto sobre el gasto público no debe impedir la realización de unas reformas que incidirían necesariamente en la mejora de la propia Administración y de la realización de aquellas funciones que tiene encomendadas. El estudio sirve para poner encima de la mesa una serie de cuestiones así como la apertura de una vía de debate sobre la Administración pública española.



El proyecto ha contado con distintas fases y participantes, con diferente grado de implicación. El mío ha sido, primordialmente, la elaboración de los cuestionarios que se ofrecían a los distintos agentes implicados, de los que posteriormente se confeccionarán las estadísticas e informes, la búsqueda de los contactos necesarios para recabar la información precisa, la remisión, seguimiento y posterior recepción de los cuestionarios, el servicio de apoyo a dudas sobre la encuesta y metodología a emplear, el tratamiento de los datos obtenidos, así como el estudio y la elaboración de las posibles implicaciones y consecuencias de los distintos modelos.

2. Principales retos a los que se ha enfrentado el equipo.

La dificultad básica estriba en la falta de información en el momento de partida. A pesar de estar en contacto permanente con EPSO, se desconoce la legislación y especificidades de cada país con el agravante de que, alguno de ellos, está inmerso en un periodo de cambio.

Otra de las dificultades ha sido la comprensión de cada uno de los modelos, ya que parten de realidades muy diferentes de la española y no encajan fácilmente en el esquema de modelo de función pública que tenemos en este país. En ocasiones, hemos tenido que replantear la formulación de un cuestionario que inevitablemente estaba condicionado en su realización al esquema del modelo español y que

no nos permitía ni conocer en profundidad cada modelo ni proceder a una posterior comparativa.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Sin duda, una visión más crítica y analítica de los distintos escenarios, así como un cambio en el punto de vista de la situación doméstica.

La comunicación con participantes de otros países me ha enseñado que, pese a tener modelos diferentes, todos tenemos sobre la mesa las mismas cuestiones, todos tratamos de buscar soluciones que sean factibles pero que logren el mejor de los resultados al menor coste de recursos tanto materiales como humanos posible. Y que el nivel de profesionalidad de la función pública española es tan elevado como el nivel de cualquiera de los países europeos que hemos estudiado. Desde ese punto de vista, me ha abierto la mente y me ha hecho cambiar prejuicios sobre el papel del empleado público en España.

Por mi parte, creo que mi aportación ha sido hacer reflexionar a cada uno de los responsables externos del proyecto sobre su propio modelo y motivar una mayor curiosidad sobre los modelos que cada uno de ellos no conocían. De este modo, varios me han manifestado el interés que les ha suscitado este estudio a nivel tanto personal como profesional.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Mi participación en el proyecto ha sido muy activa, teniendo en cuenta que desde el punto de vista profesional mi ámbito de trabajo se centra, básicamente, en los procesos selectivos.

El haber tenido la oportunidad de compartir mis inquietudes y experiencias con profesionales de otros países desde un papel de coordinador de esfuerzos ha supuesto un cambio en la rutina de mi día a día, un replanteamiento de cómo hacemos las cosas, cómo las podríamos hacer y qué es lo que realmente podemos hacer, que en ocasiones ha sido ilusionante.



Fui seleccionado como responsable de la selección de empleados públicos en Alemania. De este modo, y a través de un cuestionario, se fueron estableciendo las distintas prácticas de los países participantes en esta materia.

2. Principales retos a los que se ha enfrentado el equipo

En un principio, lo más complicado fue elegir el sistema de comunicación, un canal ágil y eficaz que permitiera de una manera rápida pero profunda conocer las distintas metodologías de los países analizados respecto de la selección de empleados públicos, así como las mejoras que se estaban abordando.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sin duda, pues ha abierto una nueva vía de comunicación dentro de EPSO, a pesar de que el diálogo es muy fluido, pues existe un contacto periódico entre los países.

4. ¿Cuál es el valor que aporta el proyecto?

Ha puesto en común los sistemas acerca de las legislaciones y las personas, una manera de trabajar diferente recomendable para ser utilizada en otros sistemas o estudios.



Responsable

Juan Carlos González González, subdirector de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores internos

Carmen Toscano Ramírez, subdirectora adjunta de Programas Formativos en Administración Local

Colaboradores externos

DOPP Consultores



1. SITHACIÓN DE PARTIDA

En la segunda Convocatoria del Plan de Formación 2013 de la Escuela de Administración Pública de Extremadura (EAP), se ofertaron varias actividades formativas en el marco de un Convenio de Colaboración entre la Junta de Extremadura y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el desarrollo conjunto de acciones de formación en materia de innovación pública en diferentes especialidades y destrezas laborales*.

El objetivo de dicho convenio era el establecimiento de un marco de colaboración entre el INAP y la Junta de Extremadura para el estudio, investigación y mejora del ejercicio de la Función Pública, elaborando un sistema de información de indicadores sociales y ejecutando un programa formativo de innovación pública, para propiciar un espíritu innovador entre los empleados públicos extremeños al servicio de la sociedad.



Todas estas actividades estaban cofinanciadas en un 75 % por el Programa Operativo Fondo Social Europeo de Extremadura 2007-2013, Prioridad 2: "Fomentar la empleabilidad, la inclusión y la igualdad entre hombres y mujeres", Categoría de Gasto 81 "Mecanismos de mejora de la proyección de políticas y programas adecuados, seguimiento y evaluación a nivel local, regional y nacional, y refuerzo de la capacidad de difusión de las políticas y programas.

2. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Con objeto de conocer, previo al desarrollo de las actividades formativas, el nivel competencial en el ámbito de la innovación del personal funcionario extremeño, la Sección de Formación de la EAP procedió a la contratación de la empresa Dopp Consultores para que se diseñara un proceso de autoevaluación de las competencias innovadoras.

Se invitó a participar en este proceso a todos los empleados públicos de la Junta de Extremadura que hubieran solicitado alguna de las actividades formativas previstas en el ámbito de la innovación (ya fueran *on line*, *b-learning* o presenciales).

El número final de participantes ascendió a 781 personas.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proceso de evaluación diseñado por Dopp Consultores tenía cuatro fases diferenciadas: En la primera de ellas, se procedió a determinar y a definir las competencias de aplicación en este proceso de autoevaluación. De acuerdo con el catálogo de competencias innovadoras del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), se determina que las diez competencias que se iban a evaluar eran:

- Adquisición de una actitud innovadora.
- · Capacidad para 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.

En la segunda fase se procedió a definir las características de los colectivos que iban a participar en el proceso de evaluación. En concreto, se generaron tres colectivos profesionales:

- Colectivo 1: Titulados superiores y medios: A1 y A2, tanto para personal funcionario como laboral.
- Colectivo 2: Personal administrativo y auxiliares, tanto para personal funcionario como laboral.
- Colectivo 3: Ordenanzas, subalternos, personal de oficios, etc., tanto para personal funcionario como laboral.

A cada grupo profesional se le definió una serie de evidencias comportamentales, asociadas a las competencias definidas en la fase anterior, con el objeto de permitir el proceso de autoevaluación.

En la tercera fase, se diseñó un modelo de cuestionario *on line* para que las personas que hubieran solicitado alguna de las actividades formativas de innovación pudieran llevar a cabo su autoevaluación.

En la cuarta, y última, fase, se generó un informe en el cual se trasladaron los resultados de la autoevaluación a aquellas personas que finalmente participaron en las actividades formativas programadas por la EAP en materia de innovación. El informe constaba de tres partes:

- Identificación y definición de las competencias evaluadas: en este punto se indicaba la definición de las diez competencias que se habían evaluado, con objeto de facilitar la interpretación de los resultados obtenidos.
- Resultados de la autoevaluación: en este apartado se exponía una gráfica con las valoraciones obtenidas en cada competencia, así como la relación de las más valoradas y las que habían obtenido valoraciones más bajas. En relación a estas últimas, se mostraban aquellas evidencias que habían sido valoradas como menos desarrolladas.
- Oportunidad del informe: en este tercer y último punto se recogía una explicación de cómo debían interpretarse los resultados obtenidos, haciendo referencia a la "Ventana de Johari" con objeto de resaltar la importancia que tiene el proceso del "dar y recibir feedback" en el desarrollo profesional.

En base al número de personas que finalmente participaron en estas actividades, se emitieron 466 informes.

contribuyeron de manera notable al éxito de este proyecto.

4. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO

Tres fueron los principales retos de este proyecto:

- Generar un diccionario de competencias innovadoras que permitiese la autoevaluación del personal funcionario.
- Incentivar la participación en el proceso de autoevaluación (conviene destacar que para ello se generó una aplicación on line que tenía dos premisas básicas: facilidad y agilidad).
- Generar en el plazo de un mes y medio un informe personalizado para cada una de las personas que finalmente participaron en las actividades formativas convocadas por al EAP con los resultados de su autoevaluación.

Todos los retos fueron superados de manera satisfactoria y

5. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

En este aspecto hay que destacar dos cambios fundamentales:

Por un lado, se ha puesto de manifiesto, según la participación obtenida, el interés que tiene el personal funcionario extremeño que solicita una actividad formativa en conocer cuál es, de manera previa, su nivel competencial en el ámbito en el cual se va a desarrollar.

Por otro, se ha generado un proceso de autoevaluación, que, si se extiende, permitiría tener nuevos criterios de valoración para determinar la prevalencia de unas actividades formativas frente a otras.

6. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

 Se ha obtenido un diccionario de competencias innovadoras para tres colectivos profesionales, en

- cual se detalla tanto la definición de las competencias como las evidencias comportamentales asociadas a cada competencia.
- Se ha logrado un análisis competencial, en el ámbito de la innovación, en la Comunidad Autónoma de Extremadura de su personal funcionario (gracias a la participación de 781 personas). Dicho análisis puede ser segmentado en función de los tres colectivos profesionales definidos en el proyecto.
- Se ha iniciado un proceso de evaluación competencial que permitirá para el próximo Plan de formación determinar, en función de los resultados obtenidos, cuáles son las competencias innovadoras que requieren un desarrollo más inmediato en el personal funcionario de la comunidad extremeña.
- Se ha generado un know-how en el ámbito de la evaluación de competencias que puede ser aprovechado para llevar a cabo el análisis de otras actividades formativas.

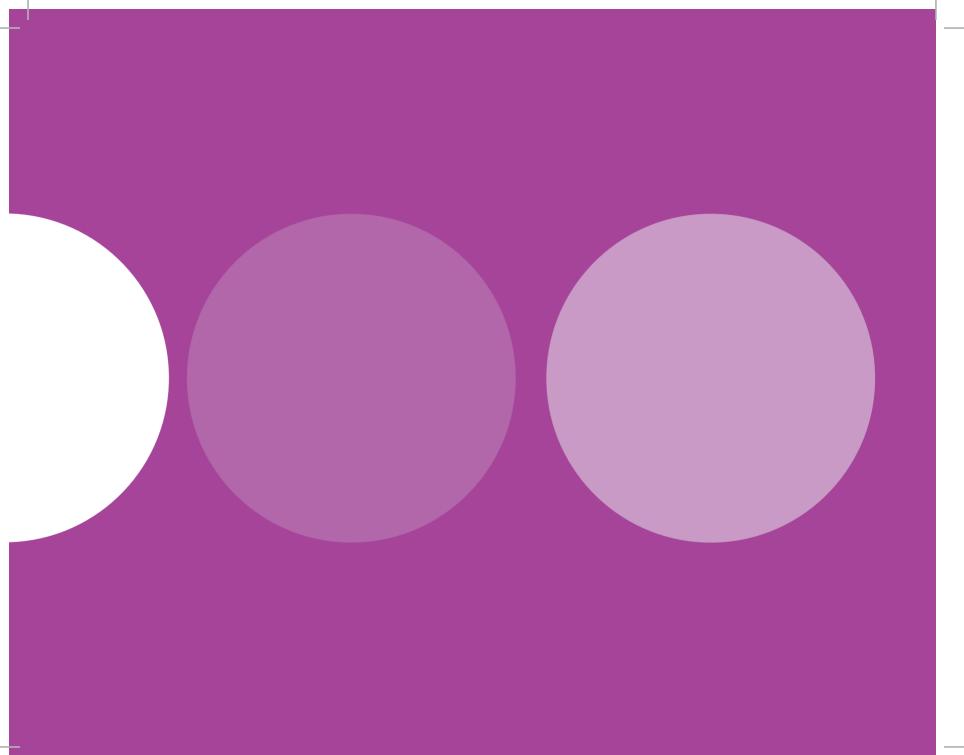
El cambio en el paradigma de la profesionalización de la función pública no es algo anecdótico de la situación coyuntural española.

Sin duda alguna las principales transformaciones en el Instituto vendrán con la consolidación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública.

Si entendemos el e-learning como el verdadero aprendizaje del futuro, una institución como el INAP no puede no tener personalidad en esta modalidad de formación.

la aplicación consistente del método de diseño a todas las acciones formativas del INAP será cosa de mucho tivas del TNAP será cosa de mucho tiempo, pero es un proceso que ya ha empezado con buen pie.

La comparación de los procesos de selección de empleados públicos de los países de nuestro entorno, nos obliga a un replanteamiento crítico de los actuales sistemas de selección.



NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Debemos encaminarnos a reducir la brecha existente entre Administración y sociedad, a fortalecer la democracia y sus instituciones y a mejorar efectivamente las condiciones de vida de los ciudadanos, las organizaciones y las empresas.

El derecho a la transformación de la Administración

Manuel Arenilla Sáez

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración, director del INAP

1. LA NECESIDAD DE TRANSFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La profundidad y el alcance de los problemas que presenta en la actualidad la Administración pública conducen indefectiblemente a la necesidad de su transformación. No se trata solo de abordar cada una de las disfuncionalidades o de hacerlo de una manera conjunta desde una perspectiva de gestión, sino de modificar los fundamentos en los que se basa la actuación política y administrativa. Los ciudadanos, a través de numerosos estudios de opinión y de su propia actitud y manifestaciones, y diversas instituciones y organismos internacionales, a través de la expresión de los más variados indicadores de gobernanza y de calidad de los servicios públicos y de la democracia, señalan la necesidad de repensar la forma en que el poder público se relaciona con la sociedad. Frente a una actitud no siempre transparente y de rendición de cuentas por parte de las instituciones y los responsables públicos españoles, la OCDE, la Unión Europea, el Banco Mundial, las Naciones Unidas, The Economist, etc., sí miden el rendimiento y el impacto de nuestras instituciones públicas (Banco Mundial, 2013; OCDE, 2013a; OCDE,

2013b; OCDE, 2013c; INAP-OCDE, 2013; Heritage, 2013; Transparencia Internacional, 2013; The Economist, 2012; CIS, 2012: E2966; CIS, 2012: E2953; CIS, 2012: E2944; Cabrillo, 2012; CIS, 2011: E2914; CIS, 2011: E2910; Gwartney et al., 2011; CIS, 2010: E2844; CIS, 2009: E2826). Sus resultados actuales no se corresponden con los de hace apenas dos décadas ni con el rendimiento ni la posición de otras organizaciones privadas y sociales en el ámbito internacional.

Nuestra Administración pública tiene una potencialidad de rendimiento superior a los resultados que muestra actualmente. Para alcanzar un mejor rendimiento es preciso reorientar su actuación a una mayor eficiencia, transparencia, participación y rendición de cuentas, e introducir una serie de mecanismos de flexibilidad, de gestión cooperativa, de evaluación, de medición y de contrastación de la actuación pública, muchos de los cuales están presentes de forma aislada en diversas Administraciones españolas. Claro es que esto debe acompañarse de un cambio en el estilo de gobernar y en la reforma de algunos de los principales elementos del sistema político, como el sistema electoral o el funcionamiento de los partidos. El premio para la Administración por afrontar esta transformación es un mejor funcionamiento de la democracia, una mayor aceptación y legitimidad ciudadana y que sus integrantes sientan el orgullo de pertenecer a ella (Arenilla, 2003).

En términos comparados, nuestra Administración y nuestra función pública presentan una serie de rasgos que las hacen comparables a las mejores de los países de nuestro entorno. Sin embargo, los organismos internacionales establecen una serie de ámbitos de mejora que deben abordarse de inmediato. Así, del informe de la OCDE de 2011 (INAP-OCDE, 2013: 146-8) se deducía claramente que la Administración General del Estado debe avanzar en la introducción de prácticas de gestión estratégica con el fin de mejorar su actual posición, que es la 24 entre los países de la OCDE. Ha de diferenciar la gestión de su función pública superior, ya que en la actualidad ocupa el puesto 29 en este indicador. También debe mejorar la descentralización de los mecanismos de dirección de recursos humanos, porque se sitúa en el puesto 29. Asimismo, ha de esforzarse en el uso de mecanismos de gestión del rendimiento de los recursos humanos.

debido a que su posición es la 27. Por lo que respecta al funcionamiento de los servicios públicos en España, la OCDE señala áreas de mejora en transparencia, utilización de Internet por los ciudadanos y las empresas para relacionarse con la Administración. equidad en el acceso a la educación. v rendimiento del sistema educativo. Todo ello hace pensar que no se han tomado las medidas adecuadas ni se han seguido las tendencias emprendidas por los países más avanzados hace, al menos, dos décadas. Los efectos de esta situación se perciben en la crisis actual en un múltiple sentido: al contribuir a su agravamiento; al no ofrecer los mecanismos necesarios que faciliten una salida más pronta de ella, y al no garantizar la sostenibilidad de los cambios emprendidos, ya que pocos son verdaderamente de carácter estructural.

La transformación no solo debe afectar a la gestión, como se señalaba, sino que debe revisarse la relación entre política y Administración. Esta cuestión es de gran transcendencia, ya que permite constatar, entre otros aspectos, el grado de profesionalización de la Administración pública, la forma en la que se ocupan sus puestos

superiores, los valores dominantes en la actuación pública y la procedencia de los dirigentes políticos. La OCDE señalaba en 2011 (INAP-OCDE, 2013: 154-7) que la Administración General del Estado presenta una función pública más politizada que los principales países de nuestro entorno: menos que Alemania, Portugal y Grecia; más que el Reino Unido, Francia, Bélgica, Polonia y los países del Norte; e igual que Italia. Dado que la Administración General del Estado reserva la ocupación de la gran mayoría de los puestos de alto cargo a funcionarios de carrera, es presumible que la politización en otras administraciones españolas sea mayor.

Para precisar la transformación de la Administración española es de utilidad aprender las enseñanzas de las reformas emprendidas en las últimas décadas, tanto en nuestro país como en los países de OCDE. La primera es que la modernización, reforma o transformación cae en el campo de la política. La Administración pública no es un asunto exclusivo de gestión ni de funcionarios, especialistas o tecnólogos, sino esencialmente de políticos. Esto es así porque la función de la política es canalizar las preferen-

cias y necesidades sociales, resolver los conflictos, organizar la sociedad y lograr su cohesión, integración y el desarrollo efectivo de las personas, las organizaciones sociales y las empresas. En los países más avanzados esto se logra fundamentalmente con la participación y los medios de la Administración pública. El mal funcionamiento de la Administración, o su desvío a otros fines, afecta a la función que la sociedad le ha atribuido.

La segunda enseñanza es la necesidad de un liderazgo político fuerte y continuado en los procesos de reforma. Es fácil entender que una política, como la alta velocidad ferroviaria, exija, además de ingentes recursos, una firme perseverancia en el tiempo que transcienda el mandato del gobierno que la impulsó. Con la política de transformación de la Administración se requiere la misma intensidad y un acuerdo político continuado en el tiempo que afecte a los medios que deben emplearse y, fundamentalmente, a su orientación.

La tercera enseñanza deriva de la anterior y se refiere a que toda gran política precisa de un tiempo dilatado de gestación y de desarrollo, por lo que no coincide con el tiempo político. De ahí que con frecuencia se caiga en la tentación del *marketing*, en presentar logros incompletos o irrelevantes. Para evitarlo es preciso un acuerdo político amplio sobre un núcleo central de actividades de la Administración y sobre la orientación principal. Eso supone no distraerse por cuestiones como las formas de gestión de los servicios públicos u otros aspectos no centrales. En definitiva, es necesaria una actitud generosa que implica aceptar que quien comienza una política de transformación de la Administración. sea un individuo o un Gobierno, es probable que no recoja sus frutos.

La cuarta enseñanza se refiere a lo que sienten los ciudadanos sobre la Administración pública. Los ciudadanos "saben" de Administración, ya que se relacionan habitualmente con las organizaciones de los distintos niveles territoriales y reciben una abundante información, aunque la mayoría de las veces en un formato no comprensible, sobre el funcionamiento de los servicios públicos y de los procesos de reforma administrativa. Los ciudadanos declaran en las diversas encuestas y estudios cualitativos que las actividades políticas

no cambian con los tiempos, que las formas de relación de la Administración y la política con los ciudadanos no varían (CIS, 2012: E2960; CIS, 2012: E2944; Encuesta Social Europea, 2011; CIS, 2009: E2826; CIS, 2009: E2794). También opinan que la Administración pública es sinónimo de descontrol del gasto, mala gestión, papeleo y descoordinación (Arenilla, 2003). Hay que resaltar que estas declaraciones se producen a pesar de los esfuerzos y logros evidentes en materia de eficiencia y de calidad.

La cuestión de la descoordinación administrativa aparece en los estudios realizados tanto sobre ciudadanos como sobre funcionarios. Si este problema ya aparecía en los primeros estudios realizados hace tres décadas. ahora se ha agravado con la existencia de más de 13.000 entes territoriales v alrededor de 6.000 personificaciones instrumentales en el conjunto de las Administraciones españolas. La base de esta descoordinación se encuentra en que la cultura político-administrativa española induce a que, ante un nuevo problema social u organizativo o una nueva necesidad, haya que crear una nueva organización, sea un organismo indiferenciado o una personificación instrumental. Esa misma cultura es la que provoca que dicha organización se constituya casi siempre por una sola Administración. En España, la gestión cooperativa y los procesos administrativos integrados o coordinados son raros, lo que produce solapamientos, duplicidades, sobrecostes, ineficacias v dilaciones en los trámites de los ciudadanos y las empresas. El Banco Mundial y su índice Doing Business dan fe de estos efectos. La crisis actual ofrece una importante oportunidad para transformar nuestra cultura administrativa en este punto. En este sentido, una buena parte de las medidas del Informe de la Comisión para la Reforma de la Administración (CORA) se dirige a evitar duplicidades y a simplificar procedimientos de actuación.

La quinta enseñanza es que es preciso actuar en la mejora de la confianza social y política. En un país con una baja confianza social (CIS, 2010: E2844; CIS, 2009: E2826) resulta más difícil realizar políticas de integración y de cohesión social, al contar con un débil apoyo en las organizaciones sociales y en los ciudadanos. A los empleados públicos, sean policías, sanitarios o maestros, les resulta más difícil realizar su labor y contar con el

apoyo y respeto ciudadano, ya que una baja confianza social influye en la confianza en las instituciones públicas, en la política y en sus integrantes. De ahí que el mero enunciado de la autoridad no sea suficiente para generar el comportamiento ciudadano previsto por las normas. Nuestra confianza social se encuentra próxima a la media de los países latinoamericanos y alejada de los valores medios europeos (CIS, 2010: E2849; CIS, 2010: E2844).

lunto a las enseñanzas anteriores, a las que habría que añadir otras, debemos abordar los fundamentos de la transformación de la Administración. El primero es el contraste de toda actividad pública con la satisfacción del interés público. Para ello es necesario redefinirlo y preservar un núcleo central de actividad de la Administración y re-priorizar la oferta de servicios, actividades y bienes públicos. Es muy probable que las prioridades del gasto público, con alguna alteración proveniente de un origen externo a la Administración española, havan permanecido invariables en las últimas décadas.

La segunda clave de la reforma es la rendición de cuentas y la transparencia que remite a la función política de la actividad pública y administrativa y a su legitimidad. El tercer fundamento es la optimización de los recursos públicos, porque la Administración debe hacer un uso eficiente de aquellos, porque cuando no lo hace puede dejar de satisfacer algunas prioridades sociales v, fundamentalmente, debido a que reduce los derechos de los ciudadanos. Esta optimización debe ir acompañada de un cuarto fundamento que es necesario para lograr la efectividad de los servicios públicos: su medición, contrastación y evaluación. La construcción y utilización de estándares de costes, eficiencia o calidad puede ser un buen camino para mejorar el rendimiento de la Administración v su rendición de cuentas, así como para apoderar a los ciudadanos.

El quinto fundamento es la simplificación de estructuras y procedimientos. Su proliferación encarece los servicios públicos y recorta los derechos de los ciudadanos, reduce la capacidad competitiva de las empresas y dificulta la inversión internacional. Es revelador que, según el informe *Doing Business* (Banco Mundial, 2013), España requiera el doble de procedimientos para abrir

un negocio y más del doble de días que la media de la OCDE.

El sexto fundamento es la orientación de la actividad administrativa a la innovación, la creatividad y la innovación social. Las tres hacen referencia a la función de liderazgo de la Administración en alianza con un amplio conglomerado de organizaciones e intereses. La innovación permite adoptar como principio una orientación permanente al cambio y la transformación en la actuación. La creatividad posibilita construir aprovechando el talento existente en la Administración y en la sociedad y la innovación social supone compartir la responsabilidad de la marcha de la sociedad con los ciudadanos y sus organizaciones y crear comunidades de conocimiento transformadoras. La coproducción de servicios, el conocimiento compartido a través de las redes sociales y la interacción entre la Administración, sus integrantes y los ciudadanos ayudarán a construir una sociedad más inclusiva, más desarrollada y más democrática.

El séptimo fundamento es la necesidad de revisar la cartera de servicios. El establecimiento del núcleo duro de la función políticoadministrativa debe corresponderse con la determinación de la cartera de servicios garantizados apropiada. La Administración española necesita redefinir la cartera de servicios públicos de acuerdo con las prioridades v necesidades sociales y los criterios de sostenibilidad y equilibrio financiero. Se trata de reescribir el contrato que liga a las instituciones políticas con la sociedad v de renovarlo en cada cita electoral. La falta de reflexión sobre la oferta de servicios está en la base de la crisis administrativa actual, que deriva de una inadecuación entre ingresos ordinarios y gastos a partir de los años noventa del siglo pasado. Los debates sobre prioridades, las formas de gestión, la privatización, etc., se producen en medio de una confusión que procede de no distinguir entre qué hacer, en qué orden, quién debe hacerlo y cómo hacerlo, además de no seguir este orden discursivo.

El octavo fundamento es la necesidad de abordar la reforma de las Administraciones públicas de una manera integral. Esta necesidad procede del entendimiento de que nos

encontramos ante una única sociedad y un sistema político-administrativo común en el que un ciudadano actúa con diversas instancias gubernamentales y administrativas y estas interactúan entre sí en una intrincada red de relaciones. Sin embargo, esta complejidad que, claro es, hay que simplificar todo lo posible, no puede trasladarse al ciudadano, ni a las organizaciones sociales, ni a las empresas, va que menoscaba sus derechos v su capacidad de actuación. Las nuevas tecnologías deben facilitar y guiar el camino; de no hacerlo, se ampliará la brecha entre la Administración pública y la sociedad y, cuando sea posible, provocará que el ciudadano busque o demande alternativas a la oferta pública. La clave está en ordenar los servicios y actividades públicas desde su receptor, el ciudadano, y no, como es habitual hoy en día, desde las entidades prestatarias atendiendo a la división competencial.

Lo anterior da lugar al noveno fundamento que es la extensión generalizada de la e-Administración y, sobre todo, de la interoperabilidad. Se trata de interconectar Administraciones, servicios e información y de facilitar el conocimiento compartido. La participación en las decisiones que afectan a los distintos actores gubernamentales territoriales deberá favorecer el fortalecimiento de la integración de las Administraciones, su apuesta por la articulación de servicios con la meta en una Administración compartida, sin costuras e interoperable. Sin embargo, debemos señalar que, en relación con este fundamento, lo esencial no es la tecnología. Las dificultades para implantar la interoperabilidad no provienen principalmente del encuentro de las soluciones tecnológicas, sino de una cultura político-administrativa que prima la gestión no cooperativa. Además, el hecho de que el desarrollo de la e-Administración haya tenido un éxito notable en los procesos de recaudación y sancionadores —Agencia Estatal de Administración Tributaria. Seguridad Social, Dirección General de Tráfico—, y no en los demás, muestra la orientación y las prioridades de la Administración española.

Estos nueve fundamentos, a los que a buen seguro se podría añadir alguno

más, desembocan en uno: el derecho a la buena Administración.

2. LA BUENA ADMINISTRACIÓN

El derecho a la buena Administración se recoge, entre otros documentos y normas europeas, en la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE de 2000, o Carta de Niza; en el Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea de 2001; en la Comunicación Aplicación del programa comunitario sobre la Estrategia de Lisboa-Una estrategia para la simplificación del marco regulador de 2005; y en la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a los servicios en el mercado interior de 2006.

Los principios éticos en los que se basa la buena Administración, y también el buen Gobierno, son transparencia, buena fe, diligencia y dedicación al servicio público, imparcialidad, trato igual y sin discriminaciones, conducta digna y trato esmerado y responsabilidad. Estos principios se basan en una serie de valores, como son integridad, neutralidad, transparencia, dedicación,

iniciativa, innovación, creatividad, receptividad, cooperación, responsabilidad, orientación al ciudadano, lealtad, uso racional y eficiente de los recursos y ejemplaridad.

La transparencia es guizá el principio con mayor capacidad transformadora en la Administración, porque permite rendir cuentas de una manera efectiva, apodera al ciudadano frente a los poderes públicos, por lo que mejora su capacidad de control sobre ellos, y refuerza la exigencia de responsabilidad de los integrantes de la Administración pública, especialmente de sus dirigentes. La transparencia, y en general los principios de buena Administración, parten de la concepción de que el ciudadano es fiable y de que esta confianza favorece su participación en los asuntos de la comunidad y ayuda a que mejore la confianza en las instituciones públicas y en sus integrantes. Así, fortalecer la confianza en los ciudadanos conduce a que estos confíen más en sus instituciones.

Los principios señalados y, en especial, la transparencia y la responsabilidad conducen a un mayor apoderamiento del ciudadano a costa de los poderes públicos y parten de la

consideración del ciudadano como un sujeto democrático co-conformador de sus derechos y consciente de su papel en la sociedad, a la que vez que comprometido con la marcha de su comunidad. Enlaza con lo que se decía al principio de este capítulo, que la Administración pública no puede por sí sola detectar las necesidades y preferencias sociales ni satisfacerlas, por lo que necesita el concurso de muchos, aunque mantenga la responsabilidad de la dirección y la actuación pública.

Los principios de actuación de la buena Administración son plena dedicación; reserva; comunicar cualquier actuación irregular; evitar que se ponga en riesgo el interés público; incompatibilidad de intereses; no aceptación de regalos; transparencia y accesibilidad de los ciudadanos; gestión, protección y conservación de los recursos públicos; no obtener ventajas personales o materiales. De entre ellos se van a destacar el de evitar que se ponga en riesgo el interés público y el de transparencia y accesibilidad de los ciudadanos.

Realizar una definición precisa del concepto de interés público no es fácil. Este debe referirse a las necesidades y referentes de los ciudadanos y basarse en valores compartidos como la justicia, la participación pública y la deliberación. El logro del interés público es una tarea del administrador público junto con los ciudadanos y los políticos. Su delimitación se vería favorecida por la determinación del núcleo central de actividad y de la cartera de servicios.

La accesibilidad de los ciudadanos a la información es un requisito, junto con su relevancia, fiabilidad y calidad, sin el que no es posible formarse una opinión válida para intervenir en los asuntos públicos, sea mediante el voto, sea mediante la participación en los grupos de interés y redes de políticas. Una información transparente para todos, y no solo para determinados grupos, favorece una verdadera democracia representativa. Un ciudadano debidamente informado será más exigente con sus representantes y dirigentes políticos y estos serán más responsables ante los ciudadanos.

En el artículo 12 del Estatuto de Autonomía de Castilla y León se concreta operativamente el derecho del ciudadano a una buena Administración en una serie de derechos concretos: a recibir información suficiente; a un tratamiento imparcial y objetivo; al

acceso a archivos y registros administrativos; a la protección de datos personales; al acceso a la función pública en condiciones de igualdad. mérito v capacidad, v a formular queias. Esta misma comunidad autónoma aprueba el Código Ético de los Empleados Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León en 2010. Entre sus fines señala uno que es de gran transcendencia: "mejora del bienestar de las familias". Enlaza así con lo que aquí se mantiene: que la finalidad última de la Administración pública es mejorar de modo efectivo la vida de las personas, de las organizaciones y las empresas. Así, la contrastación de la actividad pública con el interés público se debe basar en el logro de esta mejora.

El derecho a la buena Administración se corresponde con el deber de conseguir una buena Administración para sus integrantes. Conlleva guiar la actuación pública por unos referentes de actuación que impliquen un impacto efectivo en la mejora de las condiciones de vida de las personas, organizaciones y empresas. Implica determinar objetivos del gobierno y de las políticas públicas, establecer los indicadores adecuados, contrastarlos con estándares válidos y evaluar la consecución de los objetivos fijados. Supone considerar la Administración pública como una institución política destinada a determinar las necesidades y expectativas de la sociedad.

El derecho a la buena Administración, como el derecho al buen Gobierno, persigue el logro de una ciudadanía fuerte frente a los poderes públicos, a la vez que una Administración capaz de liderar la sociedad. Para ello necesita percibir que se orienta y se compromete de una manera efectiva con el bien común. Y ello pasa por revisar el concepto de Estado que se viene manejando en las últimas décadas en los enfoques que lo consideran un actor más en las redes de políticas o que debe reducirse su papel al mínimo, ya que entienden que debe ser la sociedad o la empresa privada quienes ocupen su lugar. De ahí se ha deducido en ocasiones que la Administración debe ser algo residual, lo que ha producido un debilitamiento o pérdida de los principales valores públicos y ha conducido, junto con el alejamiento de los fines de la Administración de los referentes de los ciudadanos, a la baja aceptación ciudadana del ejercicio del poder público.

Frente a esta situación, se propone que la Administración pública ejerza un liderazgo fuerte. Esta fortaleza debe basarse en el liderazgo social sobre las funciones que tiene encomendadas en la actualidad y en los retos y riesgos a los que se enfrentan las sociedades modernas: justicia, orden público, seguridad, globalización, vulnerabilidad social, dependencia, conciliación de la vida laboral y personal o familiar, desigualdades, fortalecimiento del sistema educativo, inmigración, justicia social, medio ambiente, productividad, innovación v competitividad de la economía, conflictos interterritoriales e interculturales, prevención y gestión de los riesgos, el poder de las ideologías y los extremismos, el poder de las fuerzas ocultas, etc. Estas necesidades precisan un Estado fuerte que permita afrontar eficazmente el futuro con seguridad con la ayuda de organizaciones de todo tipo y de los organismos supranacionales.

El Estado tiene la misión de liderar la sociedad y de responsabilizarse del resultado de las políticas formuladas y ejecutadas con la participación de los más variados agentes gubernamentales, sociales y económicos. En relación con la sociedad, debe activar a los

ciudadanos para que actúen en el ámbito público. Esto debe llevarle, por un lado, a impulsar que el ciudadano se comprometa con el bien común y, por otro lado, al desarrollo, en el conjunto de la sociedad, de la civilización, de la democracia v de nuevos patrones de conducta participativa, cooperativa, autoorganizada y autorregulativa. Se trata de apoderar a los ciudadanos para que se impliquen en los asuntos públicos y se corresponsabilicen con el Estado en la búsqueda de su propio bienestar así como para que presionen a las instituciones públicas para que rindan cuentas y sean transparentes.

Aparece así un Estado como socio, ámbito de actuación y garante del diálogo con la sociedad, que gestiona los intereses de la comunidad e interviene en su vida. Un Estado que sigue siendo un actor decisivo en la arena política nacional y global y que continúa teniendo como fin la cohesión social. pero ahora como centro en el que se conectan los más diversos actores. Se debe abandonar el concepto de Estado universal y virtual y ser sustituido por un Estado posible, real, modesto y fuerte que debe mantener la cohesión social, evitar la quiebra social y liderar las iniciativas sociales y económicas. Esto debe hacer que en situaciones como la actual deba encaminar prioritariamente su actuación a la defensa de los más vulnerables.

Javier de Burgos (1820) adelantó este planteamiento en 1820: "Pues siendo el deber de la Administración proporcionar a los administrados el mayor número asequible de bienes con el menor gasto posible"; "; Qué bienes he hecho yo hoy? Debe preguntarse todas las noches un ministro": "Gobernar es sinónimo de hacer felices": y "Hacer bien es la incumbencia esencial de la Administración". La actualidad de su pensamiento es manifiesta al conectar la actuación pública, la responsabilidad de los funcionarios y los dirigentes políticos y el bienestar de las personas con el bien común y el interés público.

Dimock en 1936, tras más de dos décadas de dominio de la Administración científica, señaló que "la eficiencia es fríamente calculadora e inhumana, mientras que la administración exitosa es cálida y vibrante" (Dimock, 1936). Lo que quería decir es que el logro de una Administración que optimice los recursos y que se oriente a la calidad

o la eficiencia es condición necesaria pero no suficiente para alcanzar una Administración exitosa, esto es, legítima y aceptada por los ciudadanos. También significa que a estos hay que hablarles de eficacia, rendimiento, economía y de otras cuestiones objetivables, pero fundamentalmente la Administración pública debe conectar con los ciudadanos a través del nivel emocional y, por tanto, transmitirles seguridad, esperanza, futuro, valores de comunidad y responsabilidad. Esto es, hay que hablarles de sus necesidades más profundas, muy especialmente en momentos de una dura crisis como la actual. En conclusión, la Administración pública trata de personas, tanto de las que están en su interior, como de las que reciben sus servicios.

No hay que olvidar que los problemas de lo público y de la Administración se encuentran fundamentalmente en el sentimiento de desafección de los ciudadanos, que no se puede combatir principalmente con medidas eficientistas o de reducción de gastos, aunque estas sean necesarias para mejorar su rendimiento. En definitiva, lo que requieren los tiempos actuales

es una dirección y un liderazgo que sitúen a la política en el centro de la actuación pública.

La noción de buena Administración se completa con otra idea como la responsabilidad, que se puede concretar en que el Estado y sus instituciones son responsables *para* la comunidad que gestiona y responden *ante* ella (Timsit, 2006:610); en que la Administración pública tiene como finalidad proteger a los ciudadanos y garantizar el interés público, y en que los empleados públicos deben comprometerse con un modelo sostenible de desarrollo y con la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.

Aunque ya se ha tratado el principio de transparencia, conviene añadir que favorece la información, elemento que la democracia ateniense consideraba necesario para que existieran ciudadanos virtuosos, esto es, educados en los asuntos políticos, en la vida de la comunidad; por tanto, la información fortalece la democracia y la ciudadanía. Para la gestión pública supone un potente instrumento transformador, ya que la ilumina y la hace más visible a los ciudadanos.

Otro fundamento de la buena Administración es la participación. Mediante ella es posible formar buenos ciudadanos dirigidos hacia el bien común que aporten a la vida política virtud y unas miras altas a cambio, como en los griegos antiguos, de honor y justicia. La participación refuerza la legitimidad de la democracia mediante la integración en las instituciones políticas de grupos sociales o mediante el uso de una serie de técnicas que legitimen la decisión política. Los dos límites de la participación son que debe ser lo más inclusiva posible, abarcando al ciudadano individual, y que el Estado no debe perder el liderazgo de la acción pública, al tener que basarse en la defensa del interés público.

Finalmente, la buena Administración requiere la orientación al servicio a los ciudadanos, esto es, a satisfacer realmente las necesidades y expectativas de los ciudadanos. El referente final de actuación administrativa no es la eficacia, la eficiencia o la calidad, sino que está ligado a la percepción de los ciudadanos de su propia posición en la sociedad y en el sistema político y a la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

3. PROPUESTAS

Las páginas anteriores han servido para ir apuntando los fundamentos de la transformación de la Administración pública. Esta debe orientarse al interés público y a la eficiencia, otorgar valor al dinero público y reforzar su integridad. La transformación debe basarse en la creación de talento público, para lo que debe conectar con las organizaciones sociales que propicien el conocimiento y su difusión; debe promover una Administración fuerte. que no grande, real, que no virtual, y sostenible, esto es, no ilimitada. Esto significa que hay que abandonar la creencia de que más grande es sinónimo de mejor.

La nueva Administración debe orientarse al logro efectivo de sus fines, que pueden resumirse en lograr la mejora de la sociedad; evitar las brechas sociales, por lo que debe desarrollar políticas de cohesión social; orientarse a los más vulnerables y al bien común; activar a los ciudadanos en la vida en la comunidad, con el fin de lograr una democracia avanzada; ser éticamente ejemplar; favorecer el conocimiento político y social; basar su actuación en la transparencia; rendir cuentas de

su actividad; someterse a evaluación periódicamente, e implantar la responsabilidad institucional e individual.

Algunas de las propuestas que deben conducir a la transformación de la Administración son la delimitación de las prioridades sociales v. consecuentemente, del núcleo garantizado de actividad de la Administración pública: la redefinición de la cartera de servicios públicos; el fomento de la innovación y la creatividad; la promoción de políticas que favorezcan la innovación social dirigida, entre otros aspectos, a la coproducción de servicios para la comunidad; la necesidad de que exista un conocimiento compartido sobre la detección de problemas sociales y sus soluciones y una adecuada combinación de medidas centralizadoras, especialmente en servicios horizontales o comunes, y la flexibilidad en la gestión que estimule la responsabilidad y la evaluación.

Estos principios y propuestas deben encaminarse a reducir la brecha existente en la actualidad entre Administración y sociedad, a fortalecer la democracia y sus instituciones y a mejorar efectivamente las condiciones de vida de los ciudadanos, las organizaciones y las empresas.



Evaluación del desempeño

Responsable

Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo

Colaboradores internos

Esther Piccione Plana, vocal asesor de la Unidad de Apoyo

José Luis Masegosa Carrillo, coordinador del Área de Recursos Humanos

Personal de todos los departamentos del INAP

Colaboradores externos

Subdirección General de Gestión
Instrumental de Recursos Humanos
del Ministerio de Hacienda y
Administraciones Públicas
Dirección General de Modernización
Administrativa, Procedimientos
e Impulso de la Administración
Electrónica

1. SITUACIÓN DE PARTIDA

El proyecto prioritario 5.3.4, "Implantación de la evaluación del desempeño", incluido dentro de la estrategia 5.3, "Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y métodos de trabajo", se diseñó con una finalidad especifica: mejorar el rendimiento de la organización.

La implantación de la Evaluación del Desempeño en el INAP, además de ser una previsión legal, es una necesidad ya que ayuda a alcanzar los fines fijados, a medir el grado de eficacia y de eficiencia en el desempeño de las tareas encomendadas y a desarrollar las competencias de los empleados dándoles a conocer sus puntos fuertes y débiles con el fin de mejorar y realizar los ajustes necesarios para conseguir las metas previstas. Obliga a una revisión periódica y formal del trabajo realizado, efectuada de forma conjunta entre el superior y sus colaboradores. Es un proceso que abarca desde la designación de los principales objetivos y proyectos prioritarios de un puesto al inicio del

periodo de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta su evaluación formal que se realiza una vez al año.

El hecho de que este proyecto fuera incluido dentro del Plan Estratégico del INAP indica que se cumple una de las principales premisas para su implantación: contar con el apoyo claro de la Dirección.

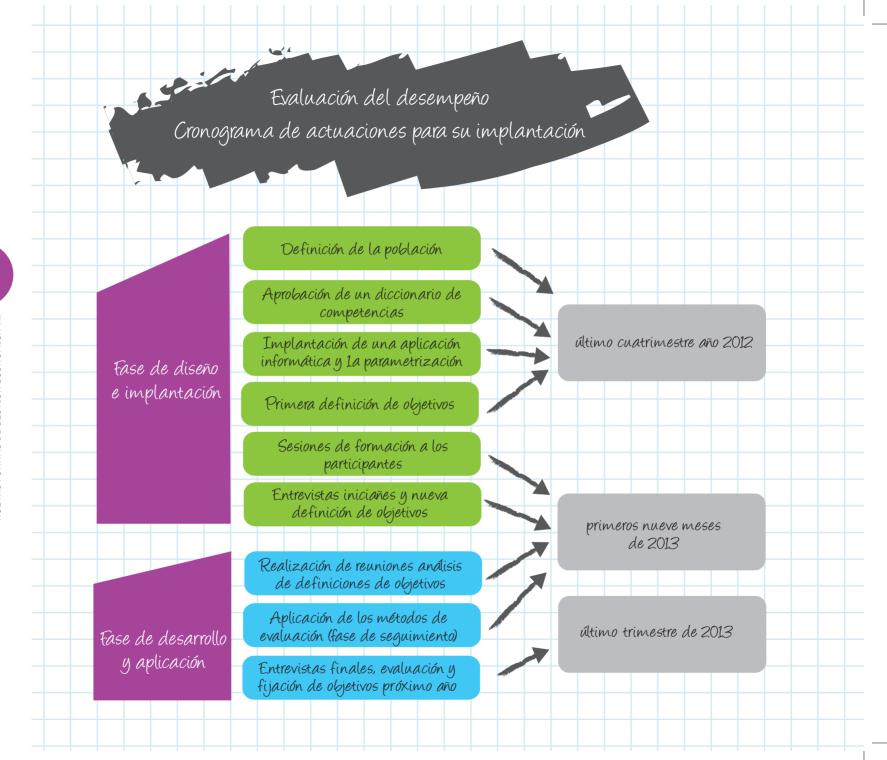
Como primer paso, el funcionario designado por el director del INAP como responsable directo del proyecto se hizo la siguiente pregunta: ¿qué factores hay que tener en cuenta para poder llevar a cabo con éxito el proyecto?:

- Disponibilidad de recursos materiales y humanos. Hay que tener una idea clara de los recursos que tenemos y de cuáles podemos disponer.
- Se necesita crear un clima y una cultura que fomente la participación en todas las fases, tanto de evaluados como de evaluadores, lo que influye en la percepción de imparcialidad y en la satisfacción de ambos.
- Estructuración y definición tanto de tareas como de objetivos del puesto.

- Se necesita conocer y estudiar el tamaño de la organización y sobre esta base diseñar la estrategia a seguir en cuanto al número y las características de los empleados que van a participar.
- Nivel de los puestos a evaluar. Hay que decidir si desde un principio van a intervenir todos los niveles o si se comienza por un número más reducido y, según se avanza en el tiempo, se va ampliando este hasta conseguir el 100 % de participación.
- Tecnología automatizada, ¿se dispone de alguna herramienta informática?

2. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta todos los factores anteriores, el responsable del proyecto decide formar un grupo con personas que reúnan los conocimientos y las experiencias suficientes en evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. Así, a mediados del primer trimestre de 2013 se constituye el equipo del proyecto



formado por Carlos Adiego (responsable de proyecto), Esther Piccione (gestor principal del proyecto) y José Luis Masegosa.

Por otra parte, al ser de gran importancia el hecho de disponer de medios informáticos adecuados. se decide buscar el apovo de la Subdirección General de Gestión Instrumental de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, que nos proporcionó la aplicación informática diseñada por ellos para este fin, así como la colaboración del funcionario responsable de su diseño y puesta en marcha. Como consecuencia de esto, se mantuvieron distintas reuniones para intercambiar opiniones y conseguir una herramienta que se adaptara lo máximo posible a las necesidades de cada centro.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Como punto de partida se tiene en cuenta la experiencia llevada a cabo durante el año 2012. En ese año se diseñó un plan de evaluación piloto completando las siguientes actividades que han servido de base para el desarrollo del proyecto en 2013. Puede decirse que el proyecto se ha llevado a cabo de acuerdo al siguiente cronograma de actuaciones:

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Se acuerda la participación de todos los funcionarios que tengan del nivel 26 al 30 ambos inclusive. Dentro de esta población se distingue:

- ✓ Evaluadores: todos aquellos funcionarios con niveles 27 a 30, con personal a su cargo o que sean responsables de algún proyecto prioritario que cuente con un equipo.
- ✓ Evaluados: todos los funcionarios del organismo de niveles 26 a 30.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Tomando como base el diccionario de competencias de la Dirección General de Costes de Personal v Pensiones Públicas se elabora uno propio muy similar al modelo original. Para ello se formaron 5 grupos de trabajo compuestos cada uno de ellos por 5 o 6 integrantes que formularon independientemente sus propuestas que una vez compiladas y resumidas, dieron como resultado el diccionario de competencias actual. No obstante, este diccionario no es definitivo y se modificará adoptándose al de competencias básicas que resulten como producto del proyecto prioritario 3.2.1, "Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles".

Las competencias definidas en ese momento no iban a ser objeto de evaluación. Su dominio, y no necesariamente total, se tendría en cuenta a efectos de desarrollo personal y necesidades de formación de los evaluados.

3. IMPLANTACIÓN DE UNA APLICACIÓN	PARAMETRIZACIÓN	5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
INFORMÁTICA	TAUTHETHEOTH	DET INTEGOTY DE OBJETTY OU
Se implanta una aplicación informá- tica, desarrollada por la Dirección	Teniendo en cuenta los objetivos definidos para este plan piloto se	Para completar el plan piloto y familiarizarse con la dinámica del
General de Modernización, como	realiza un ensayo de parametrización	sistema de evaluación se definieron
herramienta y soporte durante todo el proceso de evaluación, con el	de la aplicación consistente en: ✓ Introducción de los datos identifi-	unos objetivos. Cada evaluador fijó sus objetivos y los asignó a cada
apoyo directo del equipo del proyecto		uno de sus evaluados. Esta práctica
que asistió a clases formativas para conocer y familiarizarse con su	✓ Definición del diccionario de	sirvió para que los evaluadores conocieran y se adaptaran a la
funcionamiento.	competencias.	metodología de definición de los
	✓ Definición del diccionario de objetivos.	
	 ✓ Asignación de evaluadores y 	
	evaluados.	
Durante el año 2	O12 no se realiza ninguna actuación más,	, relacionada con la
	era de la aprobación del Plan Estratégico	

Al principio del año 2013, y una vez formado el equipo del proyecto, se empiezan las actuaciones:

A finales de febrero se imparte la primera clase de formación destinada a todos los empleados que iban a participar en este primer Plan de Evaluación del INAP, tanto a evaluados como a evaluadores. Se volvieron a repasar los criterios fijados para el plan piloto del año anterior sobre todo en lo que se refiere a la fijación de objetivos y su adaptación al método SMART.



Desde finales de marzo hasta el final de la primera semana de abril, el equipo mantuvo distintas reuniones con todos y cada uno de los evaluadores con el fin de repasar la definición y estructura de los objetivos y de las competencias que cada uno de ellos había asignado a aquellos integrantes de su unidad que iban a ser evaluados teniendo en cuenta los criterios fijados para el INAP. En cada una de ellas se analizó de forma exhaustiva el cumplimiento de las siguientes pautas:

- Los objetivos deben adaptarse a la metodología SMART.
- La definición y asignación, tanto de objetivos como de competencias, debe realizarse conjuntamente con cada uno de los evaluados.
- Cada evaluador debe fijar, dentro de una horquilla de cinco a siete, los objetivos individuales para cada evaluado.
- El evaluador debe ser, bien el superior jerárquico directo, bien el responsable del proyecto o proyectos en los que participe.
- Cuando el evaluado no participe en la realización de ningún proyecto,

- todos sus objetivos los establecerá únicamente su superior jerárquico.
- Cuando el responsable de los proyectos sea el superior jerárquico del evaluado, debe ser este quien establezca el peso de los proyectos, teniendo en cuenta que el número máximo de objetivos individuales es 7.
- Cuando el evaluado participe en un proyecto cuyo responsable no sea su superior jerárquico, el responsable del proyecto debe ser quien le evalúe respecto a su colaboración en él. En este caso, la participación en el proyecto supondrá un 15 % de la evaluación total. Si el evaluado participa en dos o más proyectos cuyo responsable o responsables no sean su superior jerárquico, la participación debe suponer un máximo de un 30 % de su evaluación total.
- Cada evaluador debe ponderar, según su criterio, los objetivos y competencias asignados, teniendo en cuenta que durante la evaluación del año 2013 el peso específico del bloque de competencias será del 0 %, correspondiendo el 100 % al bloque de objetivos.

Analizados los resultados de las entrevistas mantenidas se observó que, en primer lugar, las competencias estaban correctamente definidas y, en segundo lugar. respecto a los objetivos, todos estaban ponderados y la mayoría eran medibles y específicos, sin embargo:

- · Solo un 5 % estaban alineados.
- Las redacciones en muchos casos eran ambiguas y en otros se había asignado funciones en lugar de objetivos.
- Un elevado porcentaje no cumplían con el criterio de temporalidad, estableciendo como plazo final de ejecución periodos de tiempo en lugar de fechas concretas. Entre los que sí habían fijado un momento concreto para presentar el producto objeto del proyecto, se daba, en algunos casos, la circunstancia de que las fechas no estaban escalonadas en función de la alineación de los objetivos.

A la vista de los resultados se abrió un periodo de 15 días para que cada evaluador hiciera las modificaciones que considerara oportunas y presentara las nuevas redacciones. Al final de este periodo de revisión y analizadas las nuevas definiciones de los objetivos pudo comprobarse que el 80 % estaban alineados; para el 20 % restante se añadió uno genérico a cada evaluador con una ponderación mínima, del que se derivarían los objetivos no alineados, así como los que eran proyectos de otro evaluador.

Una vez finalizadas todas las reuniones se procede a una nueva parametrización volcando en la aplicación informática los nuevos objetivos. Esta actividad se realiza **durante la segunda semana de abril.**

Para la asignación de objetivos se utilizó el siguiente modelo de cuestionario: S Will technique Y uno similar para las competencias: ICIAL OFIENTACION AL CUENTE Sin lecha de fe

Una vez introducidos todos los objetivos y competencias se precisaron los distintos procesos de evaluación, uno por cada unidad del INAP con nivel de subdirección general.

De acuerdo con el programa de formación establecido y dentro de la primera quincena de mayo, un funcionario de la Subdirección General de Gestión Instrumental de los Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas impartió una sesión formativa para evaluadores y evaluados con el fin de dar a conocer la aplicación y cómo utilizarla, como usuario, a lo largo del proceso.

Durante los meses de junio y julio se desarrolló la fase de seguimiento, consistente en la celebración de reuniones entre evaluado y evaluador con el fin de analizar y valorar la evolución de cada uno de los objetivos. Durante la entrevista y, sobre la base de los resultados obtenidos, el evaluador podía, de acuerdo con el evaluado, modificar los objetivos en cuanto a plazos, anularlos o introducir alguno nuevo.

Siguiendo con la planificación de actividades del proyecto y puesto que este es un provecto que tiene continuidad en el tiempo, el equipo, para durante la primera quincena de noviembre de 2013, continuó con la formación de evaluadores y evaluados de cara a la realización de la entrevista final, bien mediante la remisión de notas explicativas o la celebración de alguna sesión formativa, de manera que todos los evaluadores v evaluados tuvieran suficiente información sobre los pasos que habrían de seguir en el último tramo del proceso que incluye la entrevista final, la autoevaluación y la fijación de objetivos para el siguiente año.

En el **primer trimestre de 2014,** el equipo presentó un informe con el estudio y valoración de los resultados.

4. RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO DEL PROYECTO

A la hora de introducir cualquier "innovación" en una organización, es fundamental conocer y tener en

cuenta el punto de partida en el que se encuentra la empresa y el objetivo que se quiere alcanzar. La implantación de un sistema de evaluación del desempeño, por lo que implica de novedoso, nunca resulta sencilla y el equipo ha tenido que enfrentarse a una serie de retos y resistencias:

- En primer lugar, el diseño de objetivos y competencias que supone una reflexión profunda por parte de los niveles directivos. Conseguir, de todos los evaluadores, que los objetivos definidos fueran específicos, medibles, alineados y realistas ha sido una laboriosa tarea para el equipo y todavía pendiente en algunos casos.
- El propósito del proyecto debe estar muy claro, lo que ha requerido una comunicación muy extensa para lograr transmitir a los evaluadores la importancia del proyecto, y que estos, a su vez, fueran capaces de trasladar este sentir a los evaluados.
- Conseguir involucrar a todos los evaluados, tranquilizándolos y

explicándoles de forma clara y convincente qué es lo que se persigue con los resultados obtenidos y que en ningún caso van a tener efectos negativos. Hay que entender que la participación en estos procesos compromete a los evaluados en tanto que deben reflejar sus impresiones y que en alguna ocasión puede incluso comprometer a su jefe o compañeros.

- Para evitar el denominado coste social, ha habido que introducir una cultura de evaluación, tratando que los empleados consideren que el someterse al proceso constituye una parte necesaria y útil en el desarrollo de su carrera profesional.
- Cuidar los aspectos de confidencialidad y anonimato es una condición fundamental que debe garantizar toda evaluación. Todo evaluado debe saber no solo para qué se va a usar la información, si no cómo se va a usar.
- Finalmente, ha sido igualmente importante dejar clara la metodología a seguir, indicando la frecuencia de las entrevistas de evaluación.

Superadas todas las dificultades descritas se ha advertido, tanto en los evaluadores como en los evaluados, una actitud más positiva, una mejor predisposición y, sobre todo, el convencimiento de que esta práctica supone una serie de beneficios para ambos grupos:

- Para los jefes, un refuerzo para evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, lo que facilita la identificación y la localización de las necesidades de capacitación de personal y permite proponer medidas para mejorar el rendimiento y la comunicación con los colaboradores.
- A nivel de evaluados, se reconoce que puede ser útil a la hora de valorar mejor su trabajo y supone una gran ayuda para identificar cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades. Permite la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- De forma conjunta, ambos grupos reconocen que, a nivel de organización, aporta beneficios

importantes como la posibilitad de definir la contribución de cada empleado, identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar los funcionarios que tienen condiciones de promoción y, sobre todo, dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

5. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Puede decirse que, según se avanza en el desarrollo del proyecto, el personal en su conjunto se muestra más colaborador, más comprometido y, sobre todo, más convencido de los beneficios que aporta la aplicación del sistema.

Como participantes internos, nuestra contribución en el proyecto de evaluación del desempeño ha consistido en realizar, además de las actividades ya descritas con anterioridad, las que se indican seguidamente y que se han acometido bien de forma conjunta, bien individualmente:

- Asistencia a las reuniones de coordinación del proyecto.
- Reuniones aclaratorias, con los evaluadores y evaluados, sobre temas relacionados con la definición de objetivos y competencias.
- Resolución de problemas resultantes de la utilización de la aplicación informática.
- Revisión de los cuestionarios de evaluación del desempeño (parte de definición de objetivos) y elaboración de sugerencias de acuerdo con la metodología SMART.
- Preparación de correos y coordinación de sesiones informativas/formativas para evaluadores y evaluados.
- Gestión de la aplicación informática, incluyendo introducción de datos, clarificación de dudas a usuarios y coordinación con el punto de contacto de la aplicación en el Ministerio.

Además, al ser muy reducido el número de miembros que componen el equipo se puede decir que el proyecto se está llevando a cabo de forma conjunta por todos los integrantes, si bien con aportaciones individuales de ideas e iniciativas de mejora, lo que significa que nos hayamos enfrentado, en ocasiones en grupo y otras veces de forma individual, a los mismos retos:

- Persuadir y concienciar a los evaluadores para que dedicasen el tiempo necesario, junto con los evaluados, a la definición de objetivos en los cuestionarios de evaluación.
- Coordinar la remisión de árboles de objetivos fiables por parte de los evaluadores.
- Conocer y entender la aplicación informática para poder introducir datos.

Las aportaciones de los integrantes han consistido fundamentalmente en una contribución regular a la organización y coordinación al proyecto. Además, cada uno, desde el puesto que ocupa, ha colaborado con diferentes perfiles de conocimientos y capacidades. Cabe mencionar la valiosa información sobre las relaciones jerárquicas y de dependencia que existen entre las distintas unidades administrativas y los responsables de este organismo proporcionada por el coordinador del Área de Recursos Humanos, la indiscutible experiencia en evaluación del desempeño del vocal asesor y la demostrada práctica en gestión de recursos humanos de todos los participantes.

Sin duda, el pertenecer al equipo del proyecto ha influido en la forma de trabajar; por un lado indirectamente, ya cualquier actividad que se emprenda actualmente va a estar impregnada por la filosofía del proyecto y ya no puede hacerse de otra manera que no sea definiendo el objetivo a seguir y fijando el indicador que nos refleje el nivel de superación y mejora en la gestión. Y, por otro lado, directamente, por el grado que te proporciona el haber adquirido un conocimiento mucho más amplio de la organización, de sus objetivos v sus metas.



Inspección Operativa de Servicios

Responsable

Enrique Silvestre Catalán, gerente

Colaboradores internos

Juan Carlos Arnaiz, gerente adjunto

José Luis Masegosa Carrillo, coordinador del Área de Recursos Humanos, Gerencia

Todo el personal del INAP

Colaboradores externos

IOR Consulting
Inspección General de la Secretaría
de Estado de Administraciones
Públicas, Ministerio de Hacienda y
Administraciones Públicas



Enrique Silvestre Catalán, aerente del INAP

1. NOMBRE DEL PROYECTO
INSPECCIÓN OPERATIVA DE
SERVICIOS

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

Cualquier proyecto de cambio organizacional, mucho más cuando afecta a la Misión y la Visión de la organización, debe empezar por un análisis detallado de la situación "real", a modo de foto, de sus oportunidades, sus fortalezas y sus debilidades. Una organización tan ambiciosa como el INAP, que ha apostado por la innovación, la potenciación del talento o la gestión del conocimiento transformador, debía acompañar tal proyecto con un profundo estudio de los procesos de trabajo que permitiera adoptar decisiones futuras en el ámbito del rediseño de procesos, estructuras y funciones, acorde con la nueva Misión de la organización, tras detectar las áreas de mejora organizativa y procedimental.

El análisis, como bien dispone el Plan Estratégico, pretendía aportar un diagnóstico de la organización en su entorno de negocio e identificar algunos factores críticos para impulsar mejoras o cambios estratégicos, así como aportar orientaciones dirigidas hacia una mayor simplificación administrativa en el marco de la administración electrónica. Todo ello en beneficio de la idea de institución orientada al bien común.

Para ello, la Dirección del INAP solicitó formalmente a la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica la realización de una inspección operativa de servicios (IOS), y a una empresa externa, IOR Consulting, la realización de un estudio complementario de cargas de trabajo. La organización pensaba que, junto con la implantación de la contabilidad analítica, dichos estudios sentarían las bases de una nueva organización para una nueva Misión.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Para el desarrollo del trabajo, la Inspección General de Servicios utilizó una metodología propia, concebida precisamente para el diagnóstico y la evaluación de las organizaciones administrativas, ampliamente experimentada y contrastada. Esa metodología consta en principio de tres grandes fases de actuación: análisis preliminar, dirigido a determinar los objetivos y el programa de actuación; análisis detallado o trabajo de campo en el que se aplican las técnicas específicas de estudio, y elaboración de conclusiones y, en su caso, de recomendaciones.

Algunas de las técnicas y actuaciones específicas aplicadas a lo largo del estudio han sido las siguientes: análisis documental sobre normativa. memorias, plan estratégico del organismo e informes de gestión; observación directa de la operativa de trabajo y de las instalaciones; entrevistas personales realizadas a un total de 67 empleados del INAP: encuesta de clima laboral con una serie de preguntas que permiten evaluar el grado de satisfacción del personal en relación con las condiciones en las que se llevan a cabo las funciones encomendadas a cada trabajador, así como la satisfacción personal que el trabajo le reporta; análisis comparativo de la formación de empleados públicos en España para ubicar el papel del INAP en su entorno de negocio; inventario de los principales procedimientos del INAP y diagramación del procedimiento de Formación, así como la diagramación del mapa de procesos.

Esa información, además de su explotación cualitativa para el

conocimiento y comprensión de los aspectos relevantes sobre la organización, procedimientos y funciones del organismo, se utiliza para la elaboración de las correspondientes conclusiones y, en su caso, de las posibles recomendaciones.

Dicha consultoría operativa se desarrolló entre mayo de 2012, fecha en que se iniciaban los primeros trabajos, hasta febrero de 2013, mes en que se presentó el borrador del informe, para su contraste y valoración por el INAP. El informe definitivo tras el intercambio de opiniones con el organismo se cerró en marzo de 2013.

4. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

La Consultoría Operativa de Servicios se ha circunscrito a analizar fundamentalmente datos del año 2012 con referencias a años anteriores. El equipo de trabajo para la realización del programa establecido ha sido el equipo de la Subdirección General de

la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado, de la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas). Han colaborado con el equipo, en funciones de organización y coordinación interna de los trabajos en el seno del centro, Juan Carlos Arnaiz, gerente adjunto, y José Luis Masegosa, coordinador del Área de Recursos Humanos del organismo.

Conocidas las conclusiones y recomendaciones, la gerencia solicitó del equipo inspector su presentación al equipo de dirección, reunión que tuvo lugar el 16 de julio de 2013. Asimismo, días después, el Gerente dio a conocer las conclusiones del informe a la Junta de Personal.

Por otra parte, y a medida que se desarrollaba el proyecto, se advirtió la necesidad de complementar la consultoría, de acuerdo con el parecer de la Inspección, con un análisis de cargas de trabajo que potenciara los efectos positivos para la organización del trabajo iniciado.

Para ello, se optó por contratar una asistencia técnica destinada a profundizar en algunos aspectos analizados en primera instancia por la IOS y que permitió, con la colaboración del personal del INAP en un momento muy delicado para la organización –diciembre de 2012–, obtener un documento inicial de actividades y procesos de alto valor añadido.

Ante la necesidad de reforzar los resultados de la Inspección Operativa de Servicios y con el fin de dar coherencia a los diversos proyectos que permitirían evaluar las posibles mejoras en la gestión de personas del organismo, el INAP valoró la necesidad de afianzar los resultados de ambos trabajos con la identificación de áreas de eficiencia y fijación de indicadores de costes por actividad.

Debido al replanteamiento de las actividades del Instituto tendentes a la consecución de los objetivos organizacionales asignados, era preciso identificar y liberar aquellos recursos que aportaban menor

valor añadido; identificar aquellas actividades que podrían dejar de realizarse en función de la nueva estrategia definida; determinar potenciales de absorción y las posibles reducciones de costes respecto a la situación actual, así como las nuevas posiciones que en el marco del Plan Estratégico iban a ser requeridas.

El procedimiento de contratación concluyó con la adjudicación de dicha asistencia a IOR Consulting, cuyo trabajó finalizó en junio de 2013. Los resultados de sus trabajos se expusieron conjuntamente con los de la Inspección Operativa de Servicios en julio de 2013.

5. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

Sin perjuicio de las dificultades que entraña una consultoría interna de

esta magnitud, sobre todo en términos de confianza, los trabajadores del INAP han respondido de manera extraordinaria, con una lealtad plena v asumiendo la necesidad de contar con herramientas que coadyuven a meiorar el rendimiento de la organización. Sin imposiciones y con un elevado grado de sinceridad, la dirección, el personal y sus representantes mantuvieron siempre una actitud constructiva en beneficio de la institución, lo que ha redundado en la obtención de unos instrumentos a partir de los cuales poder adoptar decisiones consensuadas con criterio. La organización ha realizado un esfuerzo de conocimiento, autocrítica y revisión de sus procesos que permitirá implantar proyectos innovadores y asumir decisiones estructurales en un entorno incierto.

Cualquier proyecto de cambio organizacional, mucho más cuando afecta a la Misión y la Visión de la organización, debe empezar por un análisis detallado de la situación "real".



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

En noviembre de 2012 se solicitó que coordinase la gestión del proyecto "Mejora de la Eficiencia Operativa", junto con el consultor externo IOR Consulting. El objetivo del proyecto era mejorar la eficiencia de los procesos para afrontar el presente y el futuro del INAP.

Este proyecto constituía una nueva fase del proyecto prioritario 5.4.1 "Inspección Operativa de Servicios" del Plan Estratégico del INAP 2012-2015, que se había iniciado meses atrás con el personal de la Subdirección General de Inspección de Servicios de la Administración General del Estado. El proyecto tuvo tres actividades principales:

- Definición de una tabla de procesos y actividades, junto con indicadores, por parte de los responsables de cada unidad.
- Cumplimentación de cuestionarios para medir las cargas de trabajo por procesos y actividades por parte de los empleados públicos del INAP.
- Entrevistas con los responsables de cada unidad.

Mi participación en el proyecto consistió en:

- Organizar sesiones informativas y reuniones individuales entre el personal de la consultora y del INAP.
- Realizar comunicaciones al personal del INAP con los objetivos e instrucciones para cada una de las tres actividades.

- Trasladar comunicaciones entre la consultora al personal del INAP y viceversa.
- · Clarificar dudas del personal del INAP.

2. Principales retos a los que se ha enfrentado el equipo

El principal reto que afronté durante el proyecto (noviembre 2012-junio 2013) fue persuadir al personal del INAP para que colaborase con la consultora IOR. Muchos empleados consideraban que esta fase del proyecto se solapaba con la primera fase que habían pilotado los funcionarios de la Subdirección General de Inspección de Servicios de la Administración General del Estado. Estos últimos habían entrevistado a una buena parte de los empleados públicos del INAP.

El reto resultaba aún más complicado de abordar por cuanto yo no había participado en la gestión de la primera fase del proyecto y, en cualquier caso, desconocía su desarrollo, así como los pormenores que aconsejaban este despliegue adicional.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

La participación en este proyecto me ha aportado más conciencia sobre las inercias y ortodoxias administrativas que obstaculizan el cambio en las organizaciones. Por otra parte, este proyecto me ha impulsado a ser mucho más comunicativo a la hora de explicar decisiones y proyectos con el fin de superar suspicacias y resistencias.

Además de la organización, mi aportación mayor al proyecto ha consistido en la perseverancia con la que he realizado el seguimiento de la participación de los empleados públicos del INAP en las tres actividades de recogida de información de la Consultora IOR para superar resistencias y garantizar que aquella contase con toda la información a la hora de generar su producto final.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

En cuanto al sentimiento de ser partícipe en el resultado, solamente conozco de oídas el producto final del proyecto.

Subdirección General de la Inspección
General de Servicios de la AGE.
General de Modernización
Dirección General de Modernización
Administrativa, Procedimientos
Administrativa de la Administración
e Impulso de la Administración
Electrónica, Secretaría de Estado de
Electrónica, Públicas, Ministerio
Administraciones Públicas, de Hacienda y Administraciones Públicas

1. PROYECTO 5.4.1 DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INAP: REALIZACIÓN DE UNA INSPECCIÓN OPERATIVA DE SERVICIOS

El Plan Estratégico del INAP para el periodo 2012-2015, recoge los objetivos y acciones o proyectos a implementar durante esos años. Destacan como directrices del Plan: el fortalecimiento institucional en el ámbito nacional e internacional; la generación de conocimiento y reflexión de calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas; la vinculación entre la formación y selección del personal al servicio de la Administración pública según sus necesidades reales, las

competencias profesionales de los trabajadores y su carrera profesional; la conversión en centro de excelencia en formación de directivos públicos; y la alineación de la gestión con los retos estratégicos.

A partir de estas directrices se impulsan como valores:

 a) La elaboración de itinerarios formativos competenciales para las distintas funciones de los trabajadores, alineando la formación (y, en su caso, la selección) con el desempeño del puesto de trabajo

- y con las distintos medios de aprendizaje existentes.
- b) La conversión en centro de referencia para la certificación y homologación de la formación.
- c) La evaluación de la calidad de la formación impartida.
- d) El apoyo a la investigación en materia de Administración y de políticas públicas.
- e) La generación y gestión del conocimiento mediante el desarrollo de redes de investigación e innovación.

Entre los objetivos establecidos en dicho Plan se incluyó el de "Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos", previéndose para su implementación diversas estrategias a materializar mediante uno o más proyectos.

El desarrollo de una de estas estrategias, concretamente aquella que busca "Adaptar la estructura a los objetivos políticos del organismo", preveía como único proyecto la realización de una Inspección Operativa de Servicios, para cuya ejecución se solicitó la colaboración de la Dirección General de Modernización

Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica, adscrita a la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, tarea que quedó encomendada a la Subdirección General de Inspección General de Servicios de la AGE, con el cometido de realizar un análisis y diagnóstico de la organización y sus procedimientos.

2. LA INSPECCIÓN OPERATIVA

Los trabajos de consultoría se iniciaron en el mes de mayo de 2012, dándose por finalizados con la remisión del informe en febrero de 2013, según el calendario acordado.

En una primera fase, tras las reuniones preliminares con los directivos y la presentación y discusión de un plan de trabajo, se procedió a recopilar la información documental necesaria para comprender la gestión de la entidad y se recopilaron datos relativos a otras entidades de la AGE con competencias similares a las del INAP para establecer un marco comparativo de referencia y ubicar al INAP en su entorno de negocio.

De forma inmediata, se realizaron entrevistas al personal con arreglo a un cuestionario estándar, entrevistas que alcanzaron a un 30,18 % de los trabajadores adscritos al INAP. Simultáneamente, se procedió a la recogida de información sobre el funcionamiento de la entidad mediante visitas y observación directa. Junto a esto, se analizaron los procesos del Instituto, se concretaron los principales procedimientos y se diagramaron los referidos a la formación.

Para completar el análisis y diagnóstico de la organización, se realizó asimismo una encuesta sobre clima laboral, mediante un cuestionario orientado a medir la satisfacción de los trabajadores respecto a las condiciones en las que desempeñan sus funciones, así como de las tareas en sí mismas y sobre la percepción de su integración personal en la organización.

El cuestionario, de carácter voluntario y anónimo, se distribuyó por correo electrónico a todo el personal del Instituto, obteniéndose el 43,15 % de las respuestas posibles.

3. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DEL INFORME

El INAP se configura como un centro de selección, formación v perfeccionamiento de empleados públicos en el ámbito de la AGE y de la Administración local que, además de impartir formación a funcionarios de otros países, realiza estudios e investigaciones sobre la Administración pública, elaborando publicaciones y gestionando una biblioteca especializada y su fondo documental, a la par que convoca premios y becas relacionados con la Administración. Mantiene relaciones de cooperación con otras Administraciones y centros de formación de empleados públicos, nacionales e internacionales. Es, asimismo, responsable de ejecutar los acuerdos de la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones públicas.

El INAP es referente de formación y de selección de empleados públicos y, en menor medida, referente de investigación, innovación, análisis del sector público o motor de cambio. Pero incluso donde el INAP tiene mayor ventaja comparativa, ha de competir con otros homólogos. Así, compite en formación con centros estatales especializados igualmente abiertos a empleados públicos (Instituto de Estudios Fiscales, Centro de Estudios Constitucionales, Centro de Estudios Jurídicos...) y compite en estudios y análisis del sector público con otras entidades, por ejemplo, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios o el Instituto de Estudios Fiscales.

Es un organismo autónomo cuyo presupuesto de gastos ha descendido considerablemente en los últimos años y atraviesa por disyuntivas de cambio en un esfuerzo por definir su cuota de mercado.

Los riesgos que representa para el INAP permanecer inamovible en la situación de los últimos años resultan previsibles: estancamiento, baja productividad y pérdida de competitividad. Por eso su actual dirección ha iniciado la vía del cambio, con objetivos como los previstos en el Plan Estratégico cuatrienal.

Analizada la institución, la consultoría formuló una serie de conclusiones y propuestas referidas a los planos estratégico, organizativo y procedimental, a la política de recursos humanos y a las tecnologías del INAP, relacionadas todas ellas con los retos que a medio plazo podría tener que afrontar el Organismo en su entorno de negocio y que se refieren a:

- · Ganar competitividad.
- · Impulsar la productividad.
- Impulsar la comercialización de sus productos y servicios.
- · Apostar por el conocimiento.
- · Ofrecer resultados.

La competitividad, que depende de la calidad del producto y de su coste, está relacionada con la productividad y la innovación, y también con la imagen corporativa del organismo.

Por su parte, la productividad, como capacidad de producir más bienes y servicios con menos recursos, depende de la tecnología aplicada y de la formación de los empleados.

Así, para ganar competitividad, se sugieren al INAP medidas que incidan

sobre la gestión de la innovación, la inversión en TIC, la asunción del liderazgo selectivo-formativo en la AGE, la inmersión en ética pública y la mayor profesionalización (capacitación, formación, motivación) de su personal.

Para impulsar la productividad, se insta al INAP a elegir la especialización productiva en la que tenga ventaja comparativa frente a otros entes públicos o privados, no rivalizando en campos donde su ventaja sea menor; a fomentar internamente el emprendimiento innovador; y a mejorar la eficiencia, evitando duplicidades internas, analizando costes y rendimientos, y evitando sobreproducción y procesos innecesarios.

Respecto al impulso de la comercialización, se sugieren medidas para fidelizar al cliente interno, ampliar el mercado de servicios que presta el INAP y fomentar la colaboración con otros responsables de modo que puedan ofrecerse servicios más completos al menor coste.

Todo lo anterior requiere una apuesta decidida por la investigación y la recopilación y transmisión del conocimiento.

Finalmente, el principal reto es ofrecer un resultado de calidad, un producto en respuesta a la demanda de las Administraciones públicas y de la sociedad.

En concreto, se señalan a continuación algunas de las principales propuestas contenidas en el informe de la consultoría operativa:

En el plano estratégico se aconseja al INAP que acometa las siguientes acciones:

- Al concurrir con otros actores públicos y privados, debe trabajar pensando en competir:
 - a) Especializando su acción en la prestación de los servicios en los que cuente con ventaja comparativa.
 - b) Concentrando el esfuerzo en las áreas en las que cuenta con personal altamente cualificado: diseño y realización de procesos selectivos, formación de empleados de la Administración y edición de publicaciones.
- Elaborar el Plan de Formación de la AGE, incluyendo el diagnóstico de las necesidades y planteando un modelo propio de formación y de profesorado.
- Coordinarse con los promotores AGE de formación para el empleo, diseñando modelos que faciliten el diagnóstico de las necesidades formativas, la evaluación de la formación pública y la medición de su impacto con los correspondientes indicadores.
- Establecer la comparación con otras Administraciones públicas, en sintonía con los objetivos de la Comisión para la Reforma de las Administraciones públicas, identificando posibles duplicidades y haciendo propuestas de puesta en común de medios y servicios.

- · Constituir alianzas para aumentar la cuota de mercado
- · Valorar el coste de cada acción formativa.
- Convertir la innovación en *cultura organizativa* buscando generar impacto social en las Administraciones:
 - a) Fomentando la innovación tecnológica para llegar a más usuarios al menor coste posible (creación de redes sociales de comunicación, fomento de la formación *on line* o la informatización de procesos selectivos).
 - b) Impulsando la investigación, a través de un Centro de Estudios para materias propia del INAP que utilice fundamentalmente a los expertos internos del organismo, revirtiendo sobre el INAP el producto de su investigación.
- Fidelizar a los usuarios mediante acciones: la creación de un buzón de sugerencias en la sede electrónica o la creación de un "carnet electrónico" de alumnos y colaboradores.

En el plano organizativo se observa que en el INAP la burocracia gestora tiene mayor peso que la labor de análisis y decisión. Por otro lado, la realización de las labores de investigación funcional y técnica se han encomendado a personal externo (docentes universitarios y empresas de servicios). Su estructura organizativa es, sin embargo,

extensa y, en comparación con otros centros públicos similares, duplica o casi triplica su organigrama. Por ello, se sugieren al INAP las siguientes acciones:

- Poner más en valor la calidad intelectual de los cuadros internos, tanto para la investigación, como para la coordinación de los planes formativos, especializando a personas en las diferentes áreas de conocimiento propias de la institución.
- Establecer una estructura más reducida, en torno a determinadas áreas funcionales, unificando las actividades de formación en una única subdirección sobre la que pilotaría la competitividad del organismo y la responsabilidad de generar un Plan de Formación en la AGE. Esta área se responsabilizaría de definir, en colaboración con otros promotores, una metodología para diagnosticar necesidades, evaluar la formación y valorar su impacto.
- Por otro lado, se insta a concentrar las relaciones de cooperación del Organismo en una única unidad, la de Relaciones Institucionales.

En el plano funcional y procedimental se sugiere que el INAP lidere los criterios finalistas de la formación en la AGE, para facilitar la toma de decisiones mediante el diagnóstico de necesidades y la evaluación de resultados, a través de las siguientes acciones:

 Identificar las necesidades formativas, catalogación de competencias para los puestos de las organizaciones y trazado de perfiles profesionales sobre los que ha de incidir la formación.

- Establecer indicadores que permitan medir el impacto de las acciones sobre los destinatarios.
- El ejercicio de alguna clase de control sobre la finalidad de la formación a los empleados públicos en el ámbito AGE presentando anualmente ante los promotores de Formación para el Empleo los estudios realizados sobre necesidades formativas, publicitando modelos de diagnóstico y de evaluación formativa, y fomentando el estudio conjunto y el acuerdo creativo.
- Asimismo se sugiere potenciar la función investigadora del INAP, identificando las materias de investigación propias del INAP y reforzando la publicidad de sus fondos y facilitando el acceso y consultas. Y potenciar la cultura relacional, intraorgánica entre todos sus miembros e interorgánica respecto a otras entidades afines y a las Administraciones públicas en general.

En materia de recursos humanos se recomienda al INAP neutralizar cierto sentimiento de inseguridad y desmotivación expresado por sus empleados, mediante determinadas acciones:

- Mejorar la distribución interna del trabajo, reasignando personal a áreas deficitarias.
- Mejorar la comunicación interna entre jefes y empleados, fijando los objetivos para el periodo, transmitiendo instrucciones con claridad y fomentando el mutuo respeto.
- Fomentar la formación permanente del personal del organismo.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Como consecuencia del nuevo Plan Estratégico, el INAP quiere evolucionar y, entre otros objetivos, pretende generar conocimiento y ratificarse como el Centro de excelencia en formación de directivos públicos.

Entre otras consecuencias supone 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, en definitiva, alinear la gestión con los retos estratégicos.

Estos retos van a modificar las actuales pautas de actuación que desde el INAP se están llevando a cabo. La reducción de la oferta de empleo público, unida a las nuevas líneas estratégicas obliga a reflexionar en los actuales modos de hacer y de funcionar.

Adicionalmente y como factor exógeno al INAP, está la propia reflexión que desde la Administración pública se está llevando a cabo. La implantación de la Contabilidad Analítica, proyecto CANOA, hará necesario, entre otras actuaciones, establecer sistemas e indicadores que identifiquen los costes por actividad, calcular las cargas de trabajo, revisar los actuales procesos, etc.

¿Cómo encajar todos estos cambios en la organización? El INAP busca una estructura que le aproxime, oriente y defina planes de actuación que faciliten el paso a la nuevas maneras de hacer que se van a implementar, que defina los perfiles necesarios y los nuevos procesos resultantes, que identifique los nuevos puestos.

En base a los antecedentes descritos, hemos procedido a realizar:

- Un diagnóstico del sistema organizativo.
- Un dimensionamiento optimizado de la plantilla del INAP: en el contexto actual y a medio plazo (2012-2013), consecuencia de las nuevas líneas estratégicas.

El dimensionamiento de la plantilla estará basado en el detalle real de las necesidades concretas basadas en las líneas estratégicas del INAP.

Un estudio de cargas de trabajo por puesto, que con criterios de costeutilidad permita dictaminar hasta qué punto estas son justificadas y si cabe una racionalización organizativa en el funcionamiento y, en consecuencia, un potencial de absorción, reducción y/o crecimiento, aunque sin perjudicar la calidad del servicio actualmente prestado.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

La metodología para la realización del trabajo, entre otras herramientas, se realizaba a través de entrevistas personales con empleados de todas las áreas y puestos de trabajo existentes en el INAP, para la revisión de tareas, funciones y modo de trabajar.

El reto fundamental era que las personas entrevistadas contaran con el máximo detalle su forma de trabajar habitual y que ellas mismas, con nuestras sugerencias y experiencias en este tipo de trabajo y en el sector público, pudieran proponer otras formas de trabajo para llegar a hacer más eficiente el mismo.

Tuvimos limitaciones de acceso a todos los puestos de trabajo existentes, lo que redujo la visión, que debería haber sido global e integral, a un análisis y revisión parcial, lo que aminoró el impacto del trabajo realizado. Adicionalmente un número elevado de las personas entrevistadas no aportaron todas las ideas, alternativas o puntos de vista particulares desde el puesto de trabajo que desempeñan. Entendemos que el motivo fundamental es la dinámica existente en un organismo público, pues no están acostumbrados a realizar propuestas, se acogían mucho a la normativa establecida y al cumplimiento

de sus funciones tal y como se hace en la mayoría de los organismos públicos. En comparación con trabajos similares realizados en la Administración pública, la respuesta fue más pobre de lo esperado.

A su vez, nos hemos encontrado también con trabajadores un tanto reticentes a dar detalles sobre su trabajo, no entendían bien cuál era la finalidad de comentar con un consultor externo en qué consiste su trabajo.

Adicionalmente, el desconocimiento previo por parte de los trabajadores del motivo y objetivos del trabajo, generó cierta incertidumbre que, entendemos, limitó su participación.

Por último, no poder disponer de los costes laborales, imposibilitó el calcular el coste de las tareas, actividades, procesos y funciones.

3. ¿Te sientes partícipe del resultado?

En cierto modo sí, ya que cuando se les daba explicación detallada sobre los objetivos del proyecto, en líneas generales, las personas que eran entrevistadas entendían lo que se quería hacer y el porqué. Advertían que debían cambiar sus formas de trabajar, querían explicar lo máximo posible para poder realizar cambios en su modo de proceder. Esto lo vinculaban a la nueva orientación que se estaba dando al papel del INAP.

4. ¿Qué valor aporta el proyecto?

Consideramos que una reflexión sobre lo que se está haciendo, como se está haciendo y para qué permite visualizar mejor las funciones desarrolladas y qué papel su puesto, su área o departamento juega dentro del conjunto de la organización.

Por otra parte y dado el cambio del papel que la actual dirección quiere otorgar al INAP, dentro del conjunto de la Administración central y materializado en el Plan Estratégico, se percibe nítidamente que algunas de las actividades que antes se realizaban deben reenfocarse para mejorar la eficiencia, en otros casos se debe dar paso a nuevas actividades/tareas, que satisfagan los nuevos retos planteados o, por último, abandonar aquellas que quedan relegadas por aportar escaso valor añadido o no estar alineadas con la nueva estrategia.

Adicionalmente, la actual situación económica y el entorno tanto dentro como fuera de la Administración, están impactando en los nuevos enfoques y formas de hacer y el INAP no es una excepción.

Este trabajo nos permite obtener información detallada de lo que estamos haciendo y visualizar las mejoras que podemos incorporar para obtener los ahorros necesarios que nos permitan acometer las nuevas funciones que se están asumiendo, además de detectar aquellas competencias de las que va a ser necesario disponer y de las que actualmente se carece y visualizar los recursos, nuevos puestos y perfiles de trabajo, que son necesarios para cumplir con los objetivos que se persiguen.

En definitiva, este trabajo nos facilita la información necesaria para planificar un plan de acción que nos facilite el tránsito.



La actual situación económica y el entorno tanto dentro como fuera de la Administración, están impactando en los nuevos enfoques y formas de hacer y el INAP no es una excepción.



Implantación de Contabilidad Analítica CANOA

Responsable

Juan Carlos Arnaiz Arnaiz, gerente adjunto

Colaboradores internos

Servicio de Contabilidad y Presupuestos

Servicio de Régimen Económico

Colaboradores externos

Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)



Juan Carlos Arnaiz Arnaiz, gerente adjunto

1. NOMBRE DEL PROYECTO

IMPLANTACIÓN DE CONTABILIDAD ANALÍTICA. CANOA

2. Introducción

"Contabilidad analítica", duras palabras que llegan al oído del empleado público, ocupado y preocupado en la tramitación de expedientes, en la gestión de servicios públicos y en variopintas actividades.

"¡Una ficha más que cumplimentar, un informe adicional a elevar!". Más papel que ofrendar en el altar de la transparencia, aunque el exceso de datos pueda ocultar la información, generando opacidad.

Así afrontado, parece más una descabellada idea que acabará en el combado anaquel de proyectos iniciados y abandonados por la Administración pública, sin haber dejado más poso en la pequeña intrahistoria que la desmotivación de los llamados a su implementación, cual ocurrencia de un niño que como capricho se toma y como tal se abandona al cambiar las personas que ocupan la cúpula de la organización.

Sin embargo, el espíritu de la contabilidad analítica es consustancial al ser humano, al sentido común que debe presidir sus actuaciones.

Podemos acercarnos a la esencia de la contabilidad analítica indicando que es un sistema que permite conocer el coste de las cosas. Esto así dicho parece fácil pero entraña sutiles conocimientos: conocer lo que se hace, por quién se hace, cuánto se gasta y en qué se gasta, todo ello en perfecta interrelación.

Pero ese conocer ofrece a quien sabe leer las claves que permiten afrontar los cambios necesarios para la mejora constante y la búsqueda de la excelencia en la organización.

En cuanto que "contabilidad" es un sistema que lleva la cuenta y razón de lo que hacemos, reduciéndolo a cálculos. Y en cuanto que "analítica", supone que distinguiendo y separando las partes de un todo, conocemos los principios o elementos del INAP.

La introducción de este proyecto nos permitirá:

- disponer de información sobre los costes de las actividades; y
- · fijar indicadores de gestión.

Sin embargo, su implantación supone enfrentarnos a un sinfín de problemas.

Sirvan estas letras como inventario de las piedras encontradas en el propio camino de tal forman que sirvan de punto de apoyo para que otras personas que transiten por este arduo peregrinaje realicen la derrota con un zurrón de conocimientos que les permita llegar a este o a mejor puerto en menos tiempo y con menos sinsabores.

Si en la vida no hay éxitos y fracasos, sino éxitos y aprendizaje, este proyecto nos ha enseñado mucho mientras nos acercamos al éxito, que sin duda está cercano.

3. NOMBRE DEL PROYECTO

Embarcado en un meritorio espíritu modernizador, el INAP, en su ambicioso Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 asume, entre otros proyectos, el de la "implantación de la aplicación CANOA", como medio de instaurar la contabilidad analítica para la mejora de la toma de decisiones, al disponer de información sobre los costes de las actividades y fijar indicadores de gestión.

Todo parte del ánimo de "conocer" para poder tomar las decisiones acertadas, imprescindible en

momentos en los que los recortes presupuestarios plantean un audaz reto a los gestores públicos en su ánimo de mantener, e incluso aumentar, sus servicios a la sociedad.

La implantación de la contabilidad analítica es una importante decisión que permite al INAP, en cuanto organización, conocerse mejor, al desentrañar las partes de la misma, al obligar a definir sus actividades. Es un análisis basado no ya en la eficacia, sendero este más transitado, sino en el de la eficiencia.

La contabilidad analítica es un perfecto cuadro de mando que presentará a la dirección del INAP una serie de indicadores y de gastos por actividad, por centro de coste y por elementos de coste, cuyo cabal conocimiento permite no solo tomar las mejores decisiones, sino evaluar el impacto que la implantación de tales decisiones tienen en la organización.

Sin embargo, enfrentarnos a su implantación supone enfrentarnos a un sinfín de problemas.

Los que ya esperábamos, fruto del análisis previo, eran los siguientes:

- Aptitud reacia a asumir nuevas tareas, adicionales a las ya realizadas, con el consiguiente coste y la necesaria asignación de recursos materiales y humanos a un proyecto que no es una actividad, un activo "vendible" a terceros por sí mismo.
- Necesidad de diseñar un sistema teórico realista, ajustado a la realidad de la institución, consensuado entre los diversos departamentos y las distintas sensibilidades de sus responsables.
- Miedo al desnudo, a la transparencia de las realidades hasta ahora asumidos, con sus ineficacias y sus ineficiencias, máxime si se permite la comparación con otras realidades similares o se confrontan con el mundo exterior a la organización.
- Necesidad de diseñar un marco teórico estable, por cuanto que la información a explotar debe asentarse en una homogeneidad y continuidad de los elementos básicos de la estructura, que permitan obtener información de los datos.

- La dirección que implanta la contabilidad analítica debe contar con:
 - La fortaleza necesaria para asumir las anteriores resistencias.
 - La valentía para ver al INAP en un espejo que refleja una realidad alejada de afeites.
 - La integridad para no retocar esa imagen acomodándola a unos resultados preferidos.

De hecho, durante la implantación hemos conocido un anterior intento de implantación en el INAP, que no fructificó. El problema radica en que ese fracaso anterior no está suficientemente documentado, lo que impide extraer conclusiones que ayuden en esta nueva etapa. Nuevamente se observa que el trabajo realizado no alimenta a la organización, sino que acompaña a los actores, sin apenas transferencia de conocimiento. Nace esta circunstancia del miedo, del directivo actual, a exponer las experiencias fracasadas (cuando son las que más pueden enseñar) resaltando solo los éxitos (en la medida en que uno se puede adueñar de ellos, con independencia de sus aportaciones).

4. PUNTO DE PARTIDA

El punto de partida es la existencia en el INAP de una gestión presupuestaria gestionada por el Servicio de Régimen Económico a través de la aplicación SOROLLA, y de una "contabilidad presupuestaria" y una "contabilidad financiera", gestionadas ambas por el Servicio de Contabilidad y Presupuestos, a través de la aplicación SIC´3 (Sistema de Información Contable, versión 3). Ambas aplicaciones están diseñadas v desarrolladas por la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), v son de uso habitual en la Administración General del Estado.

El INAP carecía de personal con la formación adecuada y de los instrumentos necesarios para la implantación de la contabilidad analítica, por lo que se decidió apostar por la utilización del Sistema CANOA (Contabilidad Analítica Normalizada para las Organizaciones Administrativas) que permite la confección de los informes e indicadores que deben incluirse en la Memoria de las

Cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.

La decisión de su utilización descansó en los siguientes argumentos:

- Es una aplicación diseñada y mantenida por la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), lo que supone una garantía de conocimiento de la legalidad y de la normativa vigente, pudiéndose obviar el farragoso proceso de transferencia de conocimientos desde el cliente (INAP) al consultor que debe diseñar la herramienta.
- Ese mismo argumento abona el hecho de su constante adaptación a la cambiante normativa.
- Es una aplicación realizada por la IGAE, Administración pública, siendo de acceso gratuito y sin costes de mantenimiento.

5. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El proyecto se planteó para ser gestionado desde la gerencia, por un equipo de cuatro personas, con la participación del gerente adjunto, dos personas del Servicio de Contabilidad y Presupuestos (la jefa del servicio y una técnica de documentación), y la jefa del servicio de Régimen Económico.

La formación, que ha versado sobre el diseño teórico, el conocimiento de la herramienta informática y la personalización correspondiente al INAP, ha sido realizada por la Intervención General de la Administración del Estado.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Desde gerencia se ha trabajado tanto en el diseño teórico, como en el sistema de alimentación de datos.

Las premisas sobre las que se deben trabajar, entendemos que son:

- Implantación escalonada que permita el aprendizaje y el ajuste del sistema.
- Minimización de las cargas de trabajo mediante la utilización de la información ya existente y extraíble de los diversos sistemas de información.

· Diseño modular que permita estructurar la información de forma graduada, con agregaciones teóricas de datos. El proyecto se organizó en una serie d€ hitos: Solicitud de implantación a la IGAE. Autorización. Subscripción d€ protocolo. Alta de usuarios en el sistema. Formación teórica de los usuarios. Formación práctica de los usuarios. Formación de los usuarios: personalización. P∈rsonalización de las tablas. Preparación operativa de la captura d∈ los datos.

Implantación d€ CANOA.

7. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO. CAMBIOS FUNDAMENTALES RESPECTO A LA IDEA INICIAL

Lo que estaba teóricamente diseñado para conducirnos al éxito se enfrentó, sin embargo, a los vaivenes que la tozuda y caprichosa realidad nos impone.

Han aflorado los siguientes problemas. de diversa índole:

· No se ha constituido un equipo de trabajo constante y dedicado, imposible por la escasez de personal en el INAP para afrontar nuevos retos sin abandonar tareas esenciales para el sostenimiento del trabajo económico-administrativo del Instituto. A esta contrariedad se une la circunstancia de que dos de las personas del equipo inicial pertenecían al Servicio de Contabilidad, siendo ese hecho contrario a la buena praxis, según la apreciación trasladada desde la IGAE en el proceso de formación. A ello añadimos que dos de las personas del equipo han abandonado el Instituto. Mientras el puesto de una

- de las personas ha sido ocupado (aunque el necesario proceso de asunción de nuevas tareas ha mermado la dedicación al proyecto), la otra plaza ha sido imposible de cubrir, por el perfil de la misma (cuerpo, grado). Recomendamos a cualquier organización que empeñe recursos humanos dedicados en exclusiva a este objetivo.
- · A principios del año 2013 se adaptó, obligatoriamente, una nueva versión, SOROLLA 2, del programa de gestión económicopresupuestario. Lo que en principio parecía un adelanto, por las nuevas prestaciones y posibilidades que ofrecía, a la larga ha supuesto un hándicap por cuanto que el lenguaje de esta versión no es compatible con la aplicación CanoaNET. Es decir, ha decaído el principio de interoperabilidad directa que era uno de los puntos fuertes de la elección de la aplicación para la gestión de la contabilidad analítica. Recomendamos en este punto que otras organizaciones evalúen previamente sus datos, procedan al

- estudio y reordenación de dichas fuentes, para evitar redundancias y facilitar el tránsito.
- El proceso de definición de tablas con el diseño teórico que se había adelantado a finales de 2012 y principios de 2013, vivió un periodo de ralentización, por cuanto que de los trabajos de la Inspección Operativa de Servicios, otro de los Proyectos del INAP incluidos en su Plan Estratégico, podían extraerse conocimientos reutilizables en el diseño teórico del proyecto.
- Las propias incertidumbres del momento, el ruido de fondo, hacen difícil centrar la definición la contabilidad analítica del INAP, emplear recursos y tiempo.
- Unido a ello se ha de considerar la interacción con otros proyectos del Plan Estratégico 2012/2015, que han podido saturar a la organización llevando a cuellos de botella estratégicos:
 - 5.2.1. Implantación de un sistema electrónico de gestión de gastos.
 - 5.3.3. Implantación del cuadro de mando.

5.4.1. Realización de una Inspección Operativa de Servicios, que aportará orientaciones dirigidas hacia una mayor simplificación administrativa.

5.4.4. Proyecto de nuevo Estatuto del INAP, cuyo objetivo es adecuar la organización a los nuevos objetivos planteados.

8. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

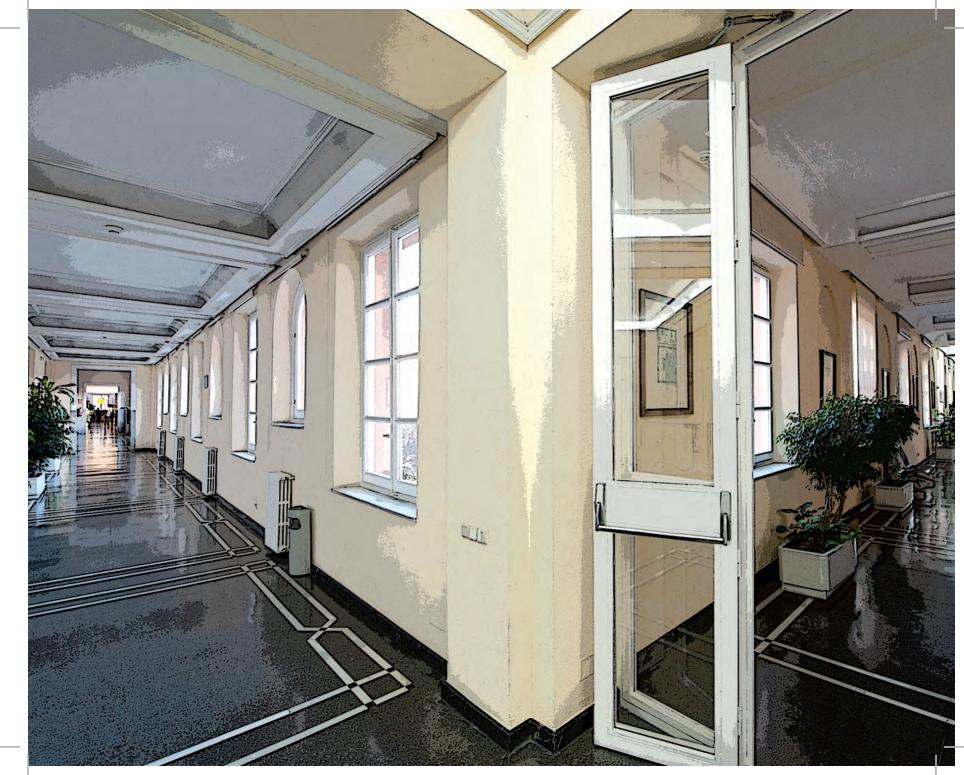
Actualmente el proceso de implantación de la contabilidad analítica en el INAP se encuentra en su última fase, la del cierre del marco teórico junto con las unidades y en la preparación de los elementos técnicos para la captura, ordenación y explotación de los datos.

El esfuerzo iniciado está próximo a ofrecer los ansiados frutos, pero el camino recorrido ya ha servido para plantearse cosas tan básicas en una organización como:

 Cambio d∈ la Visión: si hasta ahora los costes en la Administración no se interiorizan en cada una de las acciones y actividades que se desarrollan, esta disociación, impensable en una organización responsable y coherente, está llamada a sustituirse por una integración que alumbre la planificación, la ejecución y la evaluación constante.

- Cambio del conocimiento: la sistematización de las actividades que realiza el INAP, como cualquier otra organización, pone en valor el producto que oferta a la sociedad en la que se incardina. Hasta ahora, quien se encuentra en la "sala de máquinas" tiene una visión diferente de quien se encuentra en el "mostrador de entrega". Necesitamos, todos, ver los productos de forma alineada, integral.
- · La importancia de la interoperabilidad de los datos que manejan las Administraciones públicas: la cantidad de precioso tiempo y trabajo que requiere la incorporación de datos para extraer la información requerida. Tiempo es ya de que la Administración General del Estado afronte de manera colectiva la puesta en marcha de programas comunes a sus organizaciones, de tal forma que aúnen ahorro económico y de cargas, con homogeneización de procesos y datos. Esa actuación conllevará, por sí mismo, la existencia de empleados conocedores de la misma herramienta, sin que sean necesarios procesos de aprendizaje en los eventuales traslados y generará una forma de trabajo más fácil en aquellas actuaciones conjuntas entre las administraciones, cuya potenciación se ve refrendada por el informe CORA.







Plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental

Responsable

Enrique Silvestre Catalán, responsable del proyecto

Colaboradores internos

Esther Piccione Plana, vocal asesor de la Unidad de Apoyo

Antonio Marroquín Calzón, director de Programa del Servicio de Prevención, Gerencia

251

1. NOMBRE DEL PROYECTO

PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

2. SITUACIÓN DE PARTIDA

El INAP, consciente de que las limitaciones energéticas pueden representar reducciones en el mantenimiento de los servicios públicos actuales, consideró prioritario, como parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa, optimizar el consumo de energía y reducir la contaminación, por lo que incluyó en su Plan Estratégico General 2012-2015, en el marco de la estrategia 5.1, "Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética", el proyecto 5.1.7, "Elaboración y aplicación de un plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental", con un objetivo concreto de incluir la sostenibilidad medioambiental en todas las actividades del INAP y hacer un uso eficiente de sus instalaciones. Este proyecto se incluyó, además, en el Plan Operativo Anual 2012-2013.

3. EQUIPO DEL PROYECTO

Para la puesta en marcha del proyecto, en marzo de 2012, se constituyó el equipo que lo materializaría, formado por Enrique Silvestre Catalán (responsable de proyecto), Esther Piccione Plana (gestor principal del proyecto) y Antonio Marroquín.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrolló en el marco de lo dispuesto en la Directiva 2006/32/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de abril de 2006, sobre la eficiencia del uso final de la energía y los servicios energéticos, de obligado cumplimiento para los Estados miembros desde el 17 de mayo de 2008; del Acuerdo del Consejo de Ministros, de 11 de diciembre de 2009, por el que se aprueba el plan de activación de la eficiencia

energética en los edificios de la Administración General del Estado, publicado mediante la Resolución de 14 de enero de 2010, de la Secretaría de Estado de Energía, y del resto de la normativa vigente.

Con una duración plurianual, consta de las siguientes fases:

 Diseño, elaboración y aprobación del plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental, con fecha de entrega del producto para finales del primer trimestre de 2013. 2. Aplicación y seguimiento del plan, durante los años de su vigencia.

El objetivo general del proyecto consiste en la aprobación de un plan con la finalidad de implantar prácticas respetuosas con el medio ambiente, orientadas hacia la racionalización del uso de la energía en el INAP, esto es, reducir de forma sensible el consumo energético, generar beneficios económicos, medioambientales y de imagen, y constituir un documento de referencia en materia de ahorro y gestión energética eficiente no solo para el INAP, sino para otros organismos de las Administraciones públicas.

Además de este objetivo general, el proyecto persigue otros específicos:

- Mejorar la eficiencia energética en todas las actividades del INAP utilizando medios sostenibles técnica y económicamente, consiguiendo un menor consumo de energía, una reducción de emisiones contaminantes y un importante ahorro económico.
- Mejorar la imagen de INAP fomentando una cultura de ahorro, eficiencia energética y respeto con

- el medio ambiente, impulsando la concienciación en la organización.
- Contribuir a la consecución de los objetivos y compromisos nacionales en esta materia.

Durante la fase de elaboración del plan, el equipo llevó a cabo las siguientes actividades:

- 1. Estudio en profundidad del Informe de Diagnóstico Energético del Centro Atocha, realizado por el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE)/ISDEFE (2010).
- 2. Búsqueda de informes y documentos relacionados con la materia objeto de estudio y realizados por diferentes organismos; tuvo un peso específico muy considerable la información obtenida del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) y de la Asociación para la Defensa de la Naturaleza (World Wildlife Found). Producto de estos estudios fue la redacción de un "documento base" que se ultimó a finales de julio de 2012.
- **3.** Tras diversas reuniones mantenidas por el equipo del proyecto, se

- decidió obtener información y documentación adicional, para lo cual se contactó y se llevaron a cabo entrevistas con las distintas empresas externas de mantenimiento y servicios que trabajaban en el edificio. Como resultado de ello, se confecciona un "borrador de trabajo" que se entregó a finales de agosto de 2012.
- 4. Seguidamente, se corrigió el borrador introduciendo las nuevas aportaciones. Tras un arduo y minucioso trabajo, dada la complejidad y el tecnicismo de la materia en cuestión, se definió el contenido del plan dando origen al "primer borrador del plan" a finales de octubre de 2012.
- **5.** Al igual que en ocasiones anteriores, el documento fue sometido a una meticulosa revisión realizada por el equipo y, especialmente, en esta ocasión, por el responsable del proyecto. Se mantuvieron las reuniones oportunas y, tras efectuar las correspondientes correcciones y mejoras, se obtuvo el primer "Proyecto de plan", a mediados de noviembre de 2012.

- 6. Definido el documento se presentó a los responsables de las áreas de asuntos generales, informática y contratación del organismo, así como a algunas entidades externas para que realizaran observaciones. Simultáneamente, mediante su publicación en la intranet del INAP, se dio a conocer el proyecto a todo el personal del organismo para su implicación en él y aportación de sugerencias. A tal efecto, se creó un buzón de correo electrónico. Todas las propuestas recibidas se recogieron dando origen a un nuevo documento que durante casi tres meses estuvo sometido a revisión constante.
- 7. A finales del primer trimestre de 2013, después de distintos cambios y de ser estudiado nuevamente por el equipo, se presentó el texto del plan al Comité de Dirección.
- 8. Tras el visto bueno del Comité de Dirección, se acordó el diseño definitivo con el que se publicaría el plan y se presentó a la Dirección del INAP para su aprobación.

5. HITOS Y TRANSFORMACIONES ALCANZADOS

En abril de 2013, una vez aprobado el plan se inició la puesta en marcha de las actuaciones planificadas:

- 1. Creación de un comité de seguimiento. A finales de abril de 2013. el gerente invitó a cada una de las centrales sindicales con representación en el organismo para que designaran una persona como miembro del citado comité y así contar con la participación de los trabajadores según lo establecido en la resolución de la dirección. Una vez conocidas las designaciones se constituyó el mencionado comité formado por cada uno de los representantes de los distintos sindicatos y los integrantes del equipo del proyecto.
- 2. Reuniones semestrales de seguimiento. El equipo del proyecto se reúne con los responsables de las distintas unidades del INAP (subdirectores generales y adjuntos) para presentarles los avances, intercambiar información y generar nuevas ideas que se puedan incorporar al plan.

- 3. Reunión anual con la Dirección. El equipo del proyecto se reunirá una vez al año con la Dirección del INAP para presentar el informe anual de seguimiento. Se prevé llevar a cabo la primera reunión en el primer trimestre del año 2014.
- 4. Realización de una campaña de sensibilización. La sensibilización de los trabajadores es una herramienta de vital importancia para garantizar la correcta operatividad del plan. Por tal motivo, se tiene prevista la realización de charlas o conferencias a los trabajadores e incluso a los usuarios de las instalaciones, durante las cuales se entregará material divulgativo que contenga mensajes relativos a un uso racional de los recursos.
- 5. Realización de una campaña de información interna. La información sobre los resultados es primordial para mantener el plan vivo y que no decaiga el interés en la consecución de las medidas implantadas. El equipo de proyecto diseñará las siguientes herramientas de comunicación interna.

- a. Boletines electrónicos internos periódicos, disponibles en la intranet o distribuidos a través del correo electrónico, con un diseño sencillo y atractivo, que recojan información fundamental:
 - · Reducciones en el consumo energético y en emisiones de CO₂ de la oficina.
 - · Reducción conseguida por departamento y por persona.
 - Campañas de información, formación y sensibilización que están o se van a poner en marcha.
 - Buzón de sugerencias y dudas, a través del cual los empleados puedan dirigir sus consultas y comentarios al responsable del plan de mejora de la gestión energética de la oficina.
- b. Reuniones periódicas de seguimiento mencionadas anteriormente.
- 6. Realización de una campaña de información externa. El equipo del proyecto llevará a cabo una campaña de comunicación externa para lo que dispondrá de las siguientes herramientas:
 - a. Presentar en la página web del INAP el plan, el informe anual de seguimiento y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
 - b. Participación en foros y actos sobre ahorro de energía y cambio climático para dar mayor difusión a la experiencia de la organización, tener referencias de las que se están desarrollando en otros organismos y conocer los avances tecnológicos y científicos existentes en materia de eficiencia energética y lucha contra el cambio climático.
 - c. Actuaciones conjuntas —cursos, seminarios, formación *on line*, etc.— con el Instituto para la diversificación y ahorro de energía.

El Plan se aprobó por la Dirección del INAP con el fin de optimizar el consumo de energía, procurando obtener esta al menor coste posible y de fuentes no contaminantes. De cara al futuro, se pretende concienciar a la organización y a sus miembros en el uso eficiente y racional de la energía con el fin de conservar los recursos no renovables y reducir el impacto ambiental, adoptando para ello las medidas destinadas a conseguir una mayor eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental.

6. PRINCIPALES RETOS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO EL EQUIPO DEL PROYECTO

El principal reto que el equipo del proyecto ha tenido que afrontar a la hora de realizar el documento de referencia es la vertiente técnica de la materia, al ser ésta previamente desconocida, lo que supuso una fase de estudio y preparación inicial más costosa.

Dada la creciente demanda por parte de la sociedad de la adopción de este tipo de medidas, se ha contado con una buena disposición y apoyo general tanto del personal del INAP como de las empresas de mantenimiento a la hora de la elaboración del Plan, puesto que la inversión en la consecución de los objetivos se percibe como una mejora de imagen del organismo y de eficacia interna. Estos aspectos pueden ser considerados como puntos fuertes del Plan, al igual que otros tales como el conocimiento previo del centro, la ubicación de los espacios en el inmueble que facilita el aprovechamiento de la luz natural, un buen potencial informático para el desarrollo de las actividades propias del edificio y un número de equipos

de climatización independientes en el 80 % de la superficie del edificio.

La existencia de normativa específica y de otras políticas en el ámbito estatal y europeo, así como la búsqueda de la calidad en la prestación de nuestros servicios, han supuesto una guía importante en el desarrollo del trabajo.

No obstante, también se han superado determinados puntos débiles entre los que cabe reseñar, además de la circunstancia de una elevada presencia de personal ajeno (visitantes y alumnos) en las instalaciones, la ausencia, en líneas generales, de una cultura, formación y concienciación en materia de eficiencia energética encaminada a evitar consumos innecesarios. Igualmente, son debilidades los recursos financieros limitados y la incomprensión social ante inversiones con rentabilidad a medio plazo.

7. CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

Para todos los miembros del equipo del proyecto, este estudio en profundidad de los asuntos relacionados con la energía v el medio ambiente ha supuesto una toma de conciencia sobre la importancia de la materia. Ello ha cambiado la visión de mero espectador pasivo por una postura activa y participativa que se traduce en la promoción de un cambio en los hábitos de consumo de los trabajadores, estimulando su sensibilización y responsabilidad con el entorno, a fin de convertir la entidad en una organización más limpia y eficiente, realizando actuaciones ejemplarizantes para el resto de las Administraciones publicas y el conjunto de la ciudadanía.

Actualmente, se han puesto en marcha medidas concretas de mejora medioambiental relacionadas con el reciclado de papel, fomento del transporte público o no contaminante. Asimismo, se han potenciado medidas que ya se estaban realizando como el reciclado de tóner, la reducción del consumo de luz, agua y calefacción.

La complejidad del proyecto ha sido determinante a la hora de estructurar el trabajo, de forma que las actuaciones se han realizado conjuntamente con una participación por igual de todos los componentes del equipo; no obstante, cada uno y de manera individual ha realizado la búsqueda de documentación y análisis para aportar conocimientos y propuestas tanto en su comienzo como a lo largo de su desarrollo.

El principal reto, sin duda, ha sido el desconocimiento previo de temas energéticos, de elevado nivel técnico, que llevó al equipo a materializar determinados contactos con agentes internos y externos especializados para recabar la información necesaria. Todo ello ha fomentado el trabajo en equipo y proporcionado a cada uno de los componentes una mayor conciencia ambiental.

La participación de los componentes del La participación de los componentes del equipo ha sido norma durante el desarrollo del equipo ha sido norma siéndolo, por cuanto el proyecto y continúa siéndolo, por cuanto del plan, proyecto no acaba con la aprobación del plan, sino que empieza...



Código ético del INAP

Responsable

Carlos Adiego Samper, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Colaboradores internos

Esther Piccione Plana, vocal asesor de la Unidad de Apoyo a la Dirección del INAP

Antonio Marroquín Calzón, director de Programa del Servicio de Prevención, Gerencia

1. EL PROYECTO

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), un organismo dedicado a la selección y la formación de empleados públicos y al estudio multidisciplinar sobre la función pública y su divulgación desde hace más de 55 años, ha iniciado recientemente una de las más ambiciosa reformas de su historia. A diferencia de otras renovaciones anteriores, esta no se basa en fusiones entre centros. asunciones de nuevas competencias o adscripciones a distintos órganos o departamentos: este cambio se cimienta en una nueva forma de "hacer", que se ha sistematizado en el reciente Plan Estratégico General 2012-2015 del Instituto.

Tal y como el director del INAP, Manuel Arenilla Sáez, expone en la introducción de este plan, que es también un documento de compromiso del organismo ante sus clientes (la propia Administración pública y, especialmente, la ciudadanía), "el derecho de los ciudadanos a la buena Administración se corresponde con el deber de esta de prestar servicios eficientes y sostenibles y de mejorar efectivamente el bienestar de las personas así como el desarrollo de las organizaciones sociales y de las empresas. En definitiva, lo que modestamente pretendemos (...) es ayudar a fortalecer la legitimidad de la Administración mejorando su orientación al bien común".

Estas palabras, que elevan la función de lo público hasta un nivel superior al habitual de la mera Administración, acercando el cometido de este Instituto a unos compromisos de carácter ético, no son palabras vacías, pero sí necesitan un soporte que las recuerde con claridad y las haga obligatorias para todos los que componemos el INAP. Es por ello que, incluso en un tiempo en el que parece que la tecnología se impone a la técnica, en el que el desarrollo de herramientas electrónicas —sin duda. muy necesarias y útiles— se ve como imprescindible para el avance de la organización, se quiso establecer un proyecto en el Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP de corte más tradicional y de repercusión —tan solo en apariencia— más limitada: un código ético del servicio público

que señalará las obligaciones y los principios que han de guiar el comportamiento, en el desarrollo de sus funciones, de los empleados del INAP v de las personas vinculadas a este organismo. De este modo, dentro del objetivo general 5, "Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos", y engarzado en su estrategia 5.1, "Optimizar la gestión de las personas v los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética", se estableció el provecto 5.1.3, "Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP".

Su ubicación en el objetivo general 5 muestra la importancia que el equipo directivo del Instituto concedió desde un principio a este documento ético, ya que al último de los objetivos generales del plan se le reconoció una naturaleza transversal y, tal y como se recoge en el texto de este, "un valor especial, porque el Instituto pretende convertirse en una referencia en el uso de las herramientas de gestión más innovadoras y eficaces. La dirección de personas (...) [es una de] las áreas en las que el INAP quiere alcanzar la máxima calidad".

Ante este compromiso, considerar la elaboración del código ético del servicio público en el INAP como uno de los primeros proyectos que habría de acometer para el cumplimiento del Plan Estratégico General 2012-2015 era algo lógico e inevitable.

Apreciada esta cuestión, solo quedaba por determinar qué equipo se haría cargo de su redacción.

2. EL EQUIPO

Como se acaba de apuntar, al objetivo general 5, "Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos", del Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP se le reconoció una naturaleza transversal; en definitiva, de lo que se trataba era de establecer proyectos que sirvieran de aglutinantes para el resto de los objetivos generales del plan v para sus desarrollos. Se quería evitar la implantación de fines estancos que, por no tener repercusión en todo el organismo y no ser conocidos por todo su personal, se constituyeran en logros individuales sin apoyo futuro —por las cuestiones apuntadas— por parte del equipo que

integra el Instituto, lo que indudablemente y pese al esfuerzo por alcanzar el objetivo considerado conduciría inexorablemente a su fracaso.

Los provectos que desarrollan el objetivo estratégico 5 se pueden clasificar en proyectos de mejora de la gestión interna, en la que se incluyen los recursos humanos y los medios materiales y de ejecución del Instituto, así como el comportamiento de sus empleados (estrategia 5.1, "Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética"); de implantación tecnológica para la simplificación y el avance de los procedimientos asumidos por el organismo (estrategia 5.2, "Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo"); de planificación (estrategia 5.3, "Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo"); y de alineación con las políticas públicas (estrategia 5.4, "Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo").

Así considerada la transversalidad del objetivo 5 del plan, tenida en cuenta la ubicación de la elaboración del código ético del servicio público en el INAP dentro de la estrategia 5.1 y dada la naturaleza de esta, el equipo directivo del INAP pensó que la unidad ideal para desempeñar la tarea sería aquella que, no necesitando conocimientos tecnológicos (pues no se iba a acometer un proyecto de la estrategia 5.2) ni competencias decisorias para la implantación de programas o políticas (necesarias para los objetivos de las estrategias 5.3 y 5.4), sí tuviera un conocimiento general del Instituto por realizar con frecuencia tareas transversales en el desarrollo de sus habituales cometidos.

La respuesta a la búsqueda fue, por tanto, sencilla: la Unidad de Apoyo a la Dirección del Instituto, pues, según el Estatuto del INAP, aprobado por Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, y publicado en el Boletín Oficial del Estado número 91, de 16 de abril de 2011, a aquella le corresponde, entre otras funciones, "la coordinación en el desarrollo de los



planes y programas de la Dirección del Instituto" (artículo 6.4), lo que la coloca en una situación privilegiada para conocer de primera mano la labor de todos los departamentos y las subdirecciones del organismo.

Se decidió, debido a que a la Unidad de Apoyo se le encomendaron también otros desarrollos —completos o en colaboración— del Plan Estratégico General 2012-2015, escoger un reducido grupo de sus miembros para no sobrecargarla de trabajo simultáneo, lo que, sin duda, hubiera conducido a un desarrollo con menor calidad o a una conclusión fuera del plazo establecido. Los seleccionados fueron Carlos Adiego Samper y Esther Piccione Plana, vocales asesores, y Tomás Manuel Solana Gázquez, director de programa.

Tomada esta resolución, se planteó la posibilidad de ampliar el equipo del proyecto con participantes externos al Instituto, pero, tras estudiar el caso, se decidió que todos los colaboradores tendrían naturaleza interna pues, al no ser necesario ningún desarrollo especial desconocido para la Unidad de Apoyo en el

normal desempeño de sus funciones, el conocimiento de estos empleados del INAP sobre las tareas y las competencias de sus integrantes sería más que suficiente para el análisis y la proposición de los principios éticos y las obligaciones morales que han de regir todas aquellas.

3. LA ELABORACIÓN Y SUS RETOS

Asignada la tarea de la elaboración del proyecto 5.1.3, los miembros de la Unidad de Apoyo a los que le correspondió se reunieron para trazar el camino que concluyera con la aprobación de un código ético.

En esta primera reunión se manifestó la necesidad de encuentros periódicos entre ellos para ir perfilando un borrador de texto que, tras la aprobación del equipo directivo del INAP, se presentara a los empleados del Instituto para sus sugerencias. La idea fundamental y que desde un principio se manejó fue la de un código ético que fuera sentido por todos como propio y, para ello, la única opción era la colaboración

colectiva. Naturalmente, reunir a los doscientos empleados del INAP para, entre todos, redactar un documento con los principios de actuación y las obligaciones morales hubiera sido lo ideal, pero el funcionamiento de esta alternativa se hace imposible por el propio volumen de los participantes. Así que se optó por la solución apuntada, que permitía, sobre un texto inicial, realizar por cualquiera de los miembros del Instituto todas las recomendaciones y críticas que considerara oportunas para la mejora de la propuesta.

En cualquier caso, antes de lograr esa redacción inicial, los miembros de la Unidad de Apoyo responsables del proyecto tenían por delante una labor de investigación.

El primer paso de esta indagación fue automático: saber si hasta el momento se encontraba vigente algún código ético o de conducta que fuera aplicable expresa y únicamente al personal del Instituto. El equipo directivo, como el propio equipo responsable del proyecto, sabía que dicho documento no existía y de ahí la implantación del proyecto 5.1.3

en el Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP.

Quizás pueda parecer extraño que un documento de esta naturaleza. tan orientado a la mejora del servicio público, no estuviera va presente en un organismo que ha pretendido su mejora de forma constante, pero la realidad conduce a una conclusión bien distinta: la Lev 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (publicada en el Boletín Oficial del Estado número 89, de 13 de abril de 2007), tal y como se afirma en su exposición de motivos, "establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público" y "por primera vez se establece en nuestra legislación una regulación general de los deberes básicos de los empleados públicos, fundada en principios éticos y reglas de comportamiento, que constituye un auténtico código de conducta". Ante este panorama normativo, plasmado de manera expresa dentro del Estatuto en el capítulo VI, "Deberes de los empleados públicos. Código de Conducta" (artículos 52-54), del título III, nombrado con el significativo nombre de "Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos" -inciso este último que no hace sino prestar una atención especial a ese capítulo sobre cualquiera de los cinco restantes que lo acompañan en el título—, no parecía necesario elaborar un código ético, máxime cuando su implantación en el sistema español era reciente.

Entonces, ¿por qué hacerlo ahora? Esta pregunta, que el equipo responsable del proyecto se formuló en su primera reunión de trabajo como punto de partida para el borrador inicial del código ético, admitía una única respuesta, que sirvió de guía para la redacción de ese documento: el INAP, en esa orientación a la mejora del servicio público que le ha caracterizado a lo largo de sus años, debía obligarse más allá de —utilizando las palabras del Estatuto Básico del Empleado Público — los "principios éticos y reglas de comportamiento, que constituye[n] un auténtico código de conducta" aplicables "al conjunto de las relaciones de empleo público"; debía obligarse, si realmente

quiere ofrecer un mejor servicio a sus clientes, con unos "principios éticos y reglas de comportamiento" específicos que se ajustaran a sus concretas competencias y servicios definidos. El código ético del servicio público en el INAP no podía ser una repetición del código de conducta del Estatuto, debía ser un paso más en el compromiso del empleado público -del Instituto- ante los ciudadanos y las organizaciones.

Con este arrangue y concluida la primera reunión de trabajo del equipo responsable de la Unidad de Apoyo, se inició un periodo —quizás el más largo en este proyecto— que consistió en la investigación de códigos éticos v deontológicos de otras organizaciones públicas o de naturaleza privada que compartieran los fines esenciales del INAP (selección de personal, formación de empleados e investigación para su difusión). A lo largo de esta indagación se fueron intercalando reuniones de trabajo en las que se debatía lo localizado y filtrado y se señalaba la orientación en la que tenía que seguir la búsqueda.

Es necesario matizar en este punto que esa investigación de decálogos de otras entidades nunca se hizo para reproducir los criterios en ellos contenidos, sino para conocer cuál es la tendencia actual de los compromisos que se exigen y su sistema de presentación. En definitiva, lo que se hizo, al carecer de una experiencia previa en la elaboración de un código ético que permitiera la utilización de un método empírico, fue elaborar un sistema teórico a partir de la observación no de la vivencia propia -ese sistema empírico-, sino de las experiencias ajenas. Naturalmente, esta observación tuvo que pasar por filtros que eliminaran aquellos elementos que resultaban inútiles (bien por ajenos al sentido que debía tomar el código ético del Instituto, bien por inapropiados en cualquier caso) para el fin pretendido.

El código ético del servicio público en el INAP no podía ser una repetición del código de conducta del Estatuto, debía ser un paso más en el compromiso del empleado público _del Instituto _ ante los ciudadanos y las

organizaciones.

La búsqueda de información se centró, tras unos primeros pasos indiscriminados, en dos tipos de organizaciones: las públicas de naturaleza homóloga al INAP y las privadas, especialmente —o, mejor dicho, casi exclusivamente— aquellas cuya competencia esencial o más destacada era la formación.

Por desgracia, la investigación acometida por la Unidad de Apoyo, más allá de mostrar un estilo de redacción común en la enunciación de los compromisos éticos (lo que, por otra parte, ya se podía conocer

observando únicamente los artículos 52 a 54 del Estatuto Básico del Empleado Público), aportó poca información útil. La razón no residía en una falta de compromiso por las organizaciones, públicas o privadas, consultadas, sino por la repetición de los compromisos del capítulo VI del título III de la Ley 7/2007, en el caso de los organismos públicos, o por la elección de comportamientos éticos que no hacían más que insistir en conductas cuya violación es ilegal, en

el supuesto de las entidades privadas. Muy pocas eran las organizaciones que se separaban de estas tendencias (aunque solo fuera mediante unos escasos principios rectores dentro de todos los enunciados en sus códigos de conducta); el INAP debía ser una de ellas si realmente quería que el proyecto estratégico sirviera para un fin real de concienciación pública y de mejora del servicio.

Ante esta situación, las reuniones del equipo de la Unidad de Apoyo se centraron en la redacción de compromisos y



principios que, dentro de las competencias asignadas al INAP, fueran más allá de los enunciados en el Estatuto Básico del Empleado Público y no llegaran a ser prohibiciones cuyo incumplimiento conllevara una pena legal, pues si se incurría en el primero de estos extremos (el mínimo) tan solo se lograría una repetición estéril de la Ley 7/2007 y, si se superaba el segundo de ellos (el máximo), se enunciarían comportamientos de tipo disciplinario o penal que son ajenos al ámbito de lo ético.

Con el fin de que las propuestas fueran más diversas y también para comprobar cuáles eran más evidentes -aquellas que se repitieran por todos o, al menos, dos de los miembros del equipo— y, por tanto, ineludibles en la elaboración del código ético del INAP, se decidió que a las siguientes reuniones de trabajo acudiera cada miembro del equipo responsable del proyecto con sus propuestas, reflexionadas individualmente. Así. las reuniones no se convertirían en una improvisada "tormenta de ideas" sobre posibles comportamientos que fueran surgiendo según avanzara el encuentro, sino que se centrarían en

debatir reflexivamente unos puntos bien estudiados de manera previa y que, además, permitirían conocer si la redacción propuesta en cada uno de ellos resultaba clara e inequívoca a cualquier lector que no hubiera participado en su escritura.

La proximidad del primer borrador, aquel que podría conocer el equipo directivo para su aprobación antes de la fase de información al personal del INAP, parecía ya cierta, pero había que tener en cuenta otro elemento: la clasificación de los grupos que participan en el desarrollo de las tareas habituales del organismo.

El estudio de los distintos códigos éticos había llevado a observar que lo habitual en todos ellos era la división de sus principios según los conjuntos de su personal cuando este presentaba variedad de funciones. Gracias al conocimiento transversal de la Unidad de Apoyo, resultó evidente a su equipo responsable del proyecto que la estructura y cometidos de los departamentos y las subdirecciones del INAP hacían necesario que el futuro código ético también se clasificara por grupos de sujetos.

Aguí se planteaba una alternativa: agruparlos según su unidad de origen o reunirlos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones. Se optó por la segunda opción al valorar que la primera implicaría la repetición de principios en varios grupos (el INAP dispone, por ejemplo, de hasta dos subdirecciones y un departamento que imparten, si bien en ámbitos distintos, formación) y la exclusión de algún colectivo que se comenzaba a valorar para su incorporación al borrador de código ético, tal como el de los alumnos de las actividades formativas del Instituto.

Tomada esta decisión y tras dos reuniones posteriores en las que se debatieron, sobre las propuestas individuales de cada miembro del equipo responsable, los grupos de sujetos en los que se clasificaría el código y las obligaciones y los principios rectores que los afectarían, se elaboró el primer borrador de código ético del servicio público del INAP.

Presentado al equipo directivo del Instituto y, tras su conocimiento y consideración, avalado su contenido, se procedió al siguiente paso en la elaboración del código ético: la apertura del periodo de información entre los empleados del INAP.

Llegado a este punto, el equipo responsable del proyecto pensó en la necesidad de que las sugerencias que se pudieran hacer llegar por parte del personal del Instituto fueran, si así lo deseaba este, anónimas. Es evidente que bajo ningún concepto cualquier comentario recibido sobre el borrador, por muy crítico o ácido que fuera, implicaría algún reproche para su emisor, pero, desde la Unidad de Apoyo se creyó que la posibilidad del anonimato daría una mayor libertad de crítica a las sugerencias que redundaría en la calidad final de las ideas contenidas en el código ético.

Este fue el motivo por el que se habilitaron dos sistemas de comunicación para las sugerencias —pertinentemente anunciados a todo el personal del Instituto mediante un correo electrónico remitido al efecto desde la Unidad de Apoyo—: una dirección electrónica (se empleó el buzón electrónico de la unidad) y un buzón físico colocado junto al reloj de fichaje ubicado en la entrada de la sede principal del Instituto (se decidió situarlo en este espacio para

que, incluso ignorado el mensaje electrónico remitido en el que se informaba de su ubicación, cualquier empleado del INAP pudiera verlo y, por tanto, conocer su existencia).

El resultado de este periodo —de 15 días naturales— de información fue ilusionante, no solo por su fondo, sino también por su forma: muchos de los mensajes, bien por la elección voluntaria de la vía informativa, bien por la identificación en el escrito físico, facilitaban la identidad de su remitente, lo que no hacía sino asegurar que el proyecto era bien recibido y para nada temido por el personal del Instituto. Como deferencia hacia los participantes, se contestó a aquellos que se identificaron agradeciendo su colaboración.

Concluido el plazo de recepción de sugerencias, el equipo responsable del proyecto se reunió una vez más para valorar los comentarios. Muchos de ellos se repetían, algunos aludían a —las inevitables— erratas y unos pocos mencionaban cuestiones que, aunque bienintencionadas, eran claramente ajenas al código ético. Todos los criterios pertinentes fueron incluidos en el borrador.

Tras esta incorporación, se remitió el texto nuevamente al equipo directivo para que diera su visto bueno. Obtenido este, el código ético se redactó en un documento accesible para su posterior publicación y consulta en la página web del INAP y se preparó la resolución aprobatoria del código ético del INAP, que el director del Instituto firmó el 30 de julio de 2013.

Con esta aprobación no terminaba el provecto 5.1.3, "Elaboración de un código ético del servicio público en el INAP", pues, si bien su enunciado atendía a la "elaboración", de nada serviría esta si el documento final no era conocido por sus destinatarios e interesados. Por tanto, la última fase del provecto consistió en su publicación en la web —para el conocimiento por todos los clientes del Instituto – v en su difusión a través de la intranet del INAP —para el conocimiento por todos los empleados que trabajan en el organismo—. La ubicación que se escogió para publicar el código ético del INAP es muy significativa: el espacio que presenta al Instituto y el mismo que alberga al Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP: www.

inap.es/conocenos

4. LAS CONSECUENCIAS

El Diccionario de la Lengua Española, obra de referencia de la Real Academia Española, define la ética, poniendo como ejemplo la "ética profesional", como el "conjunto de normas morales que rigen la conducta humana". Esta misma obra recoge como significado de "moral" aplicable al caso este: "Que no concierne al orden jurídico, sino al fuero interno o al respeto humano".

Por tanto, una de las particularidades de un código ético, frente a cualquier codificación normativa de tipo jurídico, es que su falta de cumplimiento carece de consecuencias para el incumplidor más allá de las que este pueda sentir en su fuero interior.

Como se apuntaba antes, al elaborar el código ético del INAP se establecieron dos límites (uno inferior y otro superior) para contener sus principios y obligaciones: superar los enunciados del Estatuto Básico del Empleado Público y no rebasar las prohibiciones cuyo incumplimiento conllevan una pena legal. La redacción no podía ser de otra manera, pues en caso contrario lo que se presentaría

bajo el enunciado "código ético" no sería eso, sino una repetición del código de conducta establecido en la Ley 7/2007 o un compendio normativo disciplinario o penal que el INAP no puede pronunciar.

La cuestión, por tanto, es dilucidar el impacto que puede producir un código ético en la organización a la que se dirige y en el entorno en el que esta presta servicios si carece de amenaza por su incumplimiento. Esta pregunta fue una de las primeras que se hizo el equipo responsable del proyecto al iniciarlo, pues tan esencial resultaba elaborar un buen código como conocer si su texto tendría alguna repercusión entre sus destinatarios.

Sin entrar en cuestiones filosóficas sobre la moral, se concluyó que la obligatoriedad del código ético sobre sus destinatarios sería la que estos mismos se impusieran, si bien el documento tendría el beneficio de un recordatorio sobre los comportamientos y actitudes que se espera de ellos. Una de las primeras conclusiones sobre el código ético a las que llegó la Unidad de Apoyo fue que, pese a su carencia de obligatoriedad legal, constituye un decálogo que invoca

en la memoria y el ánimo de los empleados aquella actitud ilusionante con la que comenzaron a desarrollar sus funciones y que, quizás, el día a día ha desgastado.

Por otra parte, el equipo responsable del proyecto también percibió que, si bien el código ético no obliga de manera disciplinaria o penal a su cumplimiento, sí lo puede hacer mediante la reclamación de los destinatarios de los servicios del Instituto. Para ello, como es lógico, estos clientes deben conocer el contenido del documento, motivo por el que se decidió su publicación en la web del INAP.

La tercera y última consecuencia es que, pese a su falta de obligatoriedad normativa, el código ético puede influir en el desarrollo de otros proyectos del Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP contenidos en el objetivo general 5, "Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos", y más concretamente en el ámbito de la estrategia 5.1, "Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética". Naturalmente esta influencia no alcanzará un carácter

directo o explícito sobre esos proyectos, pero sí podrá informar su sentido o recordar que la orientación del servicio público que presta el INAP debe dirigirse a ofrecer la buena Administración que reclaman —y merecen— los ciudadanos y las organizaciones.

5. EL FUTURO

De todas las ramas del Derecho, es el Derecho Natural el que más inalterable permanece, pues sus fundamentos no responden a normas sociales dependientes del tiempo, sino que se asientan sobre principios universales inspirados por la naturaleza y la moral.

Un código ético comparte ese carácter moral si bien atiende a un colectivo, que puede estar a su vez integrado por subgrupos de personas, con unas funciones y unas competencias determinadas. Por tanto, su naturaleza inalterable es menor que la de cualquier norma de Derecho Natural, ya que queda sujeta a la ordenación y división del trabajo de la organización a la que se dirige.

Esta situación conlleva que el código ético, ya sea el del INAP o el de cualquier otro organismo, permanecerá invariable en tanto en cuanto este no altere su estructura o funciones.

Es posible, además, que, como toda construcción teórica —aunque fundamentada en ideales permanentes—, sea susceptible de mejora, al localizar compromisos que no se habían identificado o al alterar el enunciado de estos para formularlos de manera más precisa o clara.

La intención de la Unidad de Apoyo ha sido ofrecer un código ético lo mejor elaborado posible que permanezca sólido a lo largo del tiempo, pero el equipo responsable del proyecto es consciente de la mejora que este documento, como cualquier otro, puede disfrutar en el futuro a través de añadidos o correcciones.

No se contiene en el Plan Estratégico General 2012-2015 del Instituto ningún proyecto consiste en el seguimiento del cumplimiento del código ético, ni tampoco ningún otro que valore (al menos de forma directa; sí existen evaluaciones anuales de las reclamaciones presentadas antes el INAP por los usuarios en mayor o menor medida permanentes —como,

por ejemplo, pueden ser los alumnos de sus actividades formativas— o simplemente ocasionales —como los ciudadanos que visitan sus instalaciones—) la repercusión de su existencia en la mejora de los servicios, pero en la naturaleza del plan y en el espíritu iniciado por el Instituto con él coexiste el proyecto con su evaluación, pues en caso contrario el Plan Estratégico General 2012-2015 exigiría un documento —el código ético— totalmente estéril cuyo único fin sería la publicidad gratuita de novedades sin impacto.

Esta postura no hace sino reafirmar la oportunidad apuntada anteriormente de que el código ético del INAP informe de todos aquellos proyectos que contengan un contenido moral o que incidan de manera, aunque sea tangencial, en la mejora de los servicios del organismo y en el aumento de su calidad, pues, en palabras del director de este Instituto "lo que modestamente pretendemos con este Plan Estratégico General del INAP es ayudar a fortalecer la legitimidad de la Administración mejorando su orientación al bien común".

6. CONCLUSIONES

El compromiso del INAP con la sociedad, materializado por primera vez en su historia mediante un plan estratégico, ha supuesto una novedad en el tratamiento de estas relaciones. La generalidad de este plan se ha materializado en proyectos concretos, ordenados dentro de un sistema de objetivos generales y estrategias, que durante los próximos años irán concluyendo.

El Plan Estratégico General 2012-2015 del INAP es un documento ambicioso, pero solo así, fijándose metas elevadas, es como se logra la mejora e, incluso, la excelencia. Naturalmente, el camino a recorrer para alcanzar la meta de una buena Administración es largo —el plan ordena la actividad de este organismo para cuatro años— y hay que empezar progresivamente a recorrerlo. Por ello, en la primera fase de ejecución del plan el equipo directivo del Instituto eligió unos proyectos considerados indispensables para establecer las bases de los restantes. El hecho de que el código ético del INAP fuera

uno de ellos muestra la importancia que este tiene para la organización: ya no basta la exigencia legal en el desempeño de las funciones, pasó el tiempo en el que la Administración pública debía prestar servicios *per se*, la actualidad exige una prestación de estos para mejorar la sociedad en la que se desenvuelven sus clientes, los ciudadanos y las organizaciones.

El equipo responsable de este proyecto espera haber cumplido con calidad el cometido que le fue asignado y, en cualquier caso, agradece la experiencia que ha supuesto la redacción del código, que le ha permitido no solo profundizar en los principios que han de guiar la actividad de todo empleado público, sino que también le ha recordado los beneficios de un trabajo colectivo.

Tras más de 55 años de existencia, el Instituto Nacional de Administración Pública dispone por primera vez de un código ético que recoge obligaciones generales para todos los que prestan servicios en el organismo o los utilizan, obligaciones particulares para cada grupo de los integrantes

de este centro y principios a los que todos han de aspirar. Esto, sin duda, supone un hito en el desempeño de las funciones encomendadas al INAP, pero de nada servirá si sus empleados no sienten como suyo el texto que los compromete moralmente.

Por ello se quiso elaborar un decálogo que contara con la participación de todo empleado, funcionario o laboral, del Instituto que deseara participar en el proyecto con sugerencias, comentarios y, sí, también críticas.

El resultado material ha sido un documento, público, de una extensión breve y ordenada (pues un texto claro es el primer presupuesto para el correcto cumplimiento de una norma, aunque sea de tipo moral).

El resultado práctico se verá desde ya y en adelante con el comportamiento que se asuma por los empleados del Instituto.

Estamos convencidos de que, una vez más, el INAP demostrará que puede impulsar la transformación de la Administración pública desde las competencias que tiene asignadas. Es labor de todos nosotros hacerlo patente.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Ha consistido en aportar ideas y propuestas de redacción de partes del código, y en presentar el desarrollo del proyecto al consejo de dirección del Instituto.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto.

Encontrar normas éticas que no fueran generales, sino propias del trabajo del INAP. Acercar el código a las funciones concretas del Instituto ha sido lo más difícil, pero era la única manera de que fuera útil, dada la extensión y el detalle en que están establecidas las normas o recomendaciones éticas para la función pública, en general, en la normativa vigente.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

Como siempre que he trabajado en equipo, la participación en este proyecto me ha enseñado (una vez más, es algo que tiendo a olvidar), que cuatro ojos ven más que dos, seis más que cuatro, etc.

En cuanto al contenido concreto del proyecto, me ha recordado los principios éticos a los que debemos sujetarnos los empleados públicos, y también me ha hecho ver la utilidad de un código ético como este: cuanto más se acercan las recomendaciones éticas al contenido concreto del trabajo propio, más exigentes parecen. Es un incordio, pero la ética es lo que tiene.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Totalmente.



Cuanto más se acercan las recomendaciones éticas al contenido concreto del trabajo propio, más exigentes parecen.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Un código ético es fundamentalmente un instrumento que regula la forma, modo y manera de ejercer las funciones encomendadas a todas y cada una de las personas que directa o indirectamente están involucradas en el cumplimiento de determinados objetivos de una organización. Especialmente, en este caso, en el ámbito de las actividades y las competencias que el INAP tiene atribuidas en el Plan Estratégico General.

Formado el equipo para el desarrollo de este proyecto los primeros trabajos se encaminaron a definir el marco adecuado en el que encajar las funciones del INAP y, separadamente, a las personas que prestan sus servicios en el mismo y aquellas otras destinatarias y usuarias de aquellos.

Establecido el marco, el siguiente paso fue el análisis comparativo de los códigos existentes, tanto en el ámbito de la función pública como en sectores privados que prestaran servicios o llevaran a cabo actividades similares a los que el INAP tiene encomendados.

Por otra parte, la existencia de una normativa general reguladora de los derechos y obligaciones de los empleados públicos, hacía necesario que el proyecto de código ético fuera un poco más allá y recogiera una relación de pautas específicas relacionadas con las actividades y servicios que presta el INAP.

En este sentido, con la idea de establecer unos parámetros básicos que potenciaran tanto la credibilidad, como la profesionalidad y la calidad de los servicios, y teniendo en cuenta las características de INAP, cada miembro de equipo elaboró una relación de criterios generales o normas de comportamiento cuyos destinatarios serían tanto los empleados públicos que prestan

sus servicios en el INAP como aquellos que utilizan sus servicios, es decir distinguiendo entre los empleados públicos destinados en el Instituto, los docentes e investigadores y, también, los alumnos.

Pero como un código ético no lo sería sin la participación de sus destinatarios, se solicitó la colaboración de todo aquél que quisiera hacerlo, y a tal efecto se establecieron tanto un buzón físico como otro electrónico. Se estudiaron todos los comentarios y sugerencias, recogiendo las que resultaron pertinentes.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Para mí ha sido determinante el hecho de que el INAP tenga encomendada la función de formar al personal al servicio de la Administración pública y de sus puestos directivos, lo cual implica que es necesario establecer unos criterios y unas formas de actuar que deben ir más allá de lo que establece el vigente Estatuto Básico del Empleado Público. Es decir debíamos preparar un código ético que hiciera visibles ese conjunto de comportamientos y compromisos que más allá de las obligaciones que la ley establece para los empleados públicos sirviera para ofrecer una guía de principios y valores éticos, tanto se trate de funciones de gestión o de asesoramiento.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

No, ha cambiado mi forma de trabajar, ya que el trabajo en equipo es algo habitual, pero sí que ha contribuido a tomar consciencia de que dada la complejidad de la sociedad y la velocidad a la que se producen los cambios en la misma, se requieren unos comportamientos mucho más precisos y que van más allá de la mera exigencia legal. Todos somos conscientes de que las Administraciones públicas, y quienes trabajamos en ellas, tenemos un objetivo definido: desarrollar el mejor servicio público. Pero la preparación de este proyecto me ha dejado ver que nosotros somos los que preparamos a aquellos que, con el tiempo, serán el rostro de la Administración ante el administrado.

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí. Tanto por el trabajo realizado como por la forma en que se ha llevado a cabo: ha sido un auténtico trabajo en equipo, en el que tanto la coordinación como los trabajos en las sucesivas reuniones han estado a la altura de la importancia del proyecto.



1. ¿Cuál ha sido tu participación en el proyecto?

Tal y como se recoge en el propio Plan Estratégico General del INAP 2012-2015, el código ético del personal del INAP (proyecto 5.1.3. del Plan) debe concretar los comportamientos y las actitudes que se esperan de los integrantes del Instituto en el ejercicio de sus funciones.

Con esta premisa, la labor de desarrollo de un borrador inicial de código ético supuso el conocimiento de la normativa general que enmarcaría su redacción, las funciones propias de este Instituto y los grupos de personas que prestan servicios en él y pueden usar sus servicios.

Como miembro del equipo involucrado en este proyecto, el primer paso de mi participación fue la consulta jurídica de la normativa vigente para conocer cuál es el marco que debe contener a un código ético de empleados públicos. Esta búsqueda apuntó hacia el Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril. Más allá de esta norma —que contiene un código de conducta— no se localizó ninguna que exija una obligación de elaboración de tal código o que delimite su forma o fondo.

Tras la reunión con el responsable de proyecto y los miembros de la Unidad de Apoyo del Instituto, llegamos a la conclusión de que la mejor opción para iniciar la redacción de un código ético sería localizar y comparar diversos códigos de entidades que tuvieran un claro carácter público o que, perteneciendo al sector privado, prestaran unos servicios semejantes a los ofrecidos por el INAP.

La búsqueda nos llevó a localizar varios textos cuyo formato, e incluso fondo, se repetía y, en la mayoría de los casos, ofrecían unas líneas de actuación para su personal que no superaban las buenas intenciones más generales.

Este hecho nos hizo considerar la preparación de un borrador de código que recogiera comportamientos palpables y trascendentes excluyendo, eso sí, aquellos que ya fueran de por sí una obligación para los empleados públicos del organismo en el normal desempeño de sus funciones o que presentaran prohibiciones de comportamientos ilegales, pues, en ambos casos, estas normas de comportamiento no harían sino repetir lo ya contenido en la normativa general y no aportarían ningún valor al proyecto.

Tras esta conclusión la siguiente fue que los integrantes del Instituto son diversos: empleados públicos todos ellos, pero funcionarios con tareas de decisión y gestión unos, de atención al público otros o de formación directa otros tantos. Con esta realidad se decidió clasificar el código ético mediante unos principios generales y otros específicos que atenderían a los colectivos de empleados públicos destinados en el Instituto, docentes e investigadores y alumnos.

La elaboración de un borrador y su presentación ante el Comité de Dirección del Instituto garantizaba un texto coherente, pero no que este se sintiera como propio —y, por tanto, fuera efectivo en su pretensión de guiar/obligar éticamente— por el resto de personal del INAP. Por ello, se decidió abrir un periodo de información para que todos los empleados conocieran el esbozo de su código de conducta y colaboraran en su definición y mejora.

Para este fin, gestioné la preparación de un buzón físico y la utilización de otro electrónico en el que todos los interesados pudieran comunicar sus sugerencias o inquietudes sobre el proyecto. El motivo de ofrecer esta doble vía —física y electrónica— no fue solo facilitar la comunicación, sino también asegurar el anonimato de todo aquel que quisiera manifestar su opinión sin identificarse (lo que podría hacerse a través del buzón físico). Creímos que, de este modo, la participación sería más amplia y los comentarios más críticos, lo que beneficiaría al texto definitivo del código.

Concluido el plazo de recepción de sugerencias, durante el que me encargué de acusar recibo y agradecer la colaboración de todos

aquellos que se comunicaron con el equipo de este proyecto a través del buzón electrónico (al facilitar el correo electrónico una dirección de remitente), se estudiaron todos los comentarios y sugerencias y se incluyeron los pertinentes.

La inclusión de estas mejoras, así como el diseño del documento, fue otra de las tareas que acometí, así como la elaboración del texto de resolución aprobatoria del código ético del INAP que, una vez firmado por el Director del Instituto, dio validez a este proyecto.

Mi participación en el proyecto concluyó con el último paso en este recorrido: la publicación del documento en la página web del INAP, así como su difusión a través de su intranet.

2. Principales retos a los que te has enfrentado durante el trabajo relacionado con el proyecto

Al inicio de este proyecto creí que me encontraría con un documento de fácil elaboración, lo que se mostró erróneo rápidamente: como indicaba antes, con lógica pronto se decidió excluir de la redacción del código ético toda obligación para los empleados públicos del organismo previamente establecida en una norma (especialmente en el Estatuto Básico del Empleado Público —que dedica varios preceptos de extensa redacción a la materia—) o todo recordatorio de prohibiciones de comportamiento ilegal, lo que dejó un —en apariencia— reducido espacio de exigencia moral a los integrantes del INAP en el desarrollo de sus funciones.

No obstante, creo que este desafío enriqueció finalmente el texto, al requerir una reflexión sobre las funciones propias del Instituto y de sus empleados que dirigió a exigencias palpables y no a simples declaraciones de intenciones que no son medibles.

Otro de los retos fue determinar los destinatarios del código. ¿Debía limitarse a los empleados públicos del INAP o también a aquellos que prestaran algún servicio al Instituto, como profesores e investigadores? Puede esta parecer una cuestión sencilla, pero determinar el personal que pudiera quedar vinculado con el código ético era fundamental, pues el error en la inclusión o la exclusión de un grupo haría que la obligación ética del código se resintiera hasta quizás un punto en el que su obligatoriedad moral se deshiciera. La solución adoptada fue doble: por un lado, como es lógico, una clasificación de grupos reflexionada; por otro, la inclusión de unos principios de

carácter general que permiten señalar a esos grupos y a algunos sujetos cuya vinculación con el Instituto es temporal (como usuarios de sus servicios) pero importante.

3. Participar en el proyecto, ¿ha cambiado tu forma de trabajar?, ¿qué te ha aportado?, ¿qué has aportado tú?

El desarrollo del código ético del INAP no ha cambiado mi forma de trabajar. Para su desarrollo se contó con la colaboración de miembros de la Unidad de Apoyo, hecho que, ante proyectos semejantes, ya se había producido.

En cuanto a lo que me ha aportado, el proyecto me ha ayudado a valorar conscientemente esos comportamientos que, si bien no exigidos legalmente, sí se nos piden a los empleados públicos para el mejor desempeño de nuestras funciones públicas. La rutina de un trabajo puede llevar a olvidar o diluir que detrás de todo cometido, por mecánico o pequeño que pueda ser, se encuentra un destinatario —en el caso de los empleados públicos, el ciudadano— que merece el mejor de los servicios. Ha sido agradable recordar que todo lo que hacemos en el Instituto, con independencia de niveles o unidades, responde a un objetivo noble: el servicio público.

Si algo he aportado al proyecto creo que ha sido la reflexión y el análisis (logros, por otra parte, también aportados por mis compañeros tanto en el trabajo preparatorio de las reuniones, como en estas mismas) y también cierta coordinación (recordar plazos, reuniones, organizar la fase de recogidas de opiniones y sugerencias a través de los buzones, responder a los compañeros que nos dieron su parecer...).

4. ¿Te sientes partícipe del resultado?

Sí, no solo por el trabajo desempeñado sino por el trato recibido en las reuniones de grupo, en las que mi opinión era tenida en cuenta.

Creo que este proyecto ha servido para muchas cosas, pero quizás una de las que más destacaría es la coordinación y el trabajo en equipo desarrollado.

Naturalmente, también me siento partícipe del resultado, cómo no, por ser un miembro del Instituto sujeto al código ético del INAP que, entre todos, hemos creado.

Pasó el tiempo en el que la Administración pública debía prestar servicios *per se*, la actualidad exige una prestación de estos para mejorar la sociedad en la que se desenvuelven sus clientes, los ciudadanos y las organizaciones.

Los trabajadores del INAP han respondido de manera extraordinaria, con una lealtad plena y asumiendo la necesidad de contar con herramientas que coadyuven a mejorar el rendimiento de la organización.

El estudio en profundidad de los asuntos relacionados con la energía y el medio ambiente ha supuesto una toma de conciencia sobre la importancia de la materia.

El código ético del servicio
público en el INAP no podía ser una
repetición del código de conducta del
Estatuto, debía ser un paso más en el
compromiso del empleado público —del
Instituto— ante los ciudadanos y las
organizaciones.

Los riesgos que representa para el INAP permanecer inamovible en la situación de los últimos años resultan previsibles: estancamiento, baja productividad y pérdida de competitividad. Por eso su actual dirección ha iniciado la vía del cambio

BIBLIOGRAFÍA*

Aguilar, L. F. 2007: «El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza», *Reforma y Democracia*, 39: 5-32.

Aguilera, R. y Cazurra, A. 2004: «Codes of good governance worldwide: what is the trigger?» *Organizations Studies*, 25(3): 417-446.

Arenilla, M. (Dir.) 2011: *Crisis y Reforma de la Administración Pública*. Oleiros: Netbiblo.

Arenilla, M. 2008: «Estrategias de eficacia en la Administración para lograr mayor legitimidad política», en *Sociología y realidad social. Libro Homenaje a Miquel Beltrán.* Madrid: CIS.

Arenilla, M. 2007: «La política de modernización al servicio del ciudadano», en Álvarez, E.; Plaza, R. (Dir.) *Derecho Público y Administración de la Comunidad de Madrid*. Madrid: IMAP.

Arenilla, M. 2003: *La reforma administrativa desde el ciudadano*. Madrid: INAP.

Banco Mundial, 2013: *Doing Business in a more transparent world 2013*. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.doingbusiness. org/rankings

Bourgon, J. 2007: «Gobierno receptivo, responsable y respetado. Hacia una "nueva" teoría de la Administración pública». *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* vol. 73, marzo, 1: 5-26.

Burgos, J. 1820: *Miscelánea de las Artes, el Comercio y la Literatura*, nº. 251, 6 de marzo de 1820.

Cabrillo, F. (Dir.) 2012: *Libertad económica en las comunidades autónomas*. Madrid: Marcial Pons.

Carabaña, J. y Lamo de Espinosa, E. 2008: «La élite burocrática y la movilidad social», en *Sociología y realidad social*, Madrid: CIS.

CIS, 2009, Barómetro de marzo, E2794, marzo de 2009.

CIS, 2009, Ética pública y corrupción, E2826, diciembre de 2009.

CIS, 2010, Barómetro de septiembre, E2844, septiembre de 2010.

CIS, 2010, Latinobarómetro, 2010 (XIII), E2849, octubre de 2010.

CIS, 2011, Opinión pública y política fiscal, E2910, julio de 2011.

CIS, 2011, Barómetro de octubre, E2914, octubre de 2011.

CIS, 2012, Barómetro de mayo, E2944, mayo de 2012.

CIS, 2012, Opinión pública y política fiscal (módulo PYMES y emprendedores/as), E2953, julio de 2012.

CIS, 2012, Barómetro de octubre, E2960, octubre de 2012.

CIS, 2012, Barómetro de noviembre, E2966, noviembre de 2012.

Comisión Europea. 2001: *La gobernanza europea*. *Un libro blanco*. COM (2001) 428-final. Bruselas.

Comisión Europea. 2002: Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones de 11 de febrero de 2003 - Informe final eEurope 2002 [COM (2003) 66 final. Acceso el 7 de diciembre de 2013: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0062:FIN:ES:PDF

Consejo de Europa. 2003: «Ética pública en el nivel local. Paquete de iniciativas modelo», edición y traducción de J. M. Rodríguez Álvarez. Barcelona: Pi i Sunyer. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.uimunicipalistas.org/xcongreso/documentacion/documentos/IV/10.pdf

Cotino, L. 2005: «El nuevo derecho fundamental europeo al acceso a los documentos, transparencia e información pública», en *Libro homenaje a D. Iñigo Cavero* (coord. José Peña González), Valencia: Tirant lo Blanch, 725-754.

Denhardt, J. V.; Denhardt, R. B., 2003: The New Public Service: Serving, not Steering, Armonk: M. E. Sharpe.

Dimock, M. E. 1936: «The criteria and objectives of public administration», en J. M. Gaus, L. D. White y M. E. Dimock *The frontiers of public administration*, Chicago, The University of Chicago Press.

Encuesta Social Europea 2013. Encuesta Social Europea 2011. Universitat Pompeu Fabra Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.upf.edu/ess/publicaciones/index.html#2013

Gwartney, J, Lawson, R. & Hall J. 2011: *Economic Freedom of the World 2011* Annual Report. Vancouver: Fraser Institute. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.freetheworld.com/2013/EFW2013-complete.pdf

Heritage Foundation y Wall Street Journal, 2013. 2013 Index of Economic Freedom. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www. heritage.org/index/default

INAP-OCDE. 2013: *Panorama de la Administración Pública*. Madrid-INAP.

Kooiman, J. 2003: Governing as Governance, Londres: Sage.

Mayntz, R. 1999 (abril): «La teoria de la governance: sfide e prospective», *Rivista italiana de Scienza Politica*, 1.

Moreno, A. 2013: *El liderazgo ético en la Administración: cinco casos de estudio.* Madrid: INAP.

Naciones Unidas, Economic and Social Council. 2002: *The critical role of public administration and good governance in implementing the United Nations Millennium Declaration: human resources development*, Nueva York: Naciones Unidas.

OCDE, 2013a. *Better Life Index*, París: OCDE. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/#/22435335354

OCDE 2013b. *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2013. Informe español.* París: OCDE. Acceso el 7 de diciembre

de 2013: https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f codigo=16084&codigoOpcion=1

OCDE 2013c. *Health at a Glance*. París: OCDE. Acceso el 7 de diciembre de 2013: www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf

OCDE 2011: Governance at a Glance. París: OCDE.

INAP-OCDE. 2013: *Panorama de la Administración Pública*, Madrid: INAP.

OCDE. 2001: Governance in the 21st Century. París: OCDE.

Peters, G. 2007: «Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar», en *Reforma y Democracia*, 39: 33-50.

Pollit, C. 2007: «Hacia una "nueva" teoría de la Administración Pública: algunos comentarios sobre la 5ª Conferencia Braibant, de Jocelyne Bourgon», *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* vol. 73 (1), pp. 39-43.

Prats, J. 2010: «Políticas de buena Administración para la Administración General del Estado en España. Un enfoque de Gobernanza Democrática» en J. Ruiz-Huerta y M. Villoria, Dir., *Gobernanza democrática y fiscalidad*, Madrid: Tecnos, 25-55.

The Economist 2012. *The Economist Intelligence Unit's Index of Democracy 2012*. Acceso el 7 de diciembre de 2013: https://porton-cv.gov.cv/dhub/porton.por_global.open_file?p_doc_id=1034

Timsit, G. 2006: «E=R.E.S. ¿El nuevo retorno del Estado? Reflexiones sobre la experiencia francesa», *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* vol. 72, nº 4, diciembre de 2006, pp. 605-623.

^{*} Estas referencias bibliográficas pertenecen a los siguientes textos: El derecho a la transformación de la Administración y Bases para la innovación en la Administración pública de Manuel Arenilla Sáez.

