

# Estrategia de aprendizaje INAP 2025-2028



1. Presentación de la Secretaría de Estado de Función Pública	<b>3</b>	12. El ecosistema competencial del INAP y la iniciativa ComPact de la Comisión Europea	<b>35</b>
2. Presentación de la Directora General del INAP	<b>5</b>	13. Ejes competenciales comunes	<b>39</b>
3. Introducción	<b>7</b>	1) Principios y valores de la cultura de servicio público	40
4. El contexto de la administración y de la función pública	<b>8</b>	2) Competencias digitales y para el teletrabajo	41
5. El contexto actual del aprendizaje y la formación	<b>10</b>	3) Administración y gestión públicas	41
El ecosistema competencial	12	4) Competencias lingüísticas	42
El aprendizaje hoy	12	5) Habilidades sociales	42
El papel central del INAP	14	14. Programas de aprendizaje	<b>43</b>
6. Componentes estratégicos de la política de formación del INAP y sus proyectos	<b>16</b>	A) Programa de desarrollo profesional continuo	43
I. Servicio	16	B) Programa de desempeño en el ámbito local	52
II. Relevancia	18	C) La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado	57
III. Coherencia del modelo	18	D) Programa de Aprendizaje Directivo	60
IV. Liderazgo/compartir	19	E) Programa de cursos selectivos y apoyo a la promoción interna	60
7. Evaluación de la Estrategia 2023-24	<b>20</b>	F) Programa Internacional de Aprendizaje	62
Evaluación interna: la Oficina Técnico-Pedagógica (OTP) del INAP	20	G) Programa de Innovación Docente	65
Evaluación externa: European Institute of Public Administration (EIPA)	21	15. Contenidos comunes para la gestión de la formación	<b>66</b>
8. Proceso de elaboración de la Estrategia a lo largo de 2024	<b>23</b>	Aprendizaje presencial	67
9. Características de la Estrategia	<b>25</b>	Aprendizaje en línea	67
10. Estructura de la Estrategia	<b>32</b>	Semipresencial o híbrido	68
11. Nueva clasificación de las actividades formativas	<b>34</b>	Aprendizaje social	68
A. Formación técnica para el desempeño	34	16. La programación anual de las actividades	<b>77</b>
B. Aprendizaje para el desarrollo	34	17. Publicidad de la Estrategia y de las convocatorias	<b>78</b>
C. Aprendizaje para el cambio	34	18. Referencias	<b>79</b>
D. Formación para el acceso y la selección	34		
E. Conocimiento compartido	34		

## 1. Presentación de la Secretaría de Estado de Función Pública

Es un honor presentar la **Estrategia de Aprendizaje del INAP 2025-2028**, que tras la anterior del periodo 2023-2024, marca de nuevo un hito en la evolución de la política de formación y desarrollo del personal al servicio de nuestras administraciones públicas. Además, se ha basado en un trabajo de los equipos que tienen como misión ofrecer acciones formativas de todo el INAP. Es, por lo tanto, un documento valioso por las iniciativas y novedades que ofrece, como el análisis del contexto, la conexión con los procesos transformadores de nuestro Ministerio, o la conexión estratégica que plantea, pero también por la capacidad de aunar esfuerzos en pos de una sola voz. Bajo el principio de servicio a los servidores públicos, el INAP se proyecta como un referente desde su exclusiva posición institucional transversal e innovadora. Ya lo demuestran iniciativas como el Laboratorio de Innovación Pública o las pruebas piloto para la selección de empleados públicos. Ahora esta segunda Estrategia de Aprendizaje, que va más allá de los de los objetivos y planteamientos de la primera, supone un nuevo paso en esa dirección. Por eso, es de destacar que los cuatro componentes estratégicos sean **Servicio, Relevancia, Coherencia y Liderazgo/Compartir**.

### II Estrategia de Aprendizaje INAP

2025 - 2028

Un avance significativo en la formación y desarrollo del personal al servicio de las administraciones públicas.

**“An organisation can only transform as fast as its people can learn”**

– JD Dillon.

Desde un punto de vista sistémico, destaca que el INAP emplea su posición institucional central para alinearse con las políticas de recursos humanos de la Secretaría de Estado de Función Pública, asegurando una coherencia y coordinación efectivas. En este sentido, la Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública (REI) debe desempeñar un papel esencial en la implementación de esta Estrategia, promoviendo la colaboración y el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes entidades formativas.

Conecta además plenamente con los trabajos que venimos realizado desde la iniciativa de Consenso por una Administración Abierta, la Estrategia de Aprendizaje 2025-2028 se alinea estrechamente con el diseño de las áreas funcionales (especialmente de las denominadas comunes o generales) promovido por esta Secretaría de Estado de Función Pública en 2024, al integrar un enfoque basado en competencias y la planificación estratégica de recursos humanos. De hecho, esta Estrategia fomenta la profesionalización y especialización del personal, adaptándose a las necesidades específicas de cada área funcional, y promueve la interoperabilidad y coordinación con otras políticas de recursos humanos de las áreas funcionales sectoriales. Además, facilita la identificación y desarrollo de competencias clave, lo que permite conectar el ya definido Ecosistema competencial del INAP con el “Pasaporte de competencias clave” de la iniciativa ComPact de la Comisión Europea. Lo hace asegurando que los empleados públicos estén preparados para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva, en consonancia con los objetivos de modernización y mejora continua de la administración pública española.



## 2. Presentación de la Directora General del INAP



La II Estrategia del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) se presenta como una hoja de **ruta esencial para la modernización y mejora continua de la administración pública en España**. No solo busca fortalecer la capacidad institucional y promover la innovación, sino también asegurar una gestión eficiente y transparente en el INAP. En un contexto de rápidos cambios sociales y tecnológicos, que devienen desafíos que se suceden, la implementación de una Estrategia es imprescindible para enfrentar con garantías los retos actuales y futuros de la administración pública.

Los objetivos de la II Estrategia del INAP son ambiciosos y multifacéticos. Entre ellos destacan **contribuir a la digitalización de los servicios públicos** con el proyecto AGE@Digital, entre otros; **convertirse en referente** para el resto de los promotores de la formación y el desarrollo profesional de empleados públicos como lo demuestra el nuevo componente estratégico **“Liderazgo / Compartir”**. Estos objetivos y, en general la Estrategia, están alineados con los principios y los trabajos realizados este 2024 del “Consenso por una Administración Abierta”, que promueve una administración pública transparente, participativa y orientada a la ciudadanía. Ambos comparten, por ejemplo, la noción la inversión en las capacidades del empleo público.

*Una Estrategia es imprescindible para enfrentar con garantías los retos.*

### La II Estrategia se articula en torno a varios planteamientos estratégicos fundamentales

- El primero es la **Transformación Digital**, que implica la implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos y más si cabe desde este año 2024 desde nuestro Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.
- El segundo eje es el **Desarrollo del Talento**, que incluye programas de formación continua y desarrollo profesional para los empleados públicos, asegurando que estén preparados para los retos del futuro. Conecta plenamente con la línea emprendida por la normativa de RR.HH. en la administración del Estado, al menos, desde el Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, se establecen medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en diversas áreas de la administración pública (BOE, núm. 303, 2023).
- El tercer eje es la **Innovación y Mejora Continua**, que fomenta la innovación en los procesos administrativos y la mejora continua de la calidad de los servicios. Destaca la introducción de unos proyectos estratégicos que se van a desarrollar a lo largo de los años como es una comunidad de prácticas para el diseño de políticas informadas por evidencias científicas. Estos planteamientos están también en consonancia con el “Plan Estratégico del INAP 2021-2024”, que busca posicionar al INAP como un referente en la selección y formación de empleados públicos, así como en la innovación dentro del sector público.

Quiero destacar el proceso de elaboración que ha llevado este documento. Su legitimidad y proyección se deriva no solo de sus contenidos sino del hecho de que estos se han elaborado de manera abierta y participada. **Nos alejamos de una manera “antigua” de confeccionar los planes y programas públicos** en los que un grupo de funcionarios y funcionarias trabajaba en el despacho a solas. Ahora, unas mínimas bases salen a la luz desde el primer momento, se discuten en los equipos, se presentan en foros y a lo largo de ese camino se recogen nuevas ideas y se escuchan voces a favor y en contra. Y todo ello culmina con una fase de consultas públicas a la ciudadanía en la web, con **un formulario abierto a cualquier comentario**. De ese modo, se puede afirmar que este resultado que aquí se presenta pertenece a toda la comunidad de aprendizaje, un concepto que, precisamente ya aportó la primera Estrategia. Con ello se cierra, pues, el círculo de la elaboración basada en los principios del Gobierno Abierto.

- 
- 
- 
- 
- 

### **Una nueva oportunidad para transformar la administración pública**

Felicito al equipo del INAP que desarrolla la política de formación del personal al servicio de las administraciones públicas, en especial a la **Subdirección de Aprendizaje**, y a su subdirector, Manuel Pastor, por su liderazgo en la elaboración e impulso de las dos Estrategias. Lograr la institucionalización de esta metodología y manera de formular esta política será esencial a partir de ahora, tanto para seguir impulsándola ante los enormes retos, sobre los que este propio documento reflexiona, como para adaptarla a sus exigencias, es algo que tendremos que evaluar en 2028.

En suma, **la II Estrategia del INAP representa una nueva oportunidad** para transformar la administración pública en España a partir de la experiencia previa de la del periodo 2023-2024. **Es fundamental el compromiso y la colaboración** de todos los actores involucrados para alcanzar los objetivos propuestos. Invitamos a la directora del INAP a liderar con determinación y a inspirar a su equipo para que juntos logren una **administración pública más eficiente, innovadora y cercana a los ciudadanos**.

- *Consuelo Sánchez Naranjo*  
Directora General del INAP



### 3. Introducción

La “Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024” supuso un hito por la forma en la que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) empezaba a programar y comunicar sus actividades formativas. En realidad, **representó un momento de impulso y definición** de la política de formación y capacitación del personal al servicio de las administraciones públicas. Permitió pasar de una manera anualizada y netamente presupuestaria de organizar las acciones formativas a empezar a plantear un propósito de más largo alcance. No es que lo anterior no sirviera, sino que la Estrategia **trajo la oportunidad de relanzar dicha política de manera que conectara con su contexto y para varios años**. Además, por su proceso de elaboración, permitió recoger diversos puntos de vista y maneras de entender la administración que enriquecieron el propio trabajo del INAP.

En suma, **permitió establecer la política de formación como dos años después la conocemos**. Y esto comporta ya una mayor responsabilidad en el momento de presentar la siguiente Estrategia, de más largo alcance. Como la segunda obra de un autor o autora que obtiene un cierto éxito con su debut, el peso de la responsabilidad se hace patente al preparar la que debe ser de consagración.

En general, la planificación de los recursos en las administraciones públicas es una obligación legal. Por eso, en el INAP existe un **Plan Estratégico** del organismo, ya plenamente consolidado y cuya evaluación se realiza con plena transparencia en su portal web. Esta Estrategia se subordina a los proyectos estratégicos del Plan, de modo que sirve al planteamiento más amplio de un Organismo que, mientras se escriben estas líneas, comienza el recorrido para transformarse en Agencia Estatal, por la autorización de la disposición adicional decimotercera del **Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre**, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. Es por eso, por lo que más allá de las obligaciones legales, la planificación y la comunicación de las actuaciones de las administraciones públicas deban ser la norma básica de actuación. Y en este sentido cumple, al menos, dos funciones. Por una parte, **la ordenación de recursos públicos**, limitados y orientados a los fines del interés general. Por otra, **la presentación ante la sociedad** y, más concretamente, ante los destinatarios de su actividad, de sus propósitos y planteamientos. En este sentido, la planificación es una suerte de “acuerdo de nivel de servicio” con ellos.

*Un momento de impulso y definición de la política de formación y capacitación del personal al servicio de las administraciones públicas*



## 4. El contexto de la administración y de la función pública

En 2024 la administración y la función pública en España se enfrentan a un panorama de transformación y adaptación ante múltiples desafíos. La **urgencia de renovar las estructuras administrativas** se hace patente en un entorno marcado por la incertidumbre y las *policrisis*, entre las que cabe referirse a la inestabilidad macroeconómica global, los conflictos geopolíticos o las rupturas en las cadenas de suministro. A estos retos se suman tendencias como la amenaza climática, que acarrea problemas agroalimentarios y de acceso al agua potable, el envejecimiento poblacional, que, junto a los movimientos migratorios, tensiona el gasto público y la cohesión social. La persistencia de desigualdades socioeconómicas y el avance tecnológico, especialmente en inteligencia artificial, también impactan ya profundamente en la vida cotidiana, el mercado laboral y en las instituciones.

**El contexto político en Europa en 2024 se caracteriza por una serie de desafíos y oportunidades** que deben ser considerados al formular una estrategia para la administración pública en España. En primer lugar, el panorama político se ha visto afectado por la polarización tanto a nivel nacional como internacional, lo que requiere un enfoque cuidadoso para mantener la estabilidad política y social. En este contexto, las democracias actuales se enfrentan a amenazas por la desinformación y la desconfianza, lo que plantea la necesidad de estrategias que promuevan el diálogo y el consenso. Desde una perspectiva de administración pública, el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública ha publicado en la web del INAP un documento marco "[Consenso por una administración abierta](#)" que establece

una hoja de ruta para su transformación hacia una mayor apertura, innovación y transparencia. Este **enfoque participativo** involucra a todos los sectores interesados y se basa en el Laboratorio de Innovación Pública del INAP para desarrollar proyectos que serán desplegados y evaluados en los próximos años.

**Una Estrategia como esta debe también fijarse en las tendencias más amplias**, como la amenaza climática, el envejecimiento de la población, los movimientos migratorios y la rápida evolución de la tecnología, especialmente la inteligencia artificial. Estos factores influirán en la formulación de políticas y en la prestación de servicios públicos, y requerirán una adaptación continua y una planificación previsoras. Recientemente el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) ha planteado la necesidad de avanzar hacia una "gobernanza robusta", que se refiere a **la capacidad de las administraciones públicas para adaptarse y responder** de manera efectiva a los desafíos y crisis emergentes, manteniendo un equilibrio entre la estabilidad, la innovación y el cambio. Por eso parece tan relevante levantar la mirada de la gestión habitual y planearse aspectos estratégicos y conocer lo mejor posible el contexto.

Este modelo se centrará en la captación y retención de talento.

Ante este escenario, se plantea una reforma de la administración pública que pueda servir al contrato social, que es desafiante. Debe **mejorar la toma de decisiones, simplificar normativas** y eliminar trabas burocráticas, **incrementar la transparencia** y **evaluar el impacto de las políticas públicas**. Se busca emplear la contratación pública como motor de crecimiento económico, alineándose con la normativa europea. En este escenario, este Ministerio anuncia un **nuevo modelo de función pública para 2025**, que quiere abordar una gestión más eficiente y moderna, con procesos de incorporación más ágiles y políticas de gobierno abierto. Este modelo se centrará en la captación y retención de talento, crucial en un momento en que se prevé una significativa jubilación de la plantilla actual. La transformación propuesta **busca posicionar a España en línea con los estándares de buen gobierno** de los países de nuestro entorno, mejorando la accesibilidad y eficiencia de los servicios públicos y garantizando los derechos de la ciudadanía.

Las administraciones, como organizaciones heterogéneas, se enfrentan a enormes retos como la disrupción tecnológica o la evolución demográfica de la Función Pública, en cuanto a la edad de jubilación y de movilidad geográfica. Todo ello plantea ya el reto de incorporar habilidades y destrezas de perfiles digitales más jóvenes o simplemente maneras renovadas de ver la gestión pública.

Actualmente se están implementando medidas para crear una administración más eficiente, transparente y adaptada a los desafíos contemporáneos. Entre estas medidas se encuentra la reforma de los procesos de selección y promoción del personal, a partir de la nueva ley de Función Pública (**Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre**, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo), y siempre dentro del marco constitucional, que auspicia la igualdad de oportunidades, el mérito y capacidad.



Se está trabajando en la creación de un sistema de carrera profesional que permita el desarrollo y la promoción de los empleados públicos basado en sus méritos y capacidades. Además, se busca acortar los tiempos de incorporación a la función pública, con procesos que no excedan los 12 meses. Y se está avanzando en políticas de gobierno abierto en diálogo con la sociedad. También se aborda la regulación de las actividades de los grupos de interés y se propone construir un nuevo modelo de función pública basado en la gestión previsional de efectivos, más autonomía y responsabilidad a las organizaciones en la planificación de sus plantillas, y posibilidades de desarrollo profesional más estimulantes.

Las ofertas de empleo público actuales plantean, entre otros objetivos, el **relevo generacional y un crecimiento vegetativo positivo de las plantillas**. Además, la política de recursos humanos exige el perfeccionamiento y reciclaje profesionales (*upskilling* y *reskilling*), aprovechando al máximo el potencial de las y los empleados públicos y ofreciéndoles nuevas posibilidades en sus carreras y en su movilidad horizontal. Estas iniciativas se enmarcan en el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**, financiado por los fondos europeos *Next Generation EU*, que busca modernizar la economía española y retomar la senda de progreso y prosperidad. En este contexto destaca la importante inversión realizada mediante el Componente 11, relativo a la modernización de las Administraciones Públicas.

Destaca el papel de la dirección pública en todo este proceso. Por ejemplo, el liderazgo es fundamental para abordar las brechas digitales, ya que estas representan oportunidades significativas para la mejora y el aprendizaje. **Los líderes visionarios pueden identificar las áreas** donde la tecnología puede ser implementada para reducir desigualdades, proporcionando acceso a recursos y herramientas digitales. Además, al fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, los líderes pueden capacitar a sus equipos para adaptarse a los cambios tecnológicos, convirtiendo los desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. De esta manera, el liderazgo no solo

cierra las brechas digitales, sino que también impulsa la transformación digital, en la que los perfiles de expertos en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son trascendentales.

En resumen, **la estrategia de la administración pública en España** debe ser dinámica y adaptable, capaz de responder a un entorno político europeo en constante cambio y a las tendencias globales que afectan a la sociedad y la economía. La colaboración, la innovación y la participación ciudadana serán fundamentales para el éxito de esta estrategia, asegurando que España no solo se mantenga al día con los desarrollos actuales, sino que también se posicione como líder en la transformación de la administración pública en Europa.

---

## 5. El contexto actual del aprendizaje y la formación

El aprendizaje y la formación de adultos en el contexto actual se enfrentan a desafíos y oportunidades únicas. La rápida evolución tecnológica, la globalización y los cambios demográficos exigen una educación continua que permita a los adultos mantenerse competitivos en el mercado laboral y adaptarse a nuevas realidades. La UNESCO enfatiza la importancia de la alfabetización y la educación de adultos como un derecho fundamental y una base para el aprendizaje a lo largo de la vida, contribuyendo al ejercicio de otros derechos económicos, sociales y culturales. Además, se reconoce que el aprendizaje de adultos debe desarrollar la capacidad crítica y la autonomía, reforzar la habilidad para afrontar cambios en la economía y promover el desarrollo personal y profesional. Un estudio de la compañía *Fosway Group* asegura que “las organizaciones con un enfoque desarrollado en la gestión de las competencias afrontaron con más éxito la pandemia”.

En Europa, las iniciativas de aprendizaje buscan mejorar las perspectivas de empleo, desarrollar capacidades transferibles como el pensamiento crítico y fomentar la cohesión social y la ciudadanía activa. En el marco del [Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales](#), la Comisión propone tres objetivos principales de la Unión en las áreas de empleo, capacidades y protección social que deben alcanzarse para finales de la presente década, en consonancia con los [Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#). En materia de capacidades, la meta es que, de aquí a 2030, al menos, el 60 % de los adultos participen en actividades de formación todos los años. En el contexto de la recuperación y de la doble transición ecológica y digital, es fundamental **augmentar la participación de los adultos en actividades de formación al 60 %** para mejorar la empleabilidad, impulsar la innovación, garantizar la igualdad social y reducir la falta de capacidades digitales.

Las claves del aprendizaje y desarrollo en el mundo actual residen en la adaptabilidad y la innovación pedagógica. En un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado, la educación moderna se enfrenta a desafíos sin precedentes, donde la rápida evolución de la tecnología y las cambiantes dinámicas sociales exigen un enfoque educativo que promueva un aprendizaje continuo y efectivo. La personalización del aprendizaje, el uso de tecnologías educativas y la promoción de habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad son fundamentales para preparar a los estudiantes para el futuro. Además, **la educación debe fomentar la resiliencia y la adaptabilidad**, habilidades esenciales en un mundo en constante cambio. La colaboración y la *co-construcción* del conocimiento también juegan un papel crucial, permitiendo un aprendizaje más interactivo y participativo.

---

### **Adaptabilidad e innovación pedagógica.**

En un contexto que algunos llaman “sociedad del desconocimiento” (Daniel Innerarity), la “cultura del ajetreo” o “capitalismo cognitivo” (Franco Berardi), la información es ubicua, inmediata y abrumadora. Y la exigencia es máxima y no cesa. En ese punto, emergen **tres habilidades que pueden verse también como retos sociales**:

- ➔ **La concentración o la atención.**
- ➔ **La importancia de la salud mental.**
- ➔ **El pensamiento crítico.**

Más bien, se podría decir que vuelven. Lo que sí se aprecia es que son esenciales para cualquier organización sostenible en el tiempo y, desde luego, unos servicios públicos de calidad. Para ello, nos ha parecido interesante fomentar lo que el profesor José Antonio Marina ha denominado “aprendizaje heurístico”. Es decir, la Estrategia debe promover un enfoque formativo que fomente la creatividad y la capacidad de resolver los problemas a los que nos enfrentamos en nuestro trabajo mediante la exploración y el descubrimiento en un mundo en constante cambio.

## El ecosistema competencial

Actualmente también se debe abordar la **preferencia para el ámbito de gestión transversal y el ecosistema competencial diverso** que hemos acogido y estamos impulsando, es fundamental, tratar de impulsar perfiles profesionales, amplios, generalistas. La especialización es característica en un ámbito de gestión, salvo en la propia gestión pública. No obstante, la especialización abarca una multitud de competencias. Por eso, esta Estrategia opta en el actual debate entre la hiper-especialización y los perfiles generalistas, por acompañar más a estos segundos en lo que se suele denominar perfiles “T” (ver página 267 de *Range*) esenciales por su adaptabilidad, visión global y capacidad de interrelación, frente a los perfiles en “--”, que son tan transversales que no terminan de profundizar en ningún ámbito profesional.

La Administración del Estado actúa conforme a planes de actuación o instrumentos de planificación estratégica equivalentes, según los principios del artículo 3 de la [Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#):

- **Con los principios de dirección por objetivos y control de la gestión.**
- **Evaluación de los resultados de las políticas públicas.**
- **Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.**
- **Eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos.**
- **Racionalización y agilidad de los procedimientos administrativos y de las actividades materiales de gestión.**
- **Responsabilidad por la gestión pública.**

## El aprendizaje hoy

JD Dillon sostiene que **“una organización solo se puede transformar a la velocidad en la que su personal aprende”**. Es decir, dos ideas surgen de este planteamiento: el cambio depende más de las personas que de la tecnología o el cambio depende de las leyes que regulan las organizaciones, punto de vista muy extendido en la administración. Y la clave está en la adaptación o en la flexibilidad, que son dos maneras diferentes de llamar al aprendizaje. Por eso, se viene hablando de “la sociedad del aprendizaje” o, incluso, de la “educación 4.0” para conectarla con la 4ª revolución industrial. Abunda la evidencia de que **incorporar el aprendizaje a las organizaciones las transforma para convertirlas en más eficientes**. Podemos citar el caso de Keith Keating en su *“The trusted Learning adviser”*: el papel es de asesoría, estratégico y colaborativo, y establecer una evolución significativa desde la mentalidad tradicional del “hago lo que me piden” por “Asesores de Aprendizaje de Confianza”.

Si volvemos a Dillon, podemos fijarnos en la noción de “ecosistemas modernos de aprendizaje” en los que se genera una cultura en la que el aprendizaje es una parte integral del trabajo en una organización. Ese ecosistema se compone de conocimientos compartidos, apoyo en el desempeño, refuerzo, *coaching*, formación *pull* y *push* en el que el aprendizaje está en el centro. La Estrategia y sus actividades se quieren fijar en este planteamiento.

Así, podríamos hacer referencia a las siguientes nociones imperantes en la formación de adultos profesionales:

**1. Adaptabilidad y flexibilidad: Las instituciones y estructuras de la sociedad del aprendizaje deben ser capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales.**

**2. Aprendizaje a lo largo de la vida, que no se limita a la educación formal y debe ser dinámico, activo y colaborativo.**

**3. Responsabilidad compartida: requiere la participación y colaboración de múltiples actores, como el gobierno, el sector privado y la sociedad civil.**

**4. Orientación hacia el futuro: debe estar preparada para anticipar y adaptarse a los desafíos emergentes, como la revolución industrial 4.0 o la amenaza climática.**

Basta escuchar y participar en las reuniones de escuelas e institutos homólogos para comprender que el modelo de aprendizaje y desarrollo (Learning and Development, L&D) se basa en la definición de las competencias, a menudo las futuras en un ejercicio de prospectiva, y que cada vez se van incorporando tecnologías basadas en inteligencia artificial para evaluar y desarrollar estas competencias. Es decir, parece que va quedando atrás la certificación de horas de aprovechamiento de cursos y se abre paso decididamente el desarrollo de las competencias. Se sabe científicamente que es la vía más adecuada para mejorar las aptitudes de los adultos profesionales.

Tan a menudo constatamos en congresos y reuniones que tenemos los mismos problemas recurrentes como la certificación y la medición del aprendizaje o su utilidad para el puesto, el problema de la taxonomía o como clasificamos de una sola manera. La pregunta clave para esta Estrategia es si nos va a ayudar a encontrar las soluciones y, sobre todo, si prevé que se vayan a solucionar con la noción de servicio a la organización y sus personas en la mano. Es decir, si los profesionales del aprendizaje vamos a superar un rol pasivo a ser las piezas clave del desarrollo y la adaptación del personal. Para ello, es imprescindible que entendamos sus objetivos principales y ayudarles a alcanzar estos fines implementando soluciones que creen un valor duradero y medible, de acuerdo con Keating.

*Soluciones que creen un valor duradero y medible.*

## El papel central del INAP

Para ello, de alguna manera el INAP debe continuar enfatizando su papel de liderazgo transformador de todos los promotores de la formación de empleados públicos para tener un marco común de relación que minimice las duplicidades y modernice las estructuras y funcionamiento. Debe contribuir a coordinar y estandarizar la manera en que se describen y desarrollan las competencias en el sector público.

### El análisis de los intereses de los actores

Para ello, un análisis de los intereses de cada uno de los actores implicados en la política de formación del personal al servicio de las administraciones contribuye a definir la posición del INAP en el centro de esta y el planteamiento que hace para afrontarlos:

1. **Los solicitantes:** las personas que trabajan en las administraciones saben que la formación es un derecho y un deber. Por eso, **solicitamos participar en las actividades formativas que se ofrecen por parte de los promotores.** Cada uno tiene sus motivos: unos quieren obtener un certificado para la carrera, otros quieren aprender. Pero es imposible brindar oportunidades siempre y a todo el mundo por la limitación de recursos. Y porque hay actividades que por su diseño se limitan a 30 plazas, por ejemplo. En común, los empleados públicos queremos que siga constando en nuestro expediente del Registro Central de Personal la formación completada. Frente a esto, el INAP plantea en la aplicación de esta Estrategia de la mano de la Dirección General de la Función Pública comenzar a anotar la adquisición de competencias frente a los cursos completados.

2. **Las unidades de recursos humanos** de los ministerios y organismos participan en esa oferta, pero también son usuarias de la actividad del INAP, que les pide hasta ahora que prioricen a sus solicitantes para ordenar el acceso a las acciones formativas que ofrece de manera común. Esto les transfiere una **responsabilidad a menudo difícil de gestionar e introduce problemas en la equidad** en la selección de participantes. Por eso el INAP viene trabajando tanto en un modelo de certificación de competencias y de selección automatizada según los criterios preestablecidos, impulsando tanto la transparencia como la objetividad al tiempo que descarga de responsabilidad a las unidades de recursos humanos.

3. **Otros promotores** de otras administraciones como diputaciones, ayuntamientos o comunidades autónomas se fijan en el desarrollo de la política de formación del INAP. Buscan una referencia e, incluso, muchos adaptan a su realidad los recursos formativos que realiza el INAP. Otros buscan en los criterios que adopta el INAP una referencia para sus decisiones y definiciones. En este punto **la coordinación y la cooperación emergen como los principios esenciales de la política de formación** en foros como la Red de Escuelas e Institutos de Formación (REI), por ejemplo. Uno de los proyectos en los que se trabaja es la homologación y certificación recíproca de acciones formativas.



4. **Las colaboraciones en la docencia** forman parte esencial de este engranaje. Sin ellas, dado que las unidades de recursos humanos o el INAP carecen de personal docente propio, sería imposible nuestra labor. Para mejorar su situación y exigir mayor calidad y compromiso (por ejemplo, con la formación por competencias), el INAP promueve desde hace tiempo **una actualización del “baremos de retribuciones”** (artículo 33 del [Real Decreto 462/2002](#), de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio). Además, ha fortalecido el Programa de Innovación docente, como queda explicado en esta estrategia.
  
5. **La Secretaría de Estado de Función Pública**, a la que se adscribe el INAP, promueve en 2024 una transformación de la administración mediante la “inversión en las capacidades”. Para ello apunta a un cambio en la visión orgánica por otra funcional. En esta, la **capacitación** y la **formación** adquieren un mayor protagonismo, por lo que el INAP debe **asumir la responsabilidad** de impulsar un modelo funcional con la enunciación de sus competencias y la definición de itinerarios formativos ligados a la carrera. Además, tras la aprobación del libro segundo del [Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre](#), por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, el impuso a la formación directiva también adquiere un nuevo dinamismo. Por eso, **el INAP ha puesto en marcha la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado**.

*La capacitación y la formación adquieren un mayor protagonismo.*

## 6. Componentes estratégicos de la política de formación del INAP y sus proyectos

La Estrategia se articula en 4 componentes estratégicos de la política de formación del INAP, cada uno con número de proyectos específicos. Muchos de ellos se han ido definiendo durante el proceso participado de elaboración. Su ejecución se realizará a lo largo de la vigencia de la Estrategia en los Programas de Actividades anuales o en proyectos concretos.

**I** Servicio.

**II** Relevancia.

**III** Coherencia del modelo.

**IV** Liderazgo/compartir.

### **I** Servicio:

Con este objetivo estratégico, el primero de ellos, nos insta a diseñar y organizar acciones formativas y de aprendizaje con oportunidades para el personal de las administraciones de modo realista, basándonos en el desarrollo y acreditación de competencias, especialmente en el modelo funcional y las competencias transferibles o comunes. Algunos proyectos para lograr este componente son:

→ Introducir una **CONVOCATORIA única y abierta** para la solicitud de participación en las acciones formativas que se programen.

→ Método único de **ACREDITACIÓN DE LAS COMPETENCIAS** profesionales definidas en el ecosistema. Conecta con los objetivos estratégicos de Relevancia y de Liderazgo/compartir y supone un acercamiento a las titulaciones académicas oficiales, basadas en competencias profesionales. Para ello se deben definir procesos de aprendizaje orientados a la acreditación con los siguientes subproyectos:

- Diseño de itinerarios y acciones formativas.
- Adecuación de las aplicaciones de gestión de la formación, especialmente el Sistema de información de actividades formativas (SIAF).
- Inclusión de las aplicaciones de gestión en el “espacio del dato del empleo público”, de la mano de la Dirección General de Función Pública.
- Coordinación con las escuelas e institutos de administración pública y con la Federación Española de Municipios y Provincias FEMP.

Este proyecto se detalla también en el apartado 14.5., sobre “Certificaciones y diplomas” de esta Estrategia.

→ Análisis de las **INSIGNIAS DIGITALES** como medio para visibilizar y articular el recorrido por los itinerarios formativos, la acreditación de competencias y los microcredenciales que se diseñen.

→ Estudiar las adaptaciones de la oferta para personas con **DISCAPACIDAD** en la función pública, facilitando la comprensión para las de tipo cognitivo. Capacitar a los de atención a la ciudadanía de accesibilidad cognitiva en estas cuestiones. Formación en lectura fácil, accesibilidad cognitiva, sensibilizar... Se trata más bien de una referencia para todos los promotores y en especial en atención a la ciudadanía. Esta Estrategia, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en concreto, con el ODS 10, busca impulsar un modelo inclusivo que incluya a todo el mundo y a todos los colectivos, no dejando a nadie atrás y garantizando la igualdad de oportunidades. Este enfoque es beneficioso para todo, refuerza y enfatiza la importancia de la inclusión.

→ Diseño de un **PLAN DE ACOGIDA DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL**, conocido como Grupo E0. Deberá estudiarse también su aplicación a las personas de las unidades que acojan a estos nuevos compañeros y compañeras. Para ello, se establecerá un grupo de trabajo interministerial, que, con la debida transversalidad, se basará en ejemplos como el del Instituto Andaluz de Administración Pública. Este proyecto también debería estudiar la formación de “tutores naturales” en las administraciones como mentores de estas personas que los acompañen en sus primeros pasos dentro de la administración hasta lograr su plena adaptación y autonomía. Además, debe tenerse en cuenta la formación sobre adaptaciones de los puestos de trabajo para personas con discapacidad en coordinación con los equipos de prevención de riesgos laborales. Este proyecto conecta con los grupos de trabajo 3 y 5 del Consenso por una Administración Abierta.

→ Diseñar un modelo de **TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO INTERGENERACIONAL** (jubilaciones) y **MOVILIDAD** (cambios) en la AGE a través de las unidades de formación y recursos humanos de la Administración del Estado. Debe contribuir a evitar la descapitalización del conocimiento en nuestras organizaciones. Se estudiará establecer un grupo de trabajo interministerial, liderado por el INAP, que deberá tener en cuenta las experiencias existentes en otras administraciones.

→ La permanente actualización de los contenidos y necesidades formativas de las Escuela de Alta Dirección debe realizarse mediante la repetición del proceso de **ENCUESTA Y GRUPOS DE DISCUSIÓN** que se hicieron en 2023, al menos cada dos años.

→ Puesta en marcha de un modelo estable y robusto de aprendizaje de las **LENGUAS COOFICIALES** de España como núcleo de la prestación de los servicios públicos del personal de la AGE en las comunidades autónomas (CCAA) con esta característica.

→ Creación, en colaboración con la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico, de una **COMUNIDAD DE PRÁCTICAS sobre la incorporación de las evidencias científicas** en la toma de decisiones para las políticas públicas dentro de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.

→ En el ámbito directivo, se propone crear una CASOTECA que facilite a los perfiles directivos acceder a situaciones reales y aprender de ellas, mejorando así sus competencias y habilidades directivas de manera práctica y aplicada específicamente a la administración.

→ Definir un proyecto de **PERSONALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN Y EL ACOMPAÑAMIENTO AL PERSONAL DIRECTIVO** desde la Escuela de Alta Dirección.

Diseñar y organizar acciones formativas y de aprendizaje con oportunidades para el personal de las administraciones de modo realista.

## II Relevancia:

Reducir la distancia de la prioridad, haciendo que **la política de formación, aprendizaje y desarrollo sea conocida e importante para los decisores públicos**. Gran parte de la demostración de la importancia de la formación se basa en la demostración mediante datos del impacto real estratégico que tiene para cualquier organización el aprendizaje, sobre todo para facilitar los procesos de adaptación a las disrupciones y de cambio. **Esto comprende un buen set de indicadores y una buena comunicación**. Los proyectos que se prevén aquí son:

- Determinación de **INDICADORES DE IMPACTO** de la política de formación. Se trata de una de las grandes necesidades no resueltas y que la evaluación de la estrategia ha mostrado que es común en el sector.
- Establecimiento de un **CUADRO DE MANDOS COMÚN** para medir la política de formación en todos los promotores. Realizar una actividad de diseño conjunto del Cuadro.
- Definición de una **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL más** eficaz para llegar a aquellos que más precisen de la formación. No se puede partir de la idea de que todos los empleados públicos conocen esta Estrategia ni su oferta formativa. Sería por lo tanto oportuno definir un plan para su comunicación que además buscara su coherencia con toda la Secretaría de Estado.
- Diseño de un **PILOTO PARA MEDIR EL IMPACTO** (en la mejora de la prestación del servicio) de una acción formativa. El INAP podría establecer un grupo de trabajo interdepartamental que proponga un programa piloto para su experimentación, y futuro desarrollo de herramientas de uso interno para este tipo de evaluaciones.
- **EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y SU TRANSFERENCIA AL PUESTO**. Diseño de un piloto para medir la transferencia al puesto de trabajo de lo aprendido en una acción formativa.

## III Coherencia del modelo:

Identificar y ordenar los recursos disponibles de la política de formación y alinearlos estratégicamente con la de recursos humanos, de la que es parte. Se trata de **alinear la política de formación con el modelo de función pública y con los objetivos estratégicos de los centros directivos**. Es decir, se trata de consolidar la conexión estratégica de nuestros programas de aprendizaje y sus acciones formativas. Esto se puede alcanzar mediante los siguientes proyectos:

- Acciones formativas **CONGRUENTES CON CENTROS DIRECTIVOS** de la SEFP y otras en áreas como las TIC, el eje gestión y administración públicas.
- Establecer **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**.
  - Establecimiento de un **Congreso Anual de Coordinación e Impulso de la Formación de las administraciones públicas** en la sede del INAP de Alcalá de Henares.
  - Seguir fortaleciendo las **reuniones de la REI**, que genera cohesión interadministrativa de la política de formación.
- Profundizar en la objetividad, transparencia y eficacia del **modelo del Acuerdo de Formación para el empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP)**, como principal fuente de financiación del modelo. Habrá que seguir revisando su régimen jurídico para la mejora de distribución y ejecución de los fondos en conexión con otros proyectos de esta Estrategia, singularmente del componente II Relevancia.
- Constituir y consolidar **REUNIONES TÉCNICAS PERIÓDICAS** para fomentar la coherencia de la gestión de las acciones formativas y el conocimiento mutuo entre los promotores de la administración del Estado.



#### IV Liderazgo/compartir:

Impulsar la política de formación del INAP en la referencia del sistema de promotores de la formación de las administraciones públicas. Especialmente en la gobernanza de las competencias de las áreas funcionales de la administración del Estado.

Los proyectos específicos de esta área IV son:

→ Establecer un **modelo común único para la HOMOLOGACIÓN** de la acreditación de las competencias en la AGE y en el resto del sistema de promotores de la formación. Para ello, el INAP puede emitir una resolución de la dirección con el estándar único para que las actividades formativas sean reconocidas recíprocamente en el ámbito administrativo. Es decir, definir los criterios mínimos comunes que deben tener las acciones formativas dentro del modelo de áreas funcionales.

→ Definición de manera compartida de un **TESAURO ÚNICO** para los recursos de conocimiento en el sistema de promotores de la formación de empleados públicos.

→ Estudiar el impulso de **ACUERDOS MARCO PARA LA CONTRATACIÓN COM- PARTIDA DE SERVICIOS** de formación por parte del INAP para el resto de los promotores de la formación de la AGE (sus unidades de formación). Este proyecto se base en la experiencia que el Ministerio de Transportes está realizando, con la finalidad de ampliarla en el modelo de la política de formación.

→ Estudiar el desarrollo de una **PLATAFORMA ELECTRÓNICA DE FORMACIÓN** del INAP (o Campus Virtual) como única para la AGE. Se trata de estudiar y proponer un sitio único que centralice toda la oferta formativa para todos los empleados y empleadas públicas, similar a lo que se hace en las instituciones europeas con *EU Learn*.



Esta Estrategia, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (...), busca impulsar un modelo inclusivo que incluya a todo el mundo y a todos los colectivos, no dejando a nadie atrás y garantizando la igualdad de oportunidades.

## 7. Evaluación de la Estrategia 2023-24

La labor de la evaluación de los planes de formación no es frecuente en nuestro entorno. En este mismo INAP existe un precedente relevante, ya distante, y centrado en los fondos FEDAP: **la evaluación de la formación dirigida a los empleados públicos de la Administración General del Estado** realizada por la **agencia de evaluación y calidad de los servicios en 2015**. Además, la realización de cuestionarios de satisfacción tras las acciones formativas o encuesta *ad hoc* son claramente insuficientes.

Para abordar la evaluación, el INAP está realizando al final de 2024 una interna, de la mano de su servicio de la Oficina Técnico-Pedagógica (OTP) y otra externa, que ha encomendado al *European Institute of Public Administration* (EIPA). A continuación, se plasman las **principales conclusiones, aunque los informes completos estarán disponibles en la web del INAP en abierto**. Los resultados de ambos procesos se han tenido en cuenta para la elaboración de esta II Estrategia, con el espíritu de la aplicación de la [Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado](#). La ley establece que la evaluación de políticas públicas debe ser una herramienta clave para la toma de decisiones informadas, la optimización del uso de recursos públicos.

1 Evaluación interna.

2 Evaluación externa.



### 1 Evaluación interna: la Oficina Técnico-Pedagógica (OTP) del INAP

Tras el proceso de evaluación del análisis de las memorias anuales de actividades del INAP desde 2019 para conocer su evolución e identificar tendencias en las que haya podido incluir la formulación de la Estrategia y de algunos de los principales planes anuales de formación de los Ministerios y organismos para comprobar en ellos algunos impactos de la Estrategia, se extraen las principales conclusiones siguientes:

Los planes de formación del INAP se alinean con las líneas estratégicas, destacando su influencia positiva en la Administración Pública. La oferta formativa se organiza en cinco ejes: **principios y valores** de la Administración Pública, **competencias digitales y para el teletrabajo, administración y gestión públicas, competencias lingüísticas** y **habilidades sociales**. Se recomienda seguir promoviendo acciones que refuercen este posicionamiento.

#### Características de las acciones formativas basadas en la Estrategia de Aprendizaje:

- **Grupos reducidos:** 10-30 personas.
- **Especialización:** Temarios reducidos.
- **Tipos de cursos:** Repetitivos (largos, como idiomas) y puntuales (orientados a objetivos).
- **Duración de sesiones:** Cortas (<3h).
- **Balance teórico-práctico:** Formación práctica y aplicada.
- **Plan de Igualdad:** Especificaciones en todos los planes.
- **Oferta novedosa:** Cursos de Inteligencia Artificial (IA), de lenguajes de programación como R o de análisis de datos.

El análisis de los datos muestra un aumento en el número de participantes en las acciones formativas, probablemente debido a la implementación de metodologías de formación en línea, que permiten llegar a más empleados. Aunque hay una tendencia hacia la formación en línea, las modalidades presencial y semipresencial siguen siendo utilizadas cuando son más adecuadas.

### Tendencias y observaciones:

#### → Participación de la mujer:

Predomina en la mayoría de las acciones formativas, excepto en formación TIC y en la de apoyo a la promoción interna, donde la participación masculina es mayor. Se propone promover la participación de las mujeres en estas áreas para lograr la paridad de género.

#### → Tasa de cobertura:

Ha aumentado, permitiendo que más personas accedan a la formación.

#### → Tasa de aprovechamiento:

Ha disminuido al 65% en 2023, comparado con 2022 y 2020.

#### → Estrategia de Aprendizaje:

Contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados públicos y es coherente con las políticas de recursos humanos.

Los indicadores analizados durante la evaluación reflejan una valoración positiva de la Estrategia de Aprendizaje, que permite llegar a más participantes y utiliza metodologías efectivas.

*El informe completo se ha publicado en la web del INAP.*



## 2

### Evaluación externa: European Institute of Public Administration (EIPA)

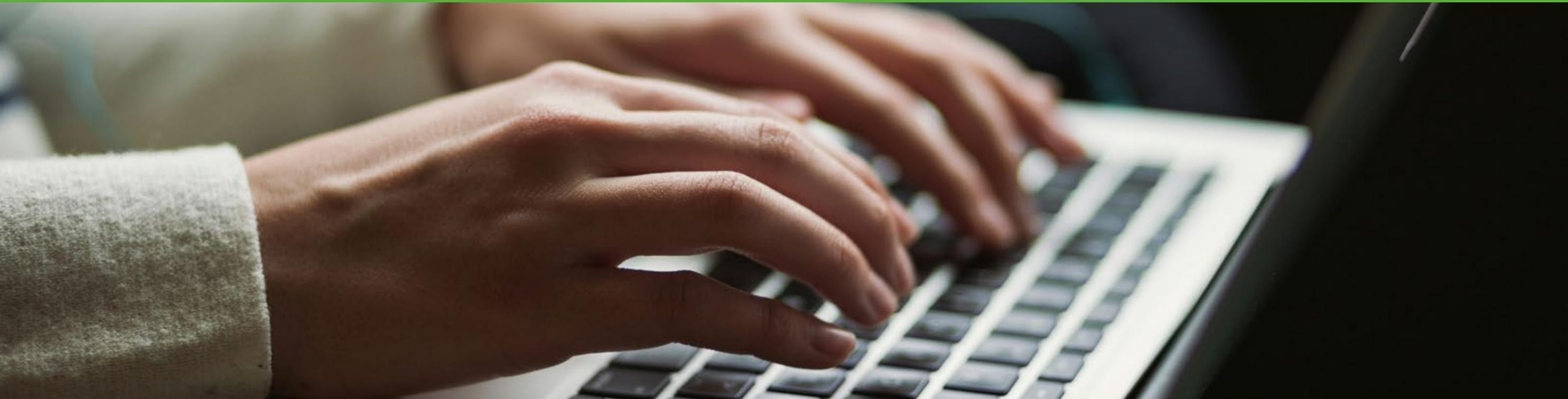
Como complemento de la evaluación interna de fuentes de información propias del INAP se ha encargado al Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) analizar el impacto estratégico, mediante los posibles logros en términos de comunicación, de prestigio y referenciales. Uso de los ejes competenciales estratégicos en los Ministerios y Organismos. Ver los planes de formación de 2024 y 2023 en este sentido.

La evaluación externa realizada por EIPA de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 ha seguido un enfoque metodológico estructurado en tres fases principales: análisis documental, trabajo de campo a través de entrevistas (en línea y presenciales) y de una encuesta en línea. Finalmente, el análisis de los resultados, que culminaron en la elaboración del **informe final con unas conclusiones y recomendaciones para esta Estrategia tras las comparaciones con los planteamientos estratégicos** de las escuelas o institutos finlandés, belga, alemán y del propio EIPA. Se reproducen aquí, señalando que algunas de ellas se pueden tener en cuenta en esta Estrategia como pautas o referencias, pero que deben ser priorizadas dada su diferente naturaleza y ámbitos:

**1. Realizar una revisión semestral exhaustiva de la oferta formativa**, incluyendo los formatos, para adaptarla a la demanda real y evitar la cancelación de cursos por falta de participantes.

**2. Creación de itinerarios formativos de actualización para empleados** con años de experiencia y de acogida a la administración para personal recién incorporado.

**3. Mejorar la coordinación entre el INAP, los ministerios y las comunidades autónomas** para reducir la duplicación de cursos y ajustar el enfoque formativo a niveles generalistas y especializados según la institución.



**4. Bienestar** (*'well-being'*): ampliar la formación y actividades que mejoren el bienestar general del trabajador.

**5. Introducir formatos** más cortos, dinámicos, participativos y especializados.

**6. Mejorar en la certificación de competencias y conocimientos**, avanzando hacia el modelo de certificados de aprovechamiento, en vez de asistencia.

**7. Descentralizar las formaciones** y añadir formación en lenguas cooficiales.

**8. Implementar un sistema de evaluación** del impacto a corto y largo plazo de las formaciones, más allá de la satisfacción inmediata tras los cursos.

**9. Desarrollar una estrategia de gestión y traspaso del conocimiento** para facilitar la transmisión de conocimiento en caso de jubilaciones o cambios de puesto.

**10. Mejorar y ampliar las capacidades de [INAP Social](#)** donde se facilite el intercambio de conocimiento entre empleados públicos, fomente el aprendizaje informal y desarrolle redes de contacto entre expertos de varias materias en la administración.

**11. Evaluar la introducción de planes de desarrollo** individualizados y programas de acompañamiento para los empleados públicos.

**12.** Mejorar la **comunicación** de la oferta formativa y la Estrategia de Aprendizaje.

**13. Desarrollar un marco interno sobre el uso de la inteligencia artificial** en la administración pública española y un plan de capacitación y aprendizaje sobre la IA para los empleados públicos.

**14. Estrategia Integral de Recursos Humanos** en la Administración.

**15. Alineación de la futuras Estrategias de Aprendizaje** con los Planes Estratégicos Sectoriales.

## 8. Proceso de elaboración de la Estrategia a lo largo de 2024

Como ya se ha señalado, **una de las características fundamentales** de las Estrategias de Aprendizaje **es su naturaleza abierta y participada**. Se sustenta en la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre Gobierno Abierto: “es una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo”. La aplicación de esta noción tiene su **plasmación concreta en el diseño que se ha hecho del proceso de elaboración**, como muestran las imágenes siguientes. Es preciso subrayar que este proceso ha sido validado por el Consejo Rector del INAP en su reunión del 10 de abril de 2024.

.....>

### Fases para la elaboración de la Estrategia de Aprendizaje 2025-2028

#### 1. Abril

**INICIO DEL PROCESO**  
 → TdR  
 → Consejo Rector INAP  
 → Partes 3 a 7 V 0.1.  
 → Coordinación con OTP y equipo Aprendizaje.

#### 2. Mayo

**ESTRUCTURADA**  
 → V 1.0 Apre INAP  
 → Presentación de las líneas generales en la reunión de la red de Escuelas de Gobierno de la OCDE, Dubái, 28 de mayo.

#### 3. Junio

**REFERENCIAL**  
 → Sesión específica con otros centros de formación de la AGE: IEF, CEJ, SS, etc.  
 → Congreso CNIS, 25 de junio.

#### 4. Julio

**BASADA EN DATOS - PARTICIPADA**  
 → Recogida de nuevas propuestas e ideas en el curso de verano sobre Aprendizaje de la UIMP – Santander  
 → Sesión definitoria con el equipo Apre - Alcalá.

#### 5. Septiembre

**INTEGRAL E INTEGRADA**  
 → Jornada con subdirecciones de RRHH y Secretarías generales AGE  
 Remisión a las escuelas e institutos de administración pública de las CCAA y a la FEMP.  
 Consultas específicas (contratación, digitales, evaluación de políticas públicas...)  
 Reunión técnica de formación de CCAA; AGE y FEMP en Madrid, INAP.

#### 6. Octubre

**REFERENCIAL - INTEGRADA - PARTICIPADA**  
 → En la REL, Logroño, 16 de octubre.  
 → Webinar participativo en la Comunidad de formación de INAP Social.  
 → Encuentro de Escuelas del CLAD, Lima.  
 → Congreso NOVAGOB 24 de octubre, Valencia.  
 → Informe de evaluación EIPA.

#### 7. Noviembre

**PARTICIPADA**  
 → Interconecta de la AECID semana del 11 de noviembre, Cartagena de Indias, Colombia (+ OCDE (NSG), CLAD, AECID).  
 → V 3.0  
 → Consultas públicas a la ciudadanía y la sociedad civil mediante Portal web INAP.

#### 8. Diciembre

**FLEXIBLE - COMUNICATIVA**  
 → V 4.0 + informe de tramitación.  
 → Informe de evaluación del Programa de actividades 2024 y de la Estrategia 23-24. OTP.  
 → Maquetación y elaboración de banners.  
**APROBACIÓN Y DIFUSIÓN**, junto con el programa de actividades para 2025. 1ª convocatoria de actividades formativas del primer trimestre de 2025.

#### 9. Enero 2025

**PLURIANUAL - COMUNICATIVA**  
 → 20 de enero, presentación pública con autoridades. INAP, aula magna.

De todos los hitos mensuales que conducen a la aprobación y presentación de esta Estrategia, destacan aquellos que suponen una participación efectiva de las profesionales más directamente implicadas en la definición y ejecución: las subdirecciones del INAP y sus personas, así como otros promotores de la formación de las administraciones públicas. Por otra parte, es de destacar la intencionada presencia en foros de administración pública como congresos y reuniones internacionales, más concretamente se deben mencionar algunos hitos destacados:

→ **La sesión con los centros de formación** de la AGE el 14 de junio en el INAP.

→ **La participación en el panel de UN DESA** sobre “*Practical applications of learning strategies for schools of government, and strategic foresight and innovation approaches to enhance the current and future capabilities of public administrations*”, Incheon, Corea, 24 de Junio.

→ El equipo de **la Subdirección de Aprendizaje se reunió** en una jornada de trabajo en su sede de Alcalá de Henares el 4 de julio **para pensar conjuntamente proyectos e ideas que desarrollar** en los próximos años dentro de los objetivos estratégicos dados.

→ **Jornada de coordinación de la política de formación** en la AGE el 19 de septiembre con los responsables de recursos humanos de los ministerios.

→ **X Encuentro de directores/as de las escuelas e institutos del CLAD** en la sede de la Escuela peruana de Administración Pública, los días 3 y 4 de octubre, que subraya una dimensión iberoamericana de la Estrategia.

→ **Reunión de la Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública** de las comunidades autónomas en Logroño el día 10 de octubre.

→ **Webinario de la Comunidad de Formación de INAP Social** el día 16 de octubre.

→ El **21 de octubre se envió a consultas específicas la versión 6**, concretamente a los centros directivos de la Secretaría de Estado de Función, con la que se comparte una visión estratégica de la organización pública y de sus personas. En concreto, se hizo llegar a la Secretaría General de Administración Digital (SGAD), la Dirección General de Gobernanza Pública (DGGP) y a la Dirección General de la Función Pública (DGFP). Esta última hizo llegar sus observaciones el 31 de octubre.

→ Destacan las **aportaciones realizadas por el Instituto Andaluz de Administración Pública** tras el envío a todas las escuelas e institutos del ámbito de la Red de Escuelas e Institutos de Formación (REI).

→ Simultáneamente **se ofreció una participación a la representación sindical de los y las trabajadoras mayoritarias** del ámbito de la formación: CSIF, UGT y CCOO. Esta última hizo llegar sus observaciones.

→ Finalmente, **desde el día 11 al 22 de noviembre se abrió a una participación más amplia en el sitio web del INAP a todo el que quisiera ofrecer sus comentarios y sugerencias antes de dar por culminada la elaboración**. Se ha elaborado un informe al respecto y de las consultas recibidas, se han estudiado todas, se han tenido en cuenta la mayoría y se han incorporado al texto final de la Estrategia.

En el proceso de elaboración ha sido clave procesar en el borrador de noviembre los resultados de las evaluaciones interna y externa, teniendo en cuenta las conclusiones extraídas en ambos procesos de evaluación.

Pues bien, todo ello ha permitido configurar una Estrategia rica y participada. Especialmente en lo relativo a los objetivos estratégicos y a la renovación de los ejes competenciales estratégicos.

Mención especial merece el equipo que ha elaborado en primera persona esta Estrategia: la Subdirección de Aprendizaje, liderando y estableciendo las bases de esta, la de Formación Local y el departamento responsable del aprendizaje internacional.

## 9. Características de la Estrategia

Esta segunda Estrategia de Aprendizaje es heredera directa de lo realizado en ejecución de la primera y que en otro apartado se evalúa. Todo ello se explica a continuación al desarrollar sus siguientes características:

- Integral e integrada
- Plurianual
- Referente
- Flexible
- Tecnológica
- Conectada
- Competencial
- Área funcional de Recursos Humanos
- Comunicativa
- Accesible
- Participada en su elaboración
- Sostenible
- Basada en datos y evaluada
- Proyectada al exterior

### Integral e integrada

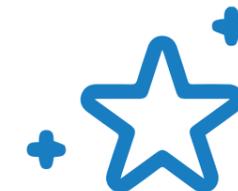


**Reúne todas las actividades formativas** que organiza y convoca el INAP. Es decir, formula y ordena la política de formación del INAP. Esto permite una mejora comunicativa y de coherencia de la política. Es el paraguas en los próximos años para las actividades que se programen en materia de formación y aprendizaje. En este sentido, presenta una ambición de análisis y propuesta sistémica en el policy area de la capacitación de los recursos humanos, de ahí su noción estratégica y predictiva.

Como decíamos, su título incluye como novedad la referencia a “las administraciones y sus personas”. La integralidad es precisamente eso, considerar expresamente a todos los niveles organizativos de los poderes públicos y, por supuesto, con la mirada puesta en las personas que en ellos trabajamos. Hay pues un equilibrio en trabajar tanto para las organizaciones y las necesidades de la institucionalidad, como para las personas individualmente tomadas como empleadas públicas.

Es crucial avanzar en la interoperabilidad y la coordinación de la política de formación con otras políticas de las administraciones públicas y las especializaciones temáticas impulsadas por distintos promotores. Especialmente relevante es su alineación con la política de recursos humanos, de la que el INAP es órgano competente. Un ejemplo de esta necesidad se encuentra en la disposición adicional tercera de la [Orden TDF/380/2024, de 26 de abril](#), que aborda la planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado. En este contexto, se destaca la utilidad del acceso al sistema de explotación de información estadística del Registro Central de Personal (RCP) y la interconexión de herramientas de gestión de la formación con servicios comunes de la SGAD, como Autentica, y herramientas de Función Pública, como el Sistema Integrado de Gestión de Personal (SIGP).

## Plurianual



En el caso de la Estrategia 2023-2024 solo se planificaban dos años porque el último coincidía con el final de la XV legislatura y con el del Plan Estratégico 2021-2024 del propio organismo INAP. Ahora, con una legislatura por delante, con la apertura de un proceso de reforma del modelo de función pública al que la formación sirve, con el proceso de definición del **INAP como Agencia Estatal**, y una intensificación del reto tecnológico, se abre una oportunidad única para este ejercicio de planificación. Además, se beneficia de la experiencia previa. En suma, es el momento de planificar para los 4 próximos años a partir de 2025.

## Referente



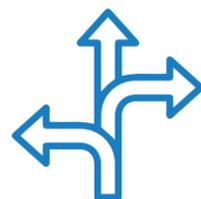
Los años de liderazgo en el sistema de promotores de la formación de las administraciones públicas por la posición institucional que ocupa el INAP muestran que la política de formación que formula e implementa el Instituto son un referente claro y directo para todos ellos. Presenta una dimensión unificadora (que no uniformizadora) en el campo de las competencias gerenciales y transversales. De ahí los proyectos del objetivo estratégico “liderar”. Y este hecho nos hace ser muy conscientes de que nos transfiere un papel preeminente, y por ello de máxima responsabilidad. Además, **el INAP es el único organismo que, por diseño institucional, alcanza a todas las administraciones públicas y a su personal.**

Esta característica se manifiesta de manera significativa en la **Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública (REI)**, una iniciativa liderada por el Instituto Nacional de Administración Pública para incrementar las herramientas para la planificación y el diseño de la formación de los empleados y empleadas públicas, mejorar la calidad de los sistemas de gestión utilizados en la selección y formación del profesorado y renovar las técnicas de evaluación empleadas de manera conjunta y colaborativa. Además, esta red facilita la colaboración y compartición de contenidos y materiales formativos entre las escuelas e institutos de formación general de las Comunidades Autónomas, fomentando un espíritu de cooperación y mejora continua en el ámbito de la administración pública. Las diferentes capacidades de las escuelas e institutos autonómicos establecen que las políticas de formación de sus ámbitos presentan diferencias notables. Para algunas el INAP constituye el referente fundamental para obtener materiales e insumos clave para su labor y, en consecuencia, esta característica se realiza a través de una buena comunicación.

Esta Estrategia debe impulsar un marco de acreditación recíproca de competencias de las acciones formativas de relevancia para la organización en todas las administraciones. Es decir, en el contexto de la REI debe auspiciar la definición de criterios de homologación y reconocimiento de certificaciones de competencias profesionales que sean intercambiables en cualquier ámbito administrativo, como por ejemplo en saber impulsar el procedimiento administrativo común, o el idioma inglés, entre otras.

Esta característica se presenta como muy relevante para nuestra Estrategia. No en vano, el objetivo estratégico **IV “Liderazgo/compartir”** se centra en los proyectos que lo deberán impulsar, de modo que el INAP vaya asumiendo un rol referencial para la política de formación de las administraciones bajo los principios de coordinación y cooperación.

## Flexible



Aunque su duración será mayor (4 años), como se ha señalado **debe confeccionarse de la mano de la evolución del modelo de función pública, y más ampliamente con el de administración pública**, a los que sirve.

En 2024, en una nueva legislatura y adscrito al nuevo Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, el INAP debe fijarse y trabajar para el “[Consenso por una administración abierta](#)”. Es decir, la formación debe coadyuvar estratégicamente desde 2025 al nuevo modelo funcional diseñado en este 2024. Su eje vertebrador básico son los 18 proyectos del documento, así como un enfoque más funcional de los servicios públicos que permita definir las actividades comunes o sectoriales que se realizan en la administración. Y no solo eso, las actividades que se programen.

Para que esta característica sea acertada, el análisis del contexto global exige una atención especial. Toda política pública se formula en su contexto y para operar en ese contexto. Por lo tanto, además de flexible, debe ser adaptable a su tiempo.

De ello depende un éxito basado en el realismo y el conocimiento del entorno. Sin embargo, **es fundamental ser consciente de que los tiempos se caracterizan por su cambio acelerado y por la incertidumbre. Es ahí donde esta Estrategia debe saber adaptarse con flexibilidad.**

## Tecnológica



La tecnología aplicada a la gestión se ha convertido desde hace años en parte inseparable de la vida profesional. En las administraciones no es una excepción. Este fenómeno plantea dos derivadas que esta Estrategia debe tener en cuenta que aun así, más importante es el planteamiento organizativo, del análisis de los procesos y de la toma de decisiones sobre el funcionamiento y organización de los centros directivos y de sus personas. La tecnología es una capa, fundamental, pero no la más importante. Y segundo, la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) presenta un desafío como quizás ninguno de nuestra generación. La rapidez y la intensidad del fenómeno de la IAG y los Modelos de lenguaje natural a gran escala (Large Language Model LLM) están dando a la formación la oportunidad de ser más relevante en la reforma de las administraciones. Todas las posibilidades que ofrece para los servicios públicos, y especialmente para el aprendizaje, son clave y no han pasado inadvertidas para los responsables de recursos humanos. Se trata de aprovechar por lo tanto esta (nueva) oportunidad de ser decisivos para los servidores públicos. Esta Estrategia plantea hacerlo combinado los planteamientos no nuevos, como el enfoque por competencias, particularmente las blandas y el superpoder que es “Aprender a Aprender”.

*Este es el planteamiento del nuevo subprograma de tecnologías de la información.*

Conectada



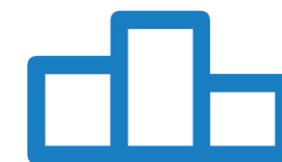
Por esencia y por necesidad, esta Estrategia debe profundizar en lo que ya comenzó la del periodo 2023-24: escuchar a todos los actores implicados en las necesidades formativas de las administraciones, sus personas y organizaciones; además, debe servir con sus recursos y expertise al desarrollo armónico y a la adaptación a los contextos; y debe insertarse en los procesos de reforma que se han mencionado.

La noción de conexión incluye el reparto de ámbitos competenciales por los demás promotores de la formación de las administraciones públicas. En esencia, el INAP se ocupa de las competencias comunes o transversales para la gestión y dirección de las administraciones públicas, mientras que los demás, ubicados en el centro de las políticas sectoriales, acompañan a sus personas y organizaciones con las competencias propias del modelo funcional y competencial. Esto se plasma en el “ecosistema competencial del INAP”.

Conectada también significa que debe **estar en conexión con otros planteamientos estratégicos de otros ambos y de otras políticas públicas**. Así, por ejemplo, la estrategia que el Gobierno establezca en materia de inteligencia artificial debe constituir un referente para las acciones formativas que en esta manera el INAP programe para el personal al servicio de las administraciones.

**la Estrategia debe escuchar a todos los actores implicados**

Competencial



**Esta Estrategia presenta una clara vocación de configurar un modelo de aprendizaje para las administraciones basado en la adquisición de competencias profesionales, superando en buena medida el de los meros conocimientos.**

Como se verá en el apartado dedicado al “Ecosistema competencial del INAP”, ya que se trata de una dimensión fundamental para la política de formación actual. Así, las acciones formativas de la Estrategia del INAP se orientan al desarrollo de las competencias profesionales o destrezas del modelo funcional y de las competencias también llamadas “transferibles”, que son las que aborda esta Estrategia. Las competencias específicas deben ser objeto de desarrollo por los promotores de la formación especializada dentro de las “policy areas” correspondientes.

Esta característica enfatiza la noción de que el desarrollo competencial no se ha de frenar en que las personas las adquieran o mejoren. En coherencia con el nuevo título de esta Estrategia, es determinante que sus organizaciones ofrezcan las condiciones para aplicarlas, tal y como ha subrayado el profesor José M. Peiró.

## Área funcional de Recursos Humanos



Como ya se ha afirmado al hablar de la adaptación a su tiempo, la política de formación se insertará en el área funcional que incorpore la gestión de los Recursos Humanos de la AGE y desde ella orientará sus acciones con transversalidad. En la actualidad, esta área presenta un alto grado de especialización y conecta con las políticas de gestión de personas o del talento. Esta característica entronca además con otras como la referencial o la competencial, mencionadas anteriormente.

*De hecho, de alguna manera, una estrategia como esta, bien podría formar parte de una estrategia más amplia sobre los recursos humanos, ajustando la programación formativa según los retos y necesidades emergentes.*

La planificación de la formación (como de todo lo demás) debe basarse en evidencias. En esta necesidad conecta con una organización basada en las áreas funcionales en la que la Secretaría de Estado de Función Pública viene trabajando en este 2024. Este modelo permitirá conocer fundamentalmente las competencias existentes y de ahí, describir las necesidades de los puestos para su desempeño, mirando a las organizaciones y a sus personas. Nos permitiría superar una versión orgánica para centrarnos en las funciones. Es decir, profesionalizada. Y en ello, el aprendizaje propondría una de las claves.

## Comunicativa



El resultado de la elaboración ha de ser **visualmente claro y accesible**, y facilitar la labor de llegar a más potenciales personas destinatarias, sino a las que se dirija específicamente la formación. La comunicación institucional y la publicidad activa de la Estrategia y sus acciones son clave de esta. A ello se dedica un apartado de este documento.

## Accesible



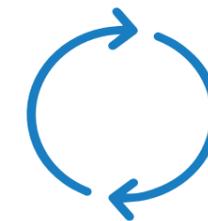
La accesibilidad de los servicios públicos es un fin último al que esta Estrategia debe contribuir. Antes debe prescribir una política de formación igualmente accesible, con acciones formativas accesibles y sobre accesibilidad. **Hablamos de la accesibilidad física, digital, cognitiva y de comprensión mediante un lenguaje claro.**

Participada en su elaboración



Siguiendo la línea abierta en la elaboración de la primera Estrategia, en esta segunda hemos querido profundizar en la metodología abierta. Como se detalla en el apartado dedicado a este aspecto, se ha promovido **la más amplia participación posible a lo largo de todos los momentos clave** por parte de *stakeholders* relevantes. Esto ha garantizado tanto el enriquecimiento de los contenidos y de los ángulos en los que se formula la política de formación para el siguiente periodo. Destaca el papel de la “Comunidad de aprendizaje”. También han ido participando otros actores más vinculados con los modelos de administración y función públicas. Incluso la sociedad civil y la ciudadanía en su conjunto. Y sin duda, un papel esencial en este proceso de elaboración lo han de protagonizar los miembros de los equipos del INAP responsables de su ejecución.

Sostenible



La Estrategia debe presentar una coherencia con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y encaje en alguna de sus metas concretas. Es importante recordar que **los ODS están interrelacionados y que el progreso en un objetivo a menudo contribuye al progreso en otros**. Por lo tanto, una estrategia de formación y aprendizaje para adultos bien diseñada puede tener un impacto positivo en varios ODS al mismo tiempo, pero los más relevantes podrían ser el ODS 4: Educación de calidad y el ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. El primero se centra en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Este objetivo plantea que la educación es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible. En este sentido, esta Estrategia debe contribuir a este objetivo al proporcionar al personal las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo sostenible desde los servicios públicos. Así, por ejemplo, destacaría la meta “aumentar el número de adultos que tienen las habilidades relevantes, incluidas las técnicas y profesionales, para el empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”.

Por otro lado, el ODS 16 busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. La Estrategia debe ofrecer a los y las empleadas públicas las habilidades y conocimientos necesarios para participar activamente en las políticas públicas sociedad y en las decisiones que les afectan. Podemos encontrar un ejemplo en la meta “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”.

Además, se orienta tanto en la política de formación que plantea esta Estrategia como en las actividades de formación programadas, en especial el **I Plan de formación del INAP en Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 (2022–2025)**. Además, gracias a las fuentes de financiación existentes, las acciones que ampara este documento presentan sostenibilidad presupuestaria.

• **Basada en datos  
y evaluada**



En 2024 se viene definiendo en la Secretaría de Estado de Función Pública el Espacio de Datos, del que debe formar parte el INAP, con el que se pretende emplear una herramienta de recursos humanos que permitirá recoger los procesos y sus agrupaciones, de modo que mejorará el conocimiento de la realidad del trabajo en la administración. En ese punto, la política de formación se beneficia no solo de ese conocimiento, sino de la prescripción que se pueda realizar mediante esta Estrategia de los itinerarios formativos del modelo funcional y de las competencias transferibles.

Además, conecta con el apartado segundo de la “Declaración de Gante sobre los desafíos y acciones comunes para las administraciones públicas europeas” de 27 de febrero de 2024, reconoció la importancia de utilizar evidencias en la toma de decisiones y en su evaluación.

• **Proyectada al exterior**



*Dada su naturaleza integral, esta II Estrategia, a diferencia de la anterior, destaca por abarcar una visión completa de las actividades de formación que ofrece el INAP, incluyendo su proyección exterior. En este sentido, presenta lazos muy estrechos con la I Estrategia de Cooperación Técnica Internacional del INAP 2024-2028, con la que comparte incluso rasgos e intenciones, como no puede ser de otra manera.*

La internacionalización supone que desde el proceso mismo de elaboración hasta su ejecución se desea tener una clara vocación de colaboración con redes de escuelas e institutos internacionales, como la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), la IASIA/AIEIA (International Association of Schools and Institutes of Administration) o la Red de Directores de Escuelas e Institutos de Administración Pública (Directors of Institutes and Schools of Public Administration-DISPA).

La internacionalización de las actividades de formación que se desarrollarán se observa, además, en que se tiene presente siempre el marco de la Unión Europea, sus estrategias, marcos competenciales, propuestas y recomendaciones, y otros documentos e informes de organismos internacionales referentes de las políticas nacionales en los diferentes ámbitos.



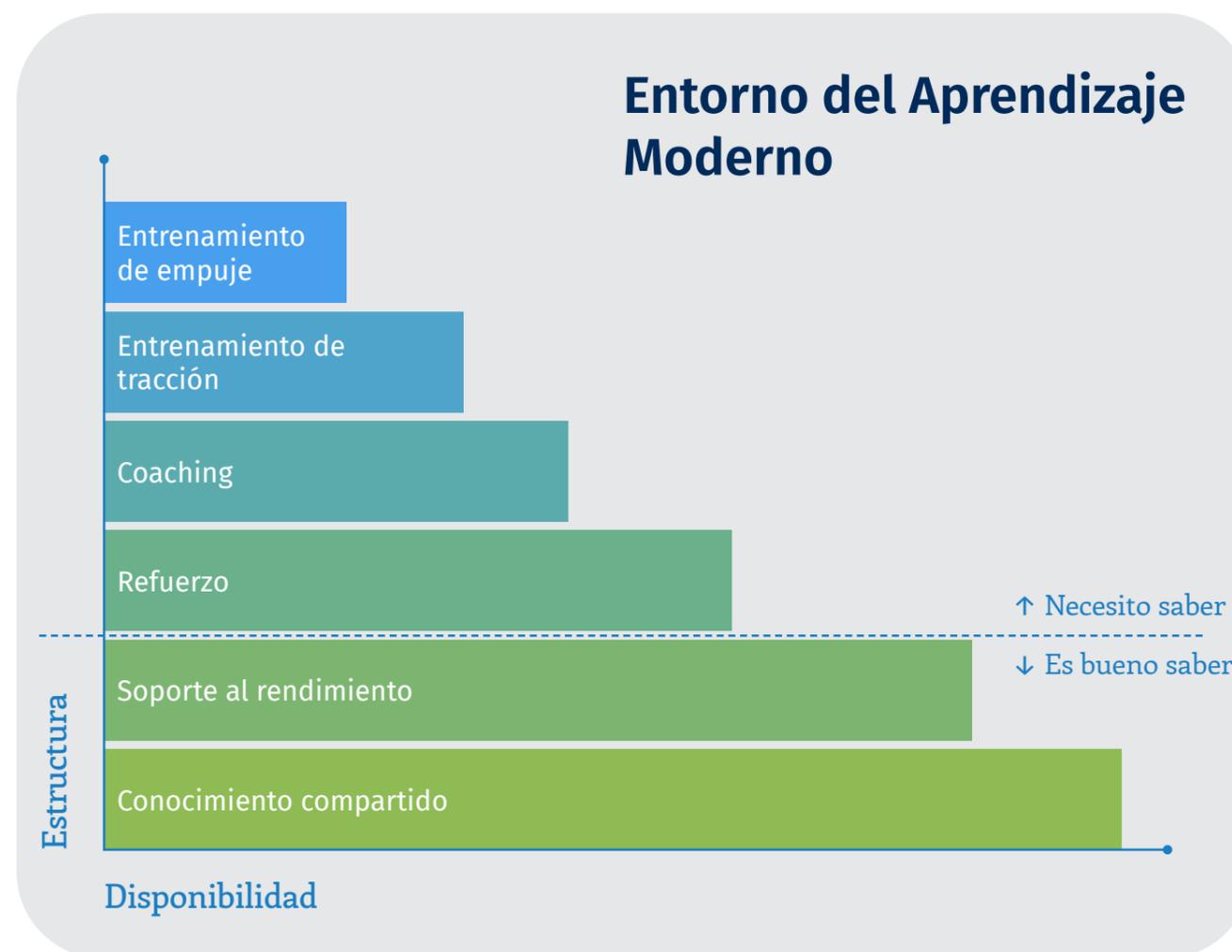
## 10. Estructura de la estrategia

Una Estrategia tiene mucho de análisis del contexto y de su aplicación a la política pública concreta, como se verá en los apartados 10, 11 y 12 de este documento. Además, cumple la misión de racionalizar los instrumentos y conceptos utilizados para su intervención en los destinatarios a lo largo del tiempo.

En este último ámbito, esta Estrategia se sintetiza en un momento de definición de la política de formación del INAP para los próximos años recurriendo a **4 variables**, cuya naturaleza es bastante estable en el tiempo para los promotores de la formación:

- ✓ Los **programas de aprendizaje**, que ordenan el aprendizaje desde el punto de vista de las posibles personas a las que va dirigida y nos permiten entender y sistematizar el personal destinatario.
- ✓ Los **ejes competenciales**, que estructuran los contenidos. Aquí también se incluye el “ecosistema competencial del INAP” con los marcos de competencias transferibles o transversales definidos actualmente junto con las que se vayan definiendo en un desarrollo del modelo funcional.
- ✓ Las **modalidades** de impartición de las acciones formativas. Como se verá, son las ya consolidadas en el INAP (presencial, en línea y sus diferentes combinaciones).
- ✓ **Tipologías** de acciones formativas mediante las cuales se organiza concretamente la oferta formativa. El INAP plantea una nueva clasificación para sus acciones formativas, como se verá en el apartado siguiente. Ahora bien, en este ámbito cabe detenerse un poco más de la mano de JD Dillon.

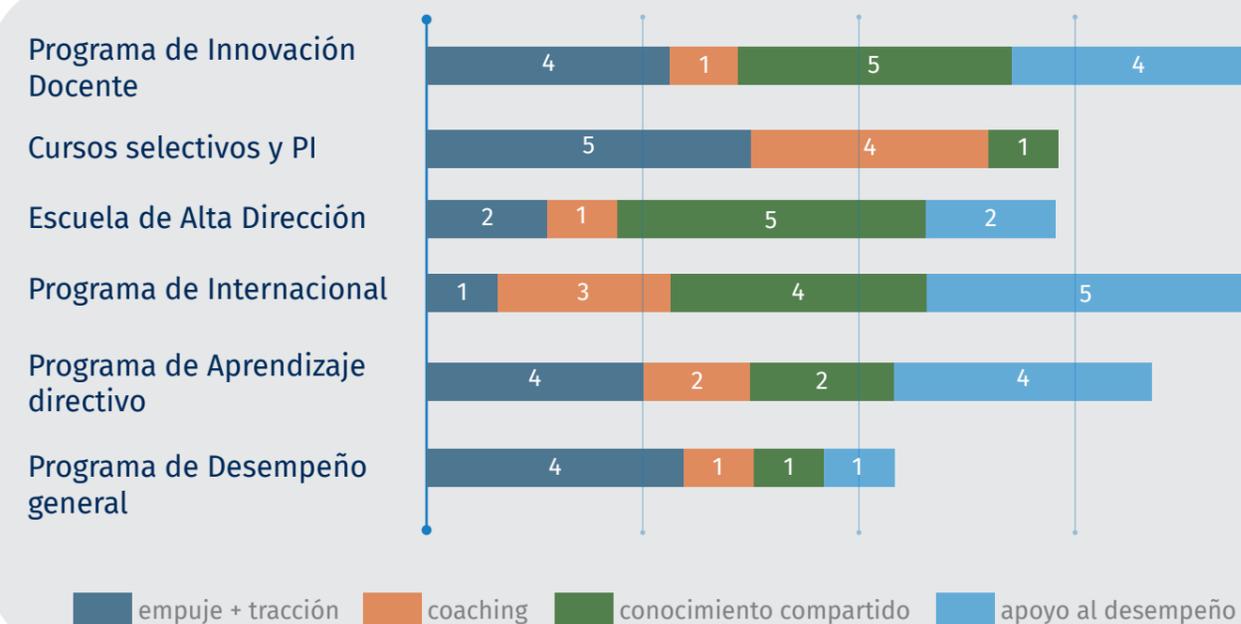
Como se verá más adelante, las tipologías son variadas, pero las más habituales son experiencias de aprendizaje, formación de entrada, talleres prácticos, formación descentralizada, jornadas y seminarios, itinerarios formativos, cursos especializados y másteres, por ese orden. Dillon sistematiza esta variable de los departamentos de Aprendizaje y Desarrollo (L&D, en sus siglas en inglés) para proponer lo siguiente marco del “ecosistema moderno de aprendizaje” (EMA):



Como señala el autor: “el Ecosistema de Aprendizaje Moderno describe un enfoque práctico para navegar por los constantes cambios en el lugar de trabajo. Está inspirado por décadas de experiencia en la aplicación y desarrollo de talento con las empresas más dinámicas del mundo, desafía la mentalidad tradicional de L&D con un marco probado que hace que el apoyo formativo adecuado sea una parte significativa del flujo de trabajo diario”. Este esquema analiza las vías de aprendizaje en una organización según la disponibilidad para sus personas. Por eso, establece que el conocimiento compartido es lo que más debe estar al alcance de la mano, frente a la formación push u obligatoria, que es la menos disponible por formal.

→ Pues bien, en el caso de la política de formación del INAP, este análisis llevaría a estructurar las acciones formativas de cada programa de aprendizaje según un esquema que ofrece sistematicidad, previsibilidad y comunicación, tenido en cuenta la realidad española en la que, por ejemplo, la formación en las administraciones públicas no es obligatoria, lo que invita a identificar la push (obligatoria) con la pull (voluntaria):

## EMA en Estrategia INAP



Fuente: elaboración propia a partir del EMA de Dillon.

Siguiendo este planteamiento, la política de formación moderna debería enfatizar un papel nuevo: reducir al mínimo necesario la capacitación estructurada o formal, e incrementar el papel referencial y de generador de espacios de interacción profesional como ecosistemas de aprendizaje a lo largo de toda la carrera. Es decir, poner de relieve que el papel del Instituto debe ser generar un valor de impulso de todo el sistema de promotores de la formación, proporcionando valor, añadido a los aspectos de aprendizaje en el entorno de trabajo, para que sea esta la parte más importante de las experiencias de desarrollo profesional de los empleados y empleadas públicas. Se trata de promover un rol totalmente distinto: dejar de ofrecer X cursos y ediciones al año para tener menos peso frente a otras experiencias de aprendizaje.

## 11. Nueva clasificación de las actividades formativas

Sentado lo anterior, el INAP propone la siguiente clasificación para su política de formación que se centra en sus objetivos o en las finalidades:

**A Formación técnica para el desempeño:** Versa sobre conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño profesional de un puesto de trabajo en la Administración pública. Esta parte es de tipo push. Por ejemplo, aquí se incluiría gran parte de las actividades de desempeño general y de local.

Teniendo en cuenta las peculiaridades y diversidad de puestos de trabajo del conjunto de las Administraciones Públicas.

**B Aprendizaje para el desarrollo:** Su objetivo es desplegar el potencial y las capacidades de las personas para el impulso de su carrera y trayectoria profesionales. Esta sería la parte pull, e incluiría muchas actividades de los diferentes programas de aprendizaje del INAP (idiomas, planes temáticos, promoción interna, aprendizaje directivo y la Escuela de Alta Dirección).

**C Aprendizaje para el cambio:** Consiste en el desarrollo de competencias y habilidades en nuevos ámbitos para adaptar el perfil de las personas en un contexto de cambio y disrupción. En este apartado destaca la formación de tipo pull y sobre todo las actividades que propone el programa de innovación docente, el de habilidades sociales y en buena medida el de tecnologías de la información y el conocimiento. El desarrollo de competencias y habilidades para el cambio es algo necesario para el conjunto de los puestos de trabajo, perfiles profesionales y categorías.

**D Formación para el acceso y la selección:** Se trata del desarrollo de las competencias y habilidades mínimas iniciales para el desempeño de los primeros puestos de trabajo en el área o áreas funcionales a los que se accede a través de un enfoque práctico. Esto sería *push*.

**E Conocimiento compartido:** Su finalidad consiste en compartir y transferir conocimiento y facilitar el intercambio de información, experiencias y buenas prácticas. Aquí se incluye el aprendizaje social la Comunidad de Aprendizaje, el entorno del Campus Virtual de la Escuela de Alta Dirección, el Laboratorio de Innovación Pública, o la participación en jornadas y congresos nacionales e internacionales.

En este ámbito destacan las comunidades de prácticas, que son una herramienta esencial en este campo. Destaca la reciente experiencia de las organizadas en los cursos selectivos del subgrupo A1 del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado. Las comunidades de prácticas son grupos de personas que comparten un interés en un área específica del conocimiento profesional y que se reúnen regularmente para compartir información, experiencias y aprender unos de otros. En el ámbito del aprendizaje social, estas comunidades facilitan el intercambio de conocimientos y habilidades, fomentando un entorno colaborativo donde los participantes pueden mejorar sus competencias a través de la interacción continua y el apoyo mutuo. Enmarcadas en un curso selectivo de numerosos participantes, contribuyen a fomentar la interacción y la creación de redes profesionales de base personal antes de comenzar formalmente su carrera administrativa.

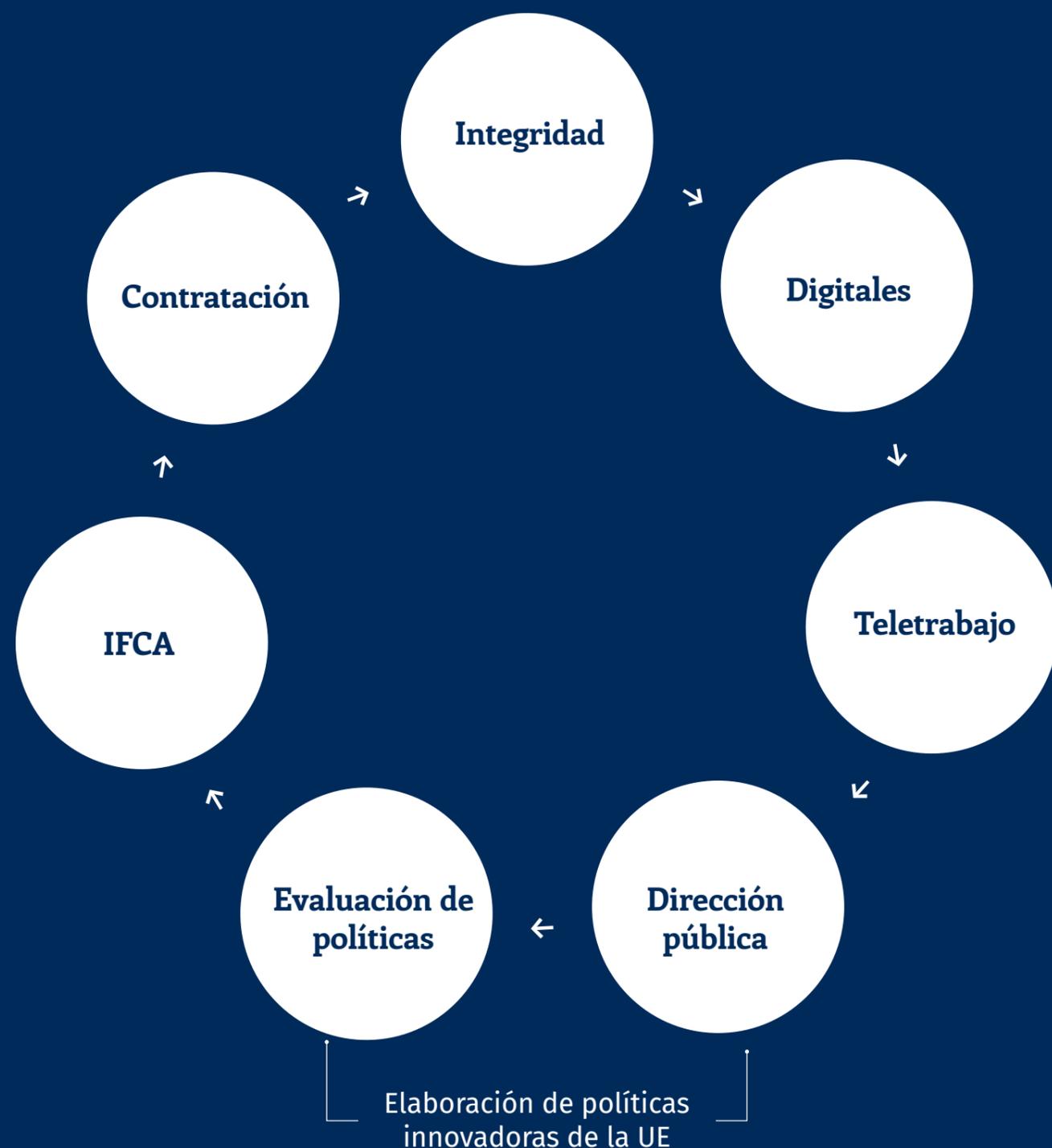
## 12. El ecosistema competencial del INAP y la iniciativa ComPact de la Comisión Europea

Los marcos de competencias profesionales del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España constituyen un conjunto integral de documentos que describen las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar diversas funciones dentro de la administración pública. Estos marcos están diseñados para contribuir a la profesionalización del personal, ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo profesional. Entre los marcos de competencias se incluyen hoy en día los siguientes:

- ✓ El **marco de competencias digitales**, que abarca el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de información y comunicación;
- ✓ El de **competencias para el teletrabajo**, que identifica las habilidades requeridas para trabajar de manera efectiva en entornos virtuales;
- ✓ El de **competencias para la contratación en el sector público español**, que detalla las competencias profesionales necesarias para la gestión de la contratación pública.
- ✓ El de la **evaluación de políticas públicas**, que define habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar funciones para realizar procesos de evaluación con especialización en la Administración General del Estado.
- ✓ El **IFCA (Itinerario Formativo en Competencias Administrativas)**, que define las destrezas y los itinerarios para el personal de las administraciones que ejercen funciones de apoyo administrativo.
- ✓ El que describe los **comportamientos éticos y de integridad en la administración**, incluidos en el Sistema de Integridad de la AGE o SIAGE.
- ✓ El **básico de la dirección pública profesional** contiene un conjunto de 23 competencias para el ejercicio eficaz de las funciones directivas en la AGE.

Estos marcos se actualizan periódicamente para reflejar los cambios en el entorno laboral y las demandas de la sociedad, asegurando que el personal público esté equipado con las competencias más actuales y relevantes.

## El ecosistema competencial del INAP



En octubre de 2023 se publica la Comunicación de la Comisión Europea “**Mejora del espacio administrativo europeo**” (ComPAct), se estructura en tres pilares que buscan apoyar la modernización de las administraciones públicas y reforzar la colaboración entre los países para abordar conjuntamente los retos comunes en torno a la “Capacidad para la Década Digital de Europa”, la de “liderar la transición verde” y el primero de ellos que es el que nos apela directamente se refiere a la “Agenda de Capacidades para la Administración Pública”. Se orienta a fomentar la cooperación entre las administraciones públicas para prepararse para los retos actuales y futuros. Por ejemplo, el programa de Intercambio y Cooperación entre Administraciones Públicas (PACE) fomenta la movilidad de los funcionarios europeos entre los Estados miembros para compartir conocimientos y buenas prácticas.

El plan de implementación de ComPAct comprende **25 acciones estratégicas y 75 actividades**; entre las que acompañarán el desarrollo del pilar 1, varias actividades están contempladas en la presente estrategia. Sería este el caso, por ejemplo, de un programa de liderazgo para directivos públicos o la definición y desarrollo de diferentes marcos de competencias, como el de la competencia digital.

Destaca el concepto de “**pasaporte competencial**” de la iniciativa Compact de la Comisión Europea parece estar relacionado con la identificación y validación de competencias y habilidades en un contexto más amplio, posiblemente a nivel europeo, aunque no se dispone de información específica sobre este pasaporte en los resultados de búsqueda. La iniciativa Compact podría vincularse con esfuerzos para fomentar la movilidad laboral y el reconocimiento de competencias profesionales a través de fronteras nacionales en la Unión Europea, lo que conectaría con el ecosistema competencial del INAP porque ambos buscan definir y estandarizar competencias para mejorar la profesionalización y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

- 
- *Este planteamiento se complementa con el proyecto de definir al INAP como “centro de excelencia” que integrará la red dentro del plan de acción de ComPact.*
- 
- 
- 
- 

Esta red deberá incrementar los intercambios de actividades formativas, maximizarlo, así como desarrollar un catálogo común. En el momento de la redacción de esta Estrategia, un grupo de trabajo específico está desarrollando los criterios para su definición. “Un Centro de Excelencia para la formación en la administración pública es una institución [...] que desarrolla altos estándares de calidad e impacto de la formación de empleados públicos”, según su documento fundacional, aún en borrador. Sin duda, el INAP debe estar, como ya está siendo uno de los referentes del grupo de trabajo, debe estar en el centro de este proceso.



## La Recomendación sobre el uso de micro-credenciales del Consejo de la Unión Europea pretenden establecer un enfoque común para el reconocimiento y la transferencia de pequeñas unidades de competencia

Una de las doce acciones que componen la **Agenda Europea de Capacidades de 2020** es la de las micro-credenciales. La Recomendación sobre el uso de micro-credenciales del Consejo de la Unión Europea pretenden establecer un enfoque común para el reconocimiento y la transferencia de pequeñas unidades de competencia. Estas micro acreditaciones son esenciales para validar los conocimientos y habilidades adquiridos fuera de los programas de educación formal. El Consejo sugiere una definición común de micro credenciales, normas europeas y principios básicos para su diseño y expedición. El objetivo es facilitar el aprendizaje permanente y mejorar la empleabilidad en un mercado laboral en constante cambio, especialmente en el contexto de las transiciones digital y ecológica. Se promueve la creación de un ecosistema de micro credenciales que sea coherente y de calidad, y que esté respaldado por mecanismos de garantía de calidad. Además, se busca que las micro credenciales sean "portátiles", permitiendo a los individuos almacenarlas y compartirlas fácilmente entre países y sectores, fomentando así la movilidad laboral y el desarrollo profesional. Estas recomendaciones se suman a los pasos ya emprendidos hacia la armonización de la educación y la formación en toda Europa, como la creación de espacios, herramientas para la movilidad, marcos, etc., comunes, proporcionando **una estructura que respalda el aprendizaje a lo largo de la vida y la adaptabilidad de la fuerza laboral a las necesidades cambiantes de la sociedad y la economía.**

## Pilar 1 - Agenda de Habilidades en la Administración Pública



Red de Centros de Excelencia para la provisión de formación temática para funcionarios.



Programa de Liderazgo de la Administración Pública de la UE centrado en altos directivos.



'Pasaporte de competencias básicas' aplicable a empleos y roles en administraciones públicas.

Participación de DISPA

### Grupo Técnico con Representantes de los Estados Miembros

- Definir los objetivos y modalidades de la red, incluida la evaluación de calidad ("etiqueta de excelencia").
- Recolectar y mapear las formaciones existentes ofrecidas por escuelas nacionales con un enfoque en liderazgo.
- Desarrollar un catálogo conjunto de formaciones de alta calidad, cada una ofreciendo un tema específico.

- Informe analítico sobre el uso y las brechas de los marcos de competencias en las administraciones públicas (UE + EM).
- Desarrollar nuevos marcos de competencias (TSI).
- Facilitar la movilidad en la UE.

Preparar un proyecto multinacional bajo el Instrumento de Apoyo Técnico para su pilotaje.

### 13. Ejes competenciales comunes

La Estrategia para los años 2023 y 2024 estableció por primera vez los conocidos como **ejes competenciales comunes o estratégicos**. Se establecieron en el proceso de elaboración anterior y han demostrado que sirven de referencia para estructurar y comunicar las acciones formativas transversales o comunes en esta época en la AGE. Es decir, son el estándar referencial común al menos en la administración del Estado. Se trata de una taxonomía específica para caracterizar las actividades formativas que se programen anualmente.



**Los cinco ejes comunes mantienen su doble orientación.** Por una parte, se refieren a las actividades comunes que los promotores de la formación de la AGE hemos decidido incluir en los planes estratégicos de formación y en la correspondiente programación a partir de 2023. Por otra parte, las actividades formativas incluidas se dirigen al desempeño general y al directivo, incluido el internacional si así es.

- 1 Principios y valores de la cultura de servicio público.
- 2 Competencias digitales y para el teletrabajo.
- 3 Administración y gestión públicas.
- 4 Competencias lingüísticas.
- 5 Habilidades sociales.



El siguiente cuadro sintetiza las características de los ejes competenciales:

Eje	Tipo de habilidades	Ámbito funcional	Ecosistema, marcos	Nivel
1	Blandas	Comunes	Todos	Todos
2	Duras y Blandas	Comunes	Digitales, teletrabajo	
3	Duras	Comunes	Todos	
4	Duras	Comunes	MERCL	
5	Blandas	Comunes	Todos	

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

## Ejes competenciales

### 1. Principios y valores de la cultura de servicio público

*El INAP ha desarrollado su propio modelo de formación en principios y valores, fundamentado en tres pilares que se ha plasmado en sus tres planes de formación temáticos sobre gobierno abierto, igualdad y no discriminación y desarrollo sostenible. Todos ellos contribuyen a la construcción de la cultura de servicio público.*

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



Este eje cubre actividades y contenidos incluidos en los cursos selectivos y algunas actividades de los programas de desempeño general, aprendizaje directivo y de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado. Son actividades que abordan un amplio espectro de contenidos: gobierno abierto, transparencia y participación, integridad pública, igualdad de género y lucha contra la violencia de género, igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas, desarrollo sostenible, ODS e impacto medioambiental de las políticas públicas, así como cuestiones de ética e integridad públicas. En esta línea, además, se deberán incorporar acciones formativas en materia de protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción (ley 2/2023, de 20 de febrero, así como el Real Decreto 1101/2024, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Autoridad Independiente de Protección del Informante (BOE de 30 de octubre de 2024). La finalidad en este último ámbito es favorecer la ética funcional, lucha contra la corrupción desde dentro de la propia administración y proteger a las personas que detecten infracciones penales o administrativas graves o muy graves y las comuniquen.

## 2. Competencias digitales y para el teletrabajo

Competencias que permiten un uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como para garantizar que la transformación del modelo de trabajo en la administración es eficaz para la organización y adecuada para los trabajadores y su dirección pública. Generalmente se incluyen actividades que se realizan en todos los programas y subprogramas, pero destacan los proyectos estratégicos financiados por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia sobre competencias digitales de los empleados y empleadas públicas, así como el específico para el teletrabajo. A finales de noviembre de 2024 se ha formalizado el contrato que permitirá establecer la plataforma AGE@digital para el desarrollo de las competencias digitales de 230.000 empleadas y empleados públicos en 4 años. Se trata de un antes y un después en cuanto a la capacidad de abordar no solo el desarrollo competencial en un eje clave como el de las competencias digitales, sino en cuanto a su enorme alcance cuantitativo. Además, de cara a 2025 también se trabaja en otra plataforma similar para la capacitación de los tres perfiles que establece el Marco de competencias para el teletrabajo. De modo que, al comienzo de la ejecución de esta Estrategia, y dentro del Programa de desempeño General, el INAP estará ofreciendo una formación en línea de calidad y centrada en los desafíos tecnológicos del presente.

***Se incluyen aquí, aunque netamente diferenciadas de las competencias digitales para todo el personal, las actividades que se programan para los perfiles especializados TIC, agrupadas en el nuevo subprograma de formación en Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones que son congruentes con las orientaciones estratégicas de la SGAD. De hecho, se trabaja en el impulso de un nuevo Marco de Competencias del personal TIC de la Administración del Estado.***



## 3. Administración y gestión públicas

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

Este eje no puede olvidar que las competencias relacionadas con la organización sean adquiridas por el conjunto de las plantillas, en función del nivel de responsabilidad y cualificación. El éxito de la implantación de cualquier plano programa depende en buena medida de la implicación y formación en las competencias que se quieren desarrollar para mejorar las dinámicas y la eficiencia, planteamientos en los que se inspira plenamente el itinerario de cualificaciones administrativas, IFCA.

#### 4. Competencias lingüísticas

*Incluye las relativas a la capacidad de los empleados públicos para comunicarse en una o varias lenguas, tanto por escrito como oralmente. Se incluyen aquí las actividades de aprendizaje de las 4 lenguas cooficiales españolas: vasco, catalán, gallego y valenciano, así como las extranjeras y la de signos española (LSE). Ver más detalles en el Programa de Desempeño General – lingüísticas.*



#### 5. Habilidades sociales

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

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

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

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



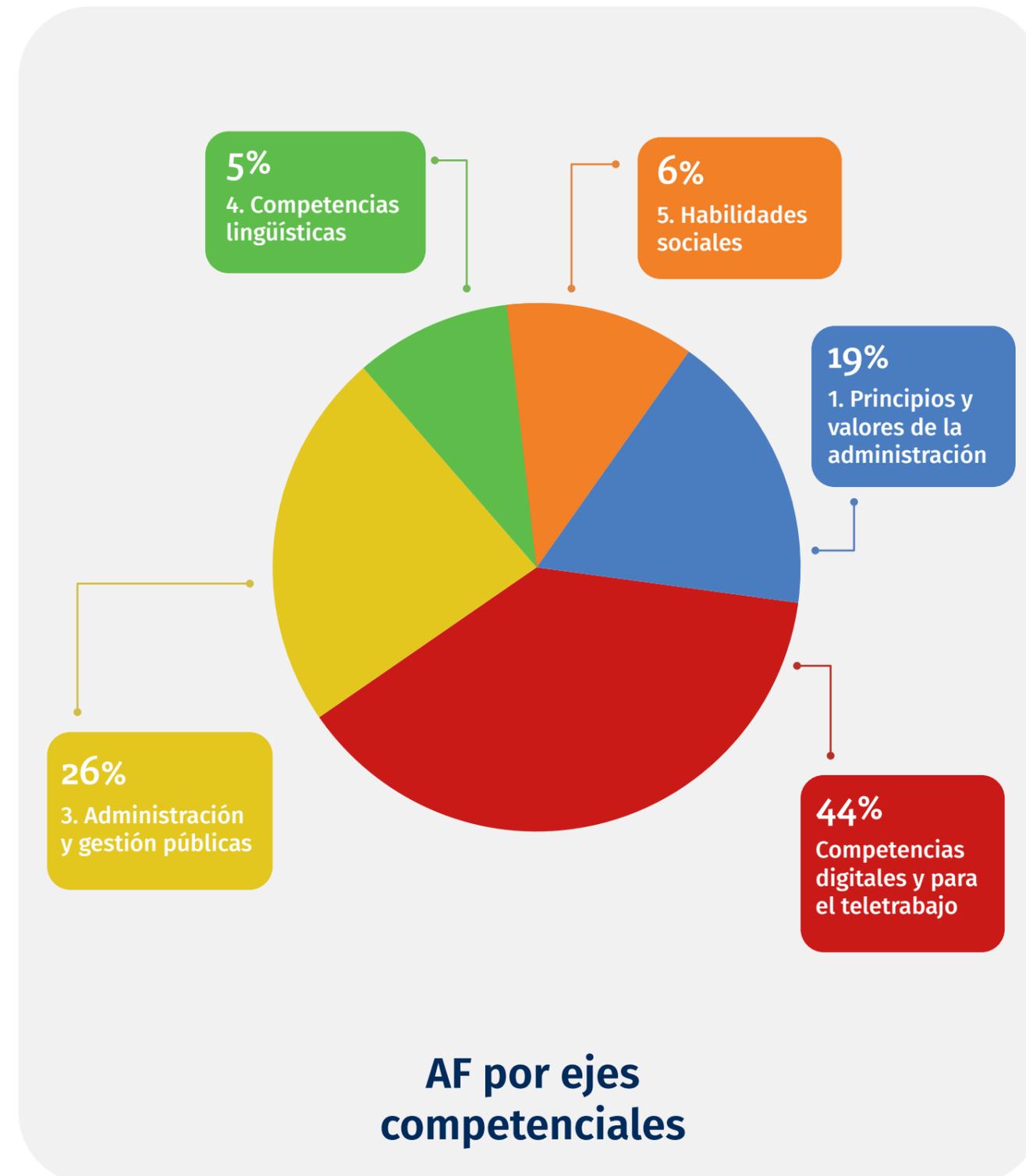
## 14. Programas de aprendizaje

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

### a) Programa de desarrollo profesional continuo

Se trata de un programa destinado a las empleadas y los empleados públicos enfocado al desarrollo y la actualización continua de sus competencias profesionales. Se basa en los bien conocidos planteamientos del Kaizen, o mejora continua. Pero para ello la persona debe querer mejorar, incluso cambiar. La clave entonces es que la formación esté justo ahí en el momento y en el lugar para ofrecer cambio y mejora. Ese es el reto de la política de formación en este programa de desarrollo profesional continuo.

*Como novedad, este Programa se subdivide en dos subprogramas: el de desempeño general, más un nuevo subprograma en el ámbito de las tecnologías, debido a la relevancia de éstas, tanto para la transformación que se está gestando en el ámbito de lo público, como por cantidad de actividades formativas ofertadas desde el eje 2 de la Estrategia y número de empleados públicos formados:*



## 1 Subprograma de desempeño general

Este subprograma incluye experiencias de aprendizaje para todos los colectivos de empleadas y empleados públicos. Dicho subprograma se dirige a todos los empleados públicos y se centra en el desarrollo de competencias transversales, organizadas por los ejes competenciales de esta Estrategia, una vez conformado el de competencias digitales en su propio subprograma: **administración y gestión pública**, que comprende un cuarto del aprendizaje que se imparte y está estrictamente relacionado con las tareas diarias de nuestro colectivo, seguido de cerca por las actividades que aseguran los conocimientos en **principios y valores de la administración**, las **competencias lingüísticas**, que en este periodo de años que comprende esta estrategia tiene como principal propósito la enseñanza de las lenguas cooficiales, y las **habilidades sociales**, que han sido las asignaturas pendientes en anteriores planes y recibirán en esta estrategia el impulso que necesitan.

### Principios y valores de la cultura de servicio público

También están relacionados con los ejes temáticos del INAP y son motor de transformación de las organizaciones y sus personas no solo desde sus capacidades de hacer sino de sus formas de entender su labor y los servicios públicos:

→ **Accesibilidad:** se centra en garantizar que todos los servicios y recursos de la administración pública sean accesibles para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidades. Se abordan temas como la eliminación de barreras físicas y digitales, el diseño universal y la implementación de tecnologías asistidas.

→ **Contratación:** se estudian las mejores prácticas y normativas para la contratación pública, asegurando transparencia, eficiencia y equidad en los procesos de adquisición de bienes y servicios. Se incluyen aspectos del marco europeo de competencias para la profesionalización de la contratación pública. Conecta directamente con el Marco de competencias para la contratación y sus itinerarios formativos.

→ **Gobierno abierto:** Este contenido se enfoca en los principios del gobierno abierto, que incluyen la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración. Los participantes aprenden a implementar políticas que promuevan la rendición de cuentas y la apertura de datos, facilitando una administración más participativa y accesible.

→ **Igualdad:** El módulo de igualdad aborda la promoción de la igualdad de trato y oportunidades en la administración pública. Se estudian políticas y prácticas para prevenir la discriminación por razones de género, raza, orientación sexual, discapacidad, entre otras, y se fomenta un entorno de trabajo inclusivo y diverso.

→ **Innovación:** Fomenta la capacidad de innovación dentro de la administración pública. Se exploran metodologías y herramientas para la gestión del cambio, la mejora continua y la implementación de soluciones creativas a problemas administrativos. El objetivo es impulsar una cultura de innovación que mejore la eficiencia y la calidad de los servicios públicos.

→ **Agenda 2030 y ODS:** Se profundiza en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU. Los participantes aprenden a integrar estos objetivos en las políticas y prácticas de la administración pública, promoviendo un desarrollo sostenible que aborde desafíos globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

## Administración y gestión pública

*En este área se incluyen las actividades formativas relativas a Contratación, Gestión económica, presupuestaria y financiera, Competencias administrativas, Organización y gestión públicas, Recursos humanos y, en general, la administración a la que ya no le hace falta el adjetivo “electrónica”, pues no hay la opción a una administración alternativa en papel. Destaca también la formación destinada a la habilitación para el ejercicio de la función inspectora de los servicios en la AGE.*

Los itinerarios por competencias que se pusieron en marcha con la estrategia anterior, y que ha visto durante el verano del 2024 como finalizaba el primero con este formato: IFCA, Secretaría de Alta Dirección, llegan ahora a su madurez. Un itinerario formativo trata de un conjunto programado y ordenado de actividades formativas que desarrollan la competencia o competencias profesionales necesarias para el desempeño adecuado de un determinado puesto de trabajo en la Administración Pública. Permite establecer un programa formativo específico, ligado a los perfiles que se están diseñando en el ecosistema competencial que se está definiendo con la coordinación de la Secretaría de Estado de la Función Pública, para las áreas funcionales que componen la función pública.

### Los objetivos que se plantean conseguir son los siguientes:

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

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

- **Itinerarios formativos para la Capacitación competencial profesional del personal de apoyo administrativo (IFCA)** en tres cualificaciones profesionales: **Gestión administrativa, Atención a la ciudadanía y Secretariado de alta dirección.** Estos tres itinerarios formativos están dirigidos a funcionarios y funcionarias del grupo C y al personal laboral equivalente y en ellos se trabajan 7 competencias: aprendizaje permanente, flexibilidad y adaptación al cambio, orientación al servicio y a la ciudadanía, ética pública, análisis y resolución de problemas, ofimática y digitales y tramitación administrativa.
- **Itinerario en contratación pública**, en el que se trabajarán las competencias del [Marco Europeo de Competencias para los y las profesionales de la contratación pública ProcurCompEU](#), redactado por la Unión Europea.
- **Itinerario en evaluación de políticas públicas**, para el que se definirán las competencias necesarias en la materia y que contará con el respaldo del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas (IEPP). Este itinerario se ve reforzado con lo recogido en la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, puesto que se configura como un instrumento fundamental para contar con políticas públicas más eficaces y eficientes.
- **Itinerario en competencias digitales y para el teletrabajo** que, a través de una evaluación previa personal de los empleados públicos de la AGE, permitirá una formación dedicada y absolutamente personalizada para la adquisición de las competencias necesarias en cada puesto, lo más integrada posible con el flujo diario de trabajo de la persona empleada pública.

## • • • **Lingüísticas** •

*Este área incluye las actividades del eje 4 y a las áreas temáticas lenguas extranjeras, cooficiales españolas y de signos. Dentro de las lenguas extranjeras el INAP quiere reforzar la formación en lengua inglesa, tanto la vinculada al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas como aquella formación dirigida a mejorar las competencias en ámbitos como el jurídico y la negociación en contextos concretos. La Estrategia, basada en la evaluación de la oferta reciente (se ha constatado un bajo seguimiento y un exceso de su duración, así como la preferencia por habilidades más específicas en idioma inglés), plantea complementar la formación de base o general con otra más específica en habilidades prácticas (como reuniones, presentaciones o negociaciones en inglés) y, por otro, para la atención a la ciudadanía, para puestos de secretaría y redacción de escritos en inglés, como se plantea en el IFCA.*

En lo referente a las lenguas cooficiales el objetivo para 2025 es contar con actividades formativas en línea tutorizada disponibles para todo el personal de la Administración General del Estado que desee conocer o mejorar sus competencias lingüísticas en catalán, euskera, gallego y valenciano.

Con el fin de garantizar el derecho de la ciudadanía a relacionarse con las Administraciones Públicas en las diferentes lenguas cooficiales de España, tal y como se establece en la Constitución española, en los respectivos Estatutos de Autonomía, en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, y en el resto del ordenamiento jurídico, el INAP debe facilitar el aprendizaje y el perfeccionamiento de estas lenguas por parte de los empleados públicos de la Administración General del Estado (AGE) para la prestación efectiva del servicio público.

Se han estado explorando alternativas para un modelo de aprendizaje de las cuatro lenguas cooficiales que sea eficaz y sostenible en el tiempo a las empleadas y empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, con preferencia a los que desempeñen o tengan previsto desempeñar su trabajo en Comunidades Autónomas donde además del castellano se hable otra lengua cooficial.

Tras un informe expreso del Servicio Jurídico de 2023 que cerró la vía a los convenios de encomienda de gestión del artículo 11.3 de la ley de Régimen Jurídico, a las escuelas e institutos autonómicos de Administración Pública y ante la constatación por parte de esta unidad de la inexistencia en el mercado plataformas de aprendizaje que se adapten a lo que demanda el INAP para esta formación, se ha optado por licitar un servicio de elaboración y diseño de los contenidos de las lenguas catalana, euskera y valenciano. Por su parte la lengua gallega no se incluye en esta licitación dado que el Portal de Lengua Gallega ofrece gratuitamente en su portal los contenidos y actividades de los distintos niveles. El INAP en colaboración con la Escola Gallega de Administración Pública va a solicitar la autorización para que el INAP lo pueda ofertar en su plataforma de aprendizaje.

En materia de Lengua de Signos Española (LSE), el objetivo es seguir consolidando las actividades que desde el año 2020 se imparten en el INAP en modalidad en línea de nivel A1 y desde 2021 del nivel A2. Se vienen ofreciendo con buenas valoraciones, dos ediciones anuales, una en el primer semestre y otra en el segundo semestre. La duración de cada edición es de 50 horas lectivas (en total son tres meses de formación).

## Habilidades sociales

*El área de Habilidades Sociales se tratará de fortalecer las competencias de los empleados y empleadas públicas para entender y actuar en un entorno social dinámico, cambiante y complejo. Esta formación les dotará de los conocimientos y actitudes necesarias para interpretar de forma crítica los fenómenos y problemas sociales actuales, ayudándoles a tomar decisiones informadas y éticamente responsables. A través de esta área, se promoverá la capacidad de asumir y responder de manera consciente por las decisiones adoptadas, así como de comportarse con integridad y responsabilidad en su desempeño profesional.*

Además, el desarrollo de las habilidades sociales fomentará el ejercicio activo y responsable de los derechos y deberes inherentes a los empleados públicos, al tiempo que se impulsará la protección y promoción de los derechos de la ciudadanía. En este sentido, la transparencia, el gobierno abierto y la rendición de cuentas serán temas clave en la formación, orientando a los empleados hacia una gestión pública ética y comprometida con los principios democráticos.

Esta área también integra el nuevo enfoque competencial de “personales e interpersonales”, que se centra en el desarrollo de capacidades individuales y destrezas psicosociales necesarias para establecer relaciones efectivas y significativas en el entorno laboral. Esto incluye habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo y gestión de conflictos, que son esenciales para el desempeño eficiente y colaborativo en la administración pública.

Todas las actividades formativas de esta área se diseñarán y adaptarán bajo criterios de accesibilidad, para garantizar que cada empleado pueda participar en su desarrollo profesional en igualdad de condiciones, respondiendo a las diversas necesidades de aprendizaje que puedan surgir en el ámbito de la administración pública.

En este contexto destacan, por un lado, las actividades formativas en materia de transparencia y gobierno abierto donde se prevé la realización de un conjunto de talleres participativos sobre:

- La toma de decisiones públicas
- La transparencia y acceso a la información
- El alcance de las decisiones éticas
- Un seminario de buenas prácticas en rendición de cuentas

En el otro ámbito de esta área, en lo que se refiere a actividades formativas en habilidades personales e interpersonales, se diseñará un itinerario formativo en las que se formará en las competencias relacionadas con:

- Comunicación Eficaz y Asertiva
- Gestión Emocional y Resiliencia
- Liderazgo Colaborativo
- Entrenamiento en Escucha Activa
- Resolución de Conflictos
- Gestión del Tiempo y Productividad Personal
- Inteligencia Cultural y Diversidad

Para terminar con unas Jornadas de Autoconocimiento y Desarrollo Personal

Por último, se prevé la realización de acciones formativas concretas destinadas a:

- Uso de X o Instagram, o el rol del Community Manager en las organizaciones públicas, la gestión de los conflictos de interés, la colaboración como herramienta disruptiva de innovación social.
- En el itinerario de competencias administrativas IFCA.
- Aprender a aprender, Habilidades comunicativas y de relación.
- En Innovación es donde tendremos que crecer con este tipo de actividades, como con las metodologías ágiles para la innovación pública. Design Thinking.

## Planes temáticos



*Los planes de formación temáticos del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) están diseñados para abordar áreas específicas de interés y necesidad dentro de la administración pública dentro del eje competencial 1, “principios y valores para una cultura de servicio público”. Estos planes se estructuran en torno a temas clave para la acción pública, que son esenciales para el desarrollo profesional de los empleados públicos y para la mejora de la gestión pública. A partir de 2025 habrá que impulsar la renovación y actualización de los planes anteriores. A continuación, se describen los principales planes de formación temáticos del INAP:*



### Plan de Formación en Igualdad y No Discriminación

Este plan tiene como objetivo promover la igualdad real y efectiva en todas las esferas de la Administración General del Estado. Se enfoca en la inclusión de todas las personas en una sociedad diversa y plural, evitando situaciones de discriminación. Incluye formación sobre políticas de igualdad de género, diversidad y prevención de la discriminación. Hasta la fecha, se han elaborado y desarrollado ya dos planes.



### Plan de Formación en Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030

Este plan responde a la necesidad de integrar la Agenda 2030 en las administraciones públicas. Se centra en capacitar a los empleados públicos en la implementación de los ODS, incluyendo la elaboración de presupuestos alineados con estos objetivos, la memoria de impacto normativo y la coherencia de políticas para el desarrollo sostenible.



### Plan de Formación en Gobierno Abierto

El objetivo de este plan es capacitar al personal de las administraciones públicas en los principios y prácticas del gobierno abierto. Esto incluye la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la colaboración. Se busca reforzar actitudes basadas en la integridad y generar redes que faciliten el aprendizaje y la gestión del conocimiento sobre el gobierno abierto.



2

## Subprograma de tecnologías de la información y la comunicación

En el contexto de una administración pública en constante evolución y ante los desafíos tecnológicos que se enfrentan, el INAP ha diseñado un Subprograma de Aprendizaje nuevo sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el periodo 2025-2028. Se centra en proporcionar formación integral y específica a los empleados y empleadas públicas, con el objetivo de mejorar sus competencias digitales y adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas: la formación en ofimática, la capacitación avanzada para expertos en TIC y la formación general en herramientas tecnológicas desarrolladas por la Administración General del Estado (AGE).

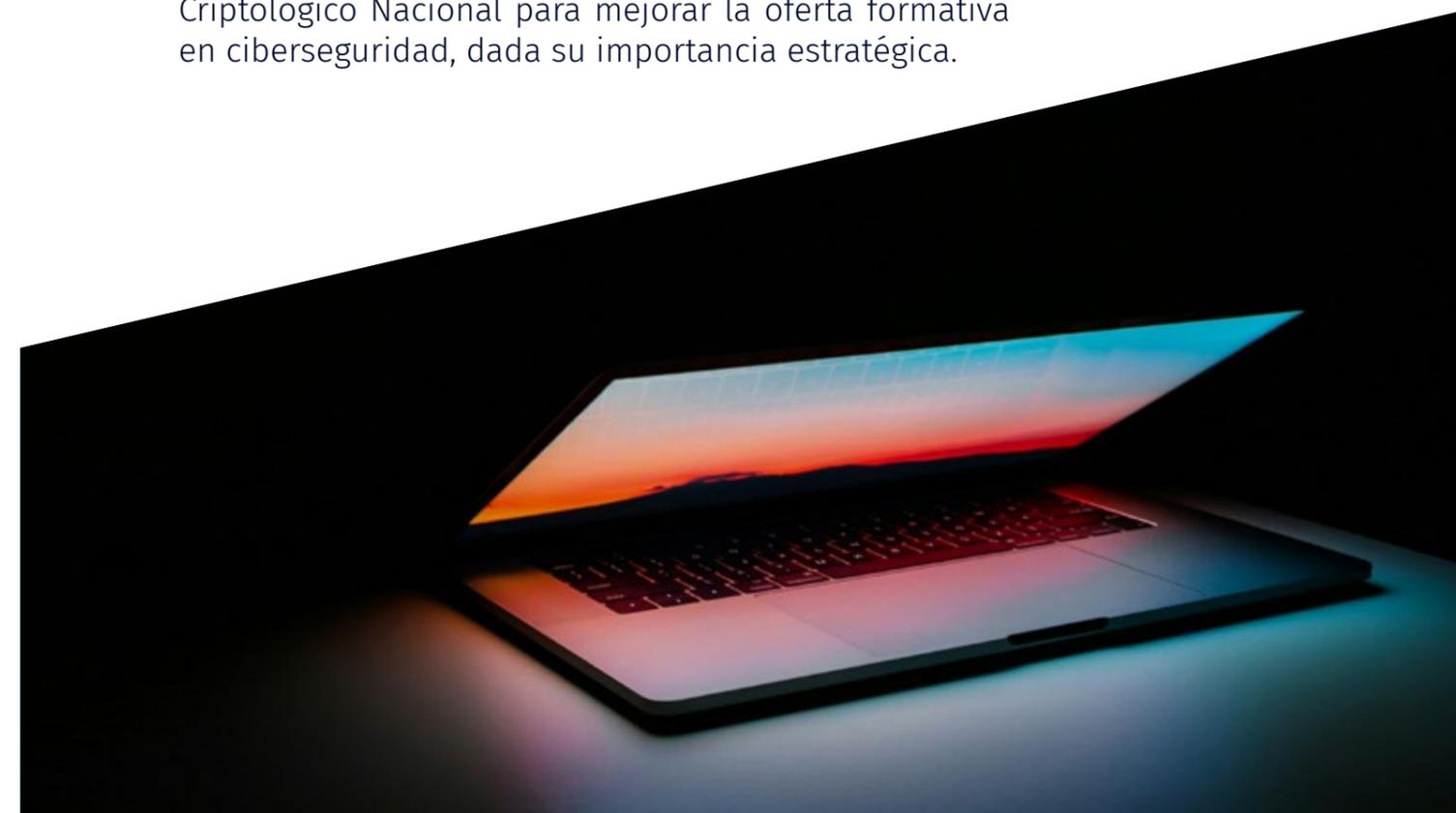
Otra parte fundamental de este programa es la formación en ciberseguridad, que se aborda tanto desde el nivel usuario como desde un enfoque experto. La ciberseguridad no solo protege la información sensible de la administración y la ciudadanía, sino que también es clave para garantizar la confianza en los servicios públicos digitales. En el ámbito de los usuarios, la formación permitirá identificar amenazas como el phishing, utilizar contraseñas seguras y reconocer la importancia de la privacidad de los datos. Por otro lado, el subprograma debe contribuir al desarrollo de los expertos en las TIC para diseñar, implementar y supervisar sistemas robustos que resistan ataques cibernéticos cada vez más sofisticados.

***A través de esta iniciativa, el INAP busca poner de relieve y garantizar que el personal de la administración pública esté equipado con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva, contribuyendo así a una gestión pública transformada.***

## Formación Específica y Tecnológica para personal experto en TIC

Reconociendo **la importancia de contar con un personal altamente cualificado en el ámbito tecnológico**, se desarrollará una formación específica y avanzada destinada a los expertos de los cuerpos TIC del Estado. Esta formación incluirá áreas como la gestión de proyectos tecnológicos, sistemas, desarrollo web, programación, ciberseguridad, inteligencia artificial y comunicaciones.

Estas actividades formativas estarán alineadas con la estrategia de la Secretaría General de Administración Digital y buscarán capacitar al personal para enfrentar los desafíos tecnológicos contemporáneos y futuros. Asimismo, se continuará colaborando con el Centro Criptológico Nacional para mejorar la oferta formativa en ciberseguridad, dada su importancia estratégica.



## Formación general en ofimática y en competencias digitales

En el marco del **Subprograma de Aprendizaje sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación**, la formación en ofimática se perfila como una prioridad para el periodo 2025-2028. Esta formación está diseñada para mejorar las competencias digitales básicas y avanzadas de los empleados y empleadas públicas, con un enfoque principal en la suite MS 365, pero también incorporando otras herramientas relevantes.

Para los próximos años, se han planificado actividades específicas de ofimática con una capacidad de 22.000 plazas anuales. Estas actividades abarcarán desde el manejo básico de programas de procesamiento de textos y hojas de cálculo hasta el uso avanzado de herramientas colaborativas y de gestión de proyectos.

Además, se implementará un diagnóstico exhaustivo de las competencias digitales de los empleados públicos, seguido de recursos formativos y pruebas de certificación. Todo el personal de la AGE tendrá acceso a estas oportunidades formativas sin limitaciones en cuanto a plazas disponibles.

Además, se van a poner en marcha diferentes actividades tanto sobre ciberseguridad como sobre inteligencia artificial y blockchain para personal sin conocimientos específicos en TIC.

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

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

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



## Inteligencia artificial y aprendizaje

La *Estrategia de Inteligencia Artificial (IA) 2024*, aprobada por el Gobierno de España en 2024, tiene como objetivo facilitar el desarrollo y despliegue de la IA en la economía y la sociedad. Desde el punto de vista de la gestión apoyada por IA, la Estrategia enfatiza el uso de la IA en la administración pública española como una acción prioritaria. Incluye la introducción de una guía para alinearse con los principios éticos y la legislación, y la creación de plataformas para la cooperación en investigación para atraer la investigación de IA y transferir resultados. La Estrategia también prevé el establecimiento de infraestructuras digitales sostenibles.

Para la innovación apoyada por IA, la estrategia tiene como objetivo impulsar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en IA. Busca fomentar las habilidades digitales, desarrollar talento nacional y atraer talento internacional. La estrategia también incluye el desarrollo de plataformas de datos e infraestructuras tecnológicas que proporcionen una red de apoyo para la IA.

El INAP de España ahora necesita alinear su Estrategia de Aprendizaje con estos objetivos dentro de la Iniciativa 4.2 “Fomento de las competencias en IA”, promoviendo el uso de la IA en la administración pública y fomentando la innovación en IA. Se espera que esto tenga un impacto significativo en la economía y la sociedad, posicionando a España como líder en el campo de la IA. Es en este contexto donde nuestra Estrategia de Aprendizaje se debe situar, trabajando tanto el aprendizaje en IA (fomentando la productividad de los servicios públicos, para lo cual los Programas de actividades anuales deberán incluir temáticas en el eje competencial “competencias digitales y para el teletrabajo”) como la IA en el aprendizaje y la gestión de la formación.

En particular, destaca la necesidad de abordar las brechas que “limitan el potencial para transformar el sector público” que, según el profesor Arenilla presenta la IA, particularmente para la formación y las competencias digitales, la de ciberseguridad, éticas y legales o de coordinación interinstitucional. Pues bien, en cada una de estas brechas, este subprograma presenta oportunidades para el desarrollo del personal al servicio de las administraciones.

## Formación General para el Manejo de Herramientas Tecnológicas de la AGE

El tercer componente de este subprograma se centra en capacitar a todos los empleados y empleadas públicas en el manejo de las herramientas tecnológicas desarrolladas por la AGE. Este apartado incluye formación sobre aplicaciones y sistemas como SOROLLA, DOCELWEB, y otras herramientas gestionadas por la SGAD, la Unidad de Informática Presupuestaria del IGAE, la GISS y la AEAT.

*Este esfuerzo formativo tiene como objetivo garantizar que todo el personal esté familiarizado con las herramientas tecnológicas disponibles, mejorando así la eficiencia y la productividad de la administración pública. La formación será integral y se asegurará de cubrir todos los aspectos necesarios para un uso óptimo de estas tecnologías.*



b)

### Programa de desempeño en el ámbito local.

En el ámbito formativo de la Administración local confluyen una multitud de actores con alcance territorial (municipios, provincias, CA uniprovinciales) y no territorial (mancomunidades, comarcas...), con los mismos destinatarios, los empleados de la Administración local. Es necesaria la colaboración y la coordinación de la oferta formativa para abarcar a todos los colectivos de empleados y empleadas públicas locales. El refuerzo institucional se hace presente en la Comisión de Formación para el Empleo (FEDAP), donde las Comunidades Autónomas reciben la parte destinada a las Entidades Locales, donde destacan la Federación Española de Municipios y Provincias y las Asociaciones Sindicales.

*Dentro de los planes que presenta anualmente el INAP a la Comisión de Formación para el Empleo tiene un papel relevante el Plan Interadministrativo local y que contiene el programa desempeño local se dirige preferentemente a empleadas y empleados públicos de las entidades locales, y a personal funcionario de Administración local con habilitación nacional y aborda sus especificidades según las áreas de interés local desde la visión global que realiza la Subdirección de Formación Local.*

Estas áreas se revisan anualmente y son resultado de un trabajo participativo en el que confluyen distintas fuentes de información: se aúnan las demandas de los colectivos de los empleadas y empleados públicos conforme al resultado de los cuestionarios de evaluación, la escucha activa a los responsables de formación de las Entidades colaboradoras pertenecientes a Diputaciones Provinciales, Cabildos, Consejos Insulares, Comunidades Autónomas uniprovinciales y Ciudades con Estatuto de Autonomía y las tendencias que llegan por la digitalización e innovación formativa expuestas por los equipos de docentes.

**Dentro de los ejes estratégicos 1, 3 y 5 en una enumeración no exhaustiva podemos citar, entre otras:**

- Área de contratación pública local.
- Área de Hacienda Pública local con distintas subáreas:
  - Subárea de control financiero en Entidades locales.
  - Subárea de Tesorería y Recaudación.
  - Subárea de Auditoría del Sector Público Local
- Área de Planificación del Territorio y Urbanismo.
- Área de Gobierno abierto. Experiencias locales.
- Área de Comunicación, Planificación y Protocolo local.
- Área de Recursos Humanos en EELL
- Área de habilidades directivas locales. Integridad y ética pública en los gobiernos locales.
- Área de Régimen jurídico y procedimiento local.
- Área de Patrimonio público local.
- Área de Subvenciones públicas locales.

**Este Programa estará compuesto por actividades formativas, cuya tipología más destacable es la siguiente**



## Cursos de especialización

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

**Todo ello se aborda desde la necesidad de compatibilizar el desarrollo de las competencias y la adquisición de conocimientos, de forma que la formación que conlleve asistencia presencial afecte lo menos posible en los puestos de trabajo.**

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

Se prevén convocar los siguientes Cursos de Especialización en los que a su finalización los alumnos habrán alcanzado competencias generales y competencias específicas:

- ✓ Especialización en Comunicación, Planificación y protocolo local
- ✓ Especialización en Recursos Humanos en Entidades locales
- ✓ Especialización en Auditoría Pública en el Sector Público Local
- ✓ Especialización en Tesorería de Pequeños y Medianos Municipios
- ✓ Especialización en sostenibilidad en EELL
- ✓ Especialización en tutores de prácticas en EELL

## ✓ **Curso de Especialización en Comunicación, Planificación y protocolo local**

Competencias generales como saber comunicar sus conclusiones y conocimientos que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades y competencias específicas como examinar y comparar las funciones de los distintos departamentos administrativos vinculados con el protocolo y analizar el proceso de comunicación, establecer principios y estructuras de comunicación en el ámbito público local.

## ✓ **Curso de Especialización en Recursos Humanos en Entidades locales**

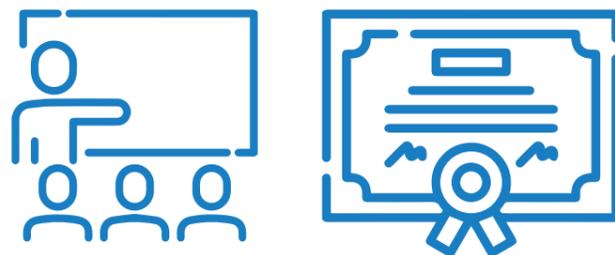
Competencias generales como poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas y competencias específicas como desarrollar un conocimiento profundo y actualizado en materia de recursos humanos, especializar a funcionarios locales en gestión y dirección de personas.

## ✓ **Curso de Especialización en Auditoría Pública en el Sector Público Local**

Competencias generales como integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información completa o limitada que incluya reflexiones sobre las responsabilidades vinculada a la aplicación de sus conocimientos y competencias específicas como conocer en un primer acercamiento las normas que regulan la auditoría de cuentas en el sector público, identificar aquellos aspectos más relevantes de ellas a los efectos de poder valorar adecuadamente las fases en que se estructuran dichos trabajos, para mejorar su control y ejecución, aplicar los hitos de reporte de los resultados de los trabajos y sus efectos en los correspondientes informes.

## ✓ **Curso de especialización en sostenibilidad en EELL**

Las competencias generales como poseer las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo autónomo y competencias específicas como desarrollar un conocimiento profundo y actualizado en materia de medio ambiente reconocer las funciones de localización de los ODS de la Agenda 2030 atribuyen a las entidades locales reconociendo su papel esencial para luchar frente al deterioro ecológico y el cambio climático e identificar experiencias en materia de medio ambiente, que favorezcan la detección de los problemas ambientales más relevantes y las respuestas que se deben aplicar desde el nivel local para lograr un desarrollo sostenible.





## Curso de especialización en tutores de prácticas en EELL

Las competencias generales de aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos y competencias específicas como desarrollar un conocimiento profundo y actualizado en materia del liderazgo de equipos y personas a la realidad de nuestras organizaciones y dotar de estrategias concretas para facilitar y acelerar los cambios de la organización.



## Curso de Especialización en Urbanismo

Las competencias generales como integrar conocimientos y formular juicios a partir de una información completa o limitada, vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y competencias específicas como conocer y aprender a manejar las herramientas de intervención en la ciudad consolidada que brinda la normativa vigente.



## Curso de especialización en Tesorería en pequeños y medianos municipios

Las competencias generales como de aplicar conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos y competencias específicas analizar las principales funciones y actividades de la tesorería en las entidades locales menores y la gestión de ingresos y recaudación.

**Están dirigidos preferentemente a personal funcionario de Administración local con habilitación de carácter nacional y técnicos de administración local del Subgrupo A1**



## Cursos de formación descentralizada

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



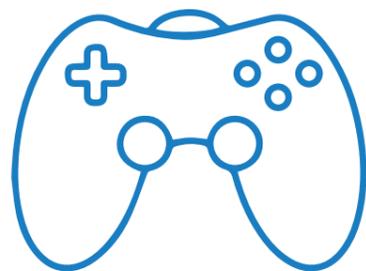
En una planificación anual desarrollada en dos semestres, estas actividades formativas se realizan junto a Diputaciones, Cabildos, Consejos insulares, Comunidades Autónomas uniprovinciales y Ciudades con Estatuto de Autonomía para formar empleados públicos locales. Las necesidades formativas son detectadas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

**Con la formación descentralizada eliminamos los desplazamientos, facilitando la formación en el ámbito territorial de la Entidad colaboradora, pero dejando un número de plazas a empleados públicos de otros territorios. En los últimos años y a solicitud de las EELL hemos ampliado nuestra formación descentralizada realizando también formación en línea.**

En otra esfera y con un alcance más colaborativo, se realizan Encuentros de representantes de formación de Diputaciones, Cabildos, Consejos Insulares, Comunidades Autónomas uniprovinciales y Ciudades con Estatuto de Autonomía donde se exponen las cuestiones más innovadoras de cada departamento de formación y se pone en común los resultados de las prácticas más exitosas o menos afortunadas, pero con un alcance formativo para fomentar el aprendizaje entre pares.

*Además, como experiencia innovadora a desarrollar desde el segundo semestre del 2024 y durante el 2025 contamos con la puesta en marcha del Convenio de colaboración con la Diputación de Barcelona para incorporar la gamificación a los contextos formativos y exportar la experiencia a diversas EELL que lo soliciten. Se trata de ofertar los juegos formativos “El joc de la Contractació pública” y “DireAcció”.*

Más allá de una colaboración puntual, ambas instituciones coinciden en la **necesidad de compartir y gestionar el conocimiento de diferentes iniciativas que tienen como objeto la formación continua de los empleados públicos**. En el marco de la colaboración, las acciones a desarrollar en la primera fase de colaboración son: capacitar al personal de la institución receptora en el uso y administración de los juegos, realizar pruebas piloto con grupos pequeños para ajustar detalles técnicos y pedagógicos. En materia de difusión, se elaborará un plan de comunicación para dar a conocer los juegos formativos dentro de la institución receptora y se planteará la organización de talleres y sesiones informativas para participantes y docentes sobre el uso de los juegos.



## Gamificación de los contextos formativos .....

## Homologación de acciones formativas a los efectos de valoración de méritos generales en los concursos para provisión de puestos de trabajo de personal funcionario de Administración Local con habilitación de carácter nacional

De acuerdo con la normativa Ley 39 /2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, Real Decreto 128/2018, de 16 de marzo, Orden 153/2021, de 16 de febrero, por la que se regula la valoración de los méritos generales del personal funcionario de Administración Local con habilitación de carácter nacional y la Resolución de 25 de enero de 2022, del Instituto Nacional de Administración Pública.

Se realiza la homologación de acciones formativas mediante Resolución de la Dirección del INAP en la que se establece la valoración de las acciones formativas homologadas a Universidades y centros de enseñanza superior que presentan de manera anualizada un Plan Formativo comprensivo de todas las actividades Formativas a realizar en el año en curso.

Este Plan Formativo se valida en su conjunto y una vez finalizadas las acciones formativas se realiza el acuerdo de homologación mediante Resolución de la dirección que contiene la valoración a los efectos de méritos generales y se expide la Certificación de los alumnos que han superado la acción formativa con su valoración a los efectos de su posible inscripción (a solicitud del interesado) en el Registro integrado de habilitados nacionales. Resolución y Certificados se remiten a la Subdirección de Relaciones con otras AAPP.

c)

### La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado

*La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, establecida por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), representa un hito en la formación especializada para el personal directivo de la Administración del Estado. Su creación se fundamenta en la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024, con el propósito de ofrecer una formación adaptada y de calidad, utilizando metodologías específicas para fortalecer las competencias y habilidades de los líderes públicos. Este programa se construyó sobre bases sólidas, derivadas de un proceso de investigación y definición de necesidades formativas y del marco de competencias directivas básicas. Este marco se integra dentro del ecosistema de competencias del INAP y se apoya en un estudio cuantitativo basado en cuestionarios en línea dirigidos al personal directivo, seguido de dinámicas grupales cualitativas para profundizar en los hallazgos.*

Fruto de ese trabajo es la Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, para la regulación de especialidades de los procedimientos de provisión de puestos del personal directivo público profesional y las herramientas para su gestión. Su anexo contiene el “Marco básico de competencias para personal directivo” (ver ilustración) que se presenta en “cinco áreas competenciales, que se desarrollan en distintas competencias profesionales, conectadas entre sí y, a su vez, con otros marcos del ecosistema competencial del Instituto Nacional de Administración Pública o de otros promotores de la formación específicos”. Surge de un proceso intenso de elaboración mediante una encuesta y unos grupos focalizados para la definición de las necesidades formativas y las competencias profesionales.

La **presentación oficial** de la Escuela se llevó a cabo el 21 de febrero de 2024, despertando gran interés entre el personal directivo de la Administración del Estado. El programa de actividades formativas para el año 2024 incluye herramientas prácticas para el personal eventual y se enfoca en la singularidad de trabajar en la Administración del Estado, promoviendo la eficacia, eficiencia e innovación en la gestión de proyectos y servicios públicos. Los retos que enfrenta la dirección pública profesional incluyen responder a las demandas de la sociedad y la ciudadanía, así como la captación y retención del talento en la administración pública. Estos desafíos se abordan mediante la elaboración de un Estatuto del Directivo Público y un nuevo modelo de carrera por niveles y competencias.

**Las características principales de la Escuela residen en su enfoque en la mejora de competencias para liderar y gestionar con éxito**, su proceso de definición previo basado en investigación y su programa de actividades formativas adaptadas a las necesidades actuales. La singularidad de la Escuela se manifiesta en su compromiso con la transformación y el desarrollo de redes directivas, proporcionando un espacio de encuentro y reflexión sobre temas de interés directivo y fomentando el desarrollo profesional a través de diferentes perfiles directivos en la Administración General del Estado y estrechando los lazos de las redes directivas que propician eficacia y coordinación. Pero uno de los aspectos más relevantes que debe explorar la Escuela es ofrecer al personal directivo una capacitación de acompañamiento personalizada. Los desafíos que asume tras el proceso de provisión son tan exigentes que el INAP, consciente de ello, debe proporcionar acciones formativas en las modalidades, contenidos y horarios más oportunos para la dirección pública surgida del modelo prescrito por el régimen jurídico inaugurado por el Real Decreto-Ley 6/2024, de 19 de diciembre.

## Marco básico de competencias directivas

### Liderazgo transformador

1. Liderar, con la participación de los miembros del equipo, la consecución de los objetivos de la organización.
2. Motivar, comunicar efectivamente y gestionar adecuadamente equipos.
3. Incorporar procesos de innovación en la gestión pública.
4. Cooperar eficazmente con otros actores.
5. Manifestar equilibrio emocional ante situaciones de presión o dificultades.

### Gestión estratégica de proyectos

1. Planificar y tener visión estratégica.
2. Conocer el contexto, especialmente los entornos digitales.
3. Tener inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales.
4. Ser capaz de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar políticas y programas públicos.
5. Gestionar recursos materiales, tecnológicos y económico-presupuestarios.

### Comunicación y relaciones interpersonales

1. Ser capaz de negociar y resolver conflictos.
2. Tener habilidad para influir mediante la comunicación y las relaciones interpersonales en el equipo, en los pares y en los niveles superiores.
3. Ser capaz de realizar una comunicación efectiva 360º (vertical, horizontal y transversal).
4. Ser capaz de representar a la organización en el ámbito nacional e internacional.

### Adaptabilidad y toma de decisiones

1. Tener flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
2. Tomar decisiones de forma proactiva y ajustadas al entorno.
3. Resolver problemas complejos, afrontar las crisis y prever los riesgos.
4. Tener capacidad de análisis y sistematización de la información.

### Compromiso con el servicio público y ética profesional

1. Priorizar el interés general en la toma de decisiones y centrar las mismas en la ciudadanía y el servicio público.
2. Mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión pública mediante un aprendizaje continuo y la orientación a la calidad.
3. Aplicar los principios y valores de la administración pública a las responsabilidades directivas y a la organización.
4. Actuar con ética profesional e integridad pública.
5. Promover la integridad pública en la organización y en los equipos.

**En la parte sustancial, la Escuela comienza en 2024 como un Campus Virtual en teams en el que se potencie el conocimiento compartido. El objetivo es ir construyendo contenidos y convocatorias, una wiki con interacción social.**

Mientras se está produciendo su crecimiento y evolución, hoy difícil de prever, la identificación de los destinatarios de la Escuela es el primer y verdadero reto de la puesta en marcha del proyecto. Su oferta formativa también debe ser cambiante como consecuencia de las necesidades y oportunidades, como así ha venido haciendo Misiones Directivas desde 2022. De hecho, entre las propuestas del grupo de trabajo 4 sobre “Liderazgo y función pública” del Consenso por una Administración Abierta se encuentra la de la definición de un itinerario formativo de la Escuela. Esto la sitúa en el centro del desarrollo profesional del personal directivo profesional en la Administración del Estado.

Otra línea de trabajo estratégico para la Escuela abre la vía a contribuir a integrar el conocimiento científico en todo el ciclo de políticas públicas, lo que no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también fortalece la legitimidad y la efectividad de las acciones gubernamentales. Conecta directamente con el segundo eje del documento Consenso por una Administración abierta, titulado “Administración abierta a las políticas públicas informadas por la evidencia y a las mejores herramientas innovadoras”. La Oficina Nacional de Asesoramiento Científico fue creada recientemente por el Gobierno de España

con el objetivo de fomentar el uso de la evidencia empírica y el conocimiento científico en la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas. Esta Oficina es la responsable de establecer mecanismos institucionales para el asesoramiento científico, identificar y potenciar buenas prácticas tanto dentro como fuera del sector público, y crear puentes entre el Gobierno y el talento científico presente en centros de investigación y universidades. Por este motivo, se va a plantear una colaboración con la Escuela de Alta Dirección Pública como esencial para integrar este enfoque basado en la evidencia en la formación de los directivos públicos, asegurando que su proceso de toma de decisiones, desde la formulación hasta la evaluación se fundamente en información científica actualizada y verificada. Para ello, como se puede comprobar en los proyectos estratégicos, hemos pensado en el establecimiento de una Comunidad de Prácticas dentro de la Escuela.

Por otra parte, destaca la necesidad de incorporar metodologías adecuadas para la formación de perfiles directivos: La metodología del caso es una herramienta pedagógica esencial en la formación directiva, ya que permite a los participantes enfrentarse a situaciones reales y complejas que requieren toma de decisiones estratégicas. Este método se basa en el análisis de casos prácticos, donde los estudiantes primero estudian individualmente el caso, luego discuten en equipos para contrastar diferentes perspectivas y finalmente participan en una sesión general dirigida por un profesor. Esta dinámica fomenta el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones informadas.



**En el contexto del INAP y la Escuela de Alta Dirección Pública, se propone la creación de una casoteca, una colección de casos prácticos específicos de la administración que sirvan como recurso didáctico continuo. Se aborda como proyecto estratégico en esta Estrategia.**

**d) Programa de Aprendizaje Directivo**

Programa dirigido de forma exclusiva al personal directivo y pre-directivo para el desarrollo de competencias específicas relacionadas con esas funciones y su proyección directiva. Se diferencia del de la Escuela de Alta Dirección porque, mientras que aquel está abierto a todos los A1 y a menudo A2, siempre según las convocatorias mismas, el de la Escuela es exclusivo para el personal A1 que ejerce funciones directivas con relevancia organizacional en el Estado. En este sentido, la definición de dirección pública que da la normativa aplicable marca los límites para su personal objetivo.

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

*El papel del INAP en este ámbito es crítico ya que se trata de un colectivo llamado a liderar los actuales procesos de transformación de las administraciones públicas.*

**e) Programa de cursos selectivos y apoyo a la promoción interna**

Este programa sigue una lógica diferente a la de los programas anteriores ya que incluye actividades formativas que son parte de los procesos de selección de ingreso libre y de promoción interna: por un lado, la formación de entrada dirigida a las funcionarias y los funcionarios en prácticas y, por otro, la preparación para participar en los procesos selectivos de promoción interna de los cuerpos generales del INAP dirigidas a empleadas y empleados públicos. Desde la política de formación el enfoque que se plantea consiste en darles una perspectiva no solo de selección de acceso a la Función Pública, sino de selección del personal más adecuado. La diferencia reside en la intensidad del aprendizaje y la adquisición de competencias escogiendo a los y las mejores.

Los **cursos selectivos** son especiales, son actividades formativas obligatorias y sujetas a una regulación específica. El objetivo de proporcionar a las nuevas empleadas y a los nuevos empleados públicos el aprendizaje inicial imprescindible para desempeñar adecuadamente las funciones inherentes a los cuerpos incorporados. Además, buscan facilitar su integración en la organización administrativa, poniendo un especial énfasis en la adquisición de destrezas prácticas y en la asimilación de los principios y valores públicos.



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

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

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

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

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

Se trata de poner a su disposición un **repositorio de conocimiento compartido** y un soporte en tiempo real mediante de clases y resolución de dudas en la preparación de los requisitos para la promoción.

Se trata de poner a disposición un servicio de apoyo integral a la preparación de estos procesos selectivos mediante la impartición de sesiones síncronas dirigidas por profesionales en la materia a la vez que se comparten recursos didácticos (test, temarios etc.)

**Por último, el INAP debe impulsar la capacitación de quienes quieran formar parte de los órganos de selección para actualizar sus conocimientos y competencias en materia y técnicas de selección.**

f)

### Programa Internacional de Aprendizaje

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

1

Actividades de aprendizaje en el ámbito internacional

2

Cooperación internacional en aprendizaje



1

## Actividades de aprendizaje en el ámbito internacional

→ *Estancias de aprendizaje para funcionarios españoles en instituciones extranjeras.*

Este proyecto tiene una doble vertiente: la de **aprender adquiriendo experiencia** y la de **realizar actividades de aprendizaje** propiamente dichas. Su objetivo consiste en posibilitar el desplazamiento durante periodos de diversa duración a funcionarios/as españoles/as para que, bien a través de actividades académicas de aprendizaje, bien a través de experiencias de trabajo directas en instituciones extranjeras o de carácter internacional, adquieran conocimientos, competencias o habilidades que les sean de utilidad para el desempeño de sus puestos de trabajo o desarrollo profesional. Mención especial merecen los programas europeos PACE (Public Administration Cooperation Exchange) y de Expertos Nacionales Destacados.

→ *Visitas de formación de personal funcionario español a organismos e instituciones de la Unión Europea.*

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

→ *Formación de la Función Pública española en las competencias y actividades de las Instituciones de la Unión Europea y de otros organismos públicos internacionales.*

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



2

## Cooperación internacional en aprendizaje

*El programa internacional de aprendizaje ha venido estando dirigido a empleados públicos de América Latina y Caribe, permitiendo estrechar lazos y crear redes significativas en las administraciones públicas de uno y otro lado del Atlántico. La Estrategia plantea seguir impulsando el subprograma de cooperación internacional en aprendizaje mediante varios proyectos, en colaboración o no con otros organismos:*

→ Actividades de aprendizaje para empleados públicos de América Latina y del Caribe, como el **Curso de Liderazgo e Innovación para directivos públicos iberoamericanos** que se organiza en 2024, así como para personal directivo al servicio de las administraciones de países del Norte de África y Oriente Próximo.

→ Participación del INAP en el programa **Interconecta de la AECID**. Se trata de un programa que responde a convocatorias bianuales, en las que pueden participar organismos pertenecientes a cualquiera de los tres niveles de la administración pública. La convocatoria de 2023 es la cuarta en la que participa el INAP. En particular, la programación actual recibe el título de “La transformación de las administraciones públicas en marcha”. Se trata de actividades de capacitación e innovación que se impartirán en las modalidades presencial (en el Centro de Formación de la AECID en Cartagena de Indias) y en línea, y que están dirigidas a funcionarias y funcionarios de América Latina y el Caribe. La consolidación de la participación del INAP en el programa Interconecta hace previsible su participación en las próximas convocatorias en los años de duración de la presente Estrategia.

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

- No van dirigidas a la formación de personal funcionario español.
- Las condiciones generales de participación son otras, incluidas la presentación de las solicitudes y la selección de los participantes.
- Su financiación puede computar en todo o en parte como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).



g)

### Programa de Innovación Docente

El programa de Innovación Docente del INAP está enfocado a promover una transformación cultural en el ámbito de la política de la formación y del aprendizaje en las administraciones públicas. Su principal objetivo es avanzar en el desarrollo del nuevo modelo de formación del INAP y en la calidad de sus actividades formativas, incorporando elementos innovadores y facilitando la capacitación de todos los equipos de formación. También busca fomentar el desarrollo de comunidades de aprendizaje y de redes de colaboración en torno al desarrollo de nuevos modelos de formación y aprendizaje en las administraciones públicas.

***Las actividades incluidas en este programa están dirigidas a las empleadas y empleados públicos involucrados en la gestión, coordinación, diseño instruccional, autoría y docencia de los procesos de formación, aprendizaje y la gestión del conocimiento dentro de las administraciones públicas.***

***Tras su puesta en marcha con la Estrategia anterior este programa se ha consolidado y se amplía su alcance estructurándose a través de 4 ejes de actuación:*** .....

- ✓ **Plan de Innovación Docente para formadores y formadoras:**  
Itinerario de actividades, básicas y de especialización, dirigidas al desarrollo de las competencias de los equipos docentes del INAP y de las administraciones públicas.
- ✓ **Plan de Innovación Docente para personal promotor y gestor de la formación:**  
Actividades de capacitación dirigidas, de forma específica, a las personas que trabajan en unidades y centros de formación de las administraciones públicas. Se incluyen posibles grupos de reflexión y respuesta para proponer y aplicar soluciones a problemas identificados como claves por estas unidades y centros de formación.
- ✓ **Herramientas metodológicas innovadoras:**  
Aplicación de nuevas herramientas metodológicas específicas como las metodologías activas, el mentoring y el método del caso.
- ✓ **Espacios de encuentro y reflexión:**  
Facilita, a través de la organización de jornadas y encuentros, la transferencia del conocimientos y buenas prácticas, y la generación de redes de contacto entre profesionales de las unidades y centros de formación, tanto de la Administración del Estado como de las Comunidades Autónomas y las entidades locales.



## 15. Contenidos comunes para la gestión de la formación

Las actividades de aprendizaje que se vayan programando estarán disponibles en línea en el Catálogo de Formación del portal web del INAP (“Buscador de cursos”).

La participación en las actividades formativas del INAP estará sujeta a las condiciones generales de este apartado. No obstante, cada convocatoria podrá establecer requisitos adicionales o específicos de participación, así como las modalidades correspondientes, los lugares de celebración y fechas correspondientes de inicio y fin de actividad. Si es necesario realizar algún cambio, se comunicará con antelación suficiente a las y a los participantes de la actividad de que se trate.

### Modalidades

A continuación, se presentan las **modalidades de impartición de las actividades formativas que ofrece el INAP**. Se trata de un esquema estable en el tiempo, que experimenta escasas variaciones tal y como estaban definidas en el pasado, por ejemplo, en la Estrategia 2023-2024. Todas ellas encajan en la definición de formación pull, es decir voluntaria y se utilizan indistintamente en todos los programas de aprendizaje y en todos los ejes competenciales. Es preciso subrayar que la elección de cada modalidad deriva de la finalidad formativa que se persiga.

1. Aprendizaje presencial
2. Aprendizaje en línea
3. Semipresencial o híbrido
4. Aprendizaje social

## 1. Aprendizaje presencial:

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

Actualmente la formación presencial es considerablemente menor que la que se organiza en línea, dada la capacidad que ofrece esta de incorporar un mayor número de participantes. Pero no debe olvidarse que en buena medida la opción por una o por otra depende a menudo de los objetivos de aprendizaje.



## 2. Aprendizaje en línea:

Modalidad de aprendizaje que se articula fundamentalmente a través del [Campus virtual del INAP](#).

El INAP ha desarrollado un nuevo modelo de formación en línea basado en un **enfoque práctico** y en el uso de **metodologías activas**, donde las nuevas tecnologías y las herramientas digitales amplían las posibilidades de aprendizaje.

**La modalidad en línea incluye tres variedades diferentes:**



### ✓ Actividades en línea tutorizadas:

El aprendizaje tutorizado es parte de una experiencia diseñada, dinamizada, supervisada y monitorizada por un equipo docente, que además de animar y motivar a los participantes, ejercen una labor tutorial directa en lo que respecta a su recorrido de aprendizaje. La tutorización implica la atención personalizada a las personas participantes, el impulso de su participación e interacción, la resolución de dudas y problemas, la evaluación a través de retroalimentación cualitativa.

### ✓ Actividades en línea dinamizadas:

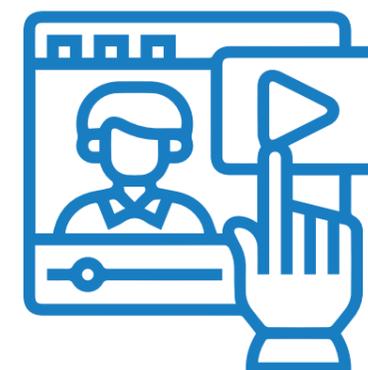
Se trata de experiencias de aprendizaje en línea que aprovechan las funcionalidades de participación y conexión masiva de las tecnologías y herramientas digitales y de comunicación. Son experiencias de aprendizaje horizontal dinamizadas por un equipo de docentes que motivan, guían, apoyan y visibilizan el aprendizaje de las personas participantes. El aprendizaje competencial se evidencia a través de la creación agregada de productos y se basa en una evaluación entre pares. Están diseñadas para promover la autonomía de aprendizaje y la colaboración dando a las personas participantes la oportunidad de explorar, aprender y evaluarse sobre elementos clave de una competencia, una destreza, o un área de conocimiento, o varias al mismo tiempo.

### ✓ Actividades "A tu ritmo":

Experiencia de aprendizaje en modalidad autónoma o autoaprendizaje en abierto en el Campus virtual del INAP para personas interesadas en la temática correspondiente. No cuenta con equipos docentes o de dinamización, aunque sí incluye un espacio de soporte para solucionar posibles incidencias, especialmente de carácter tecnológico. En algunas actividades se prevé la convocatoria de pruebas de evaluación ad hoc que permitan acreditar el aprendizaje y obtener un certificado, mientras que en otras se espera que la motivación sea exclusivamente la del aprendizaje.

### 3. Semipresencial o híbrido:

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



### 4. Aprendizaje social:

Además de la oferta formativa en cualesquiera de las modalidades anteriores, el INAP pone a disposición del personal de las administraciones públicas recursos para el **aprendizaje informal o social**, a lo largo de la actividad profesional y de manera a menudo colaborativa. De este modo, destacan las motivaciones individuales para mejorar en las capacidades, lo que desemboca en el llamado autoaprendizaje y en “el lugar de trabajo como aula del futuro” (según la experta en aprendizaje Michelle Weise). Esta realidad configura al INAP como ecosistema que ofrece otras formas y posibilidades para adquirir y transferir conocimientos y desarrollar competencias y habilidades más allá del aprendizaje de tipo reglado o formal. Destaca, de manera muy especial, la “Comunidad de formación” dentro de la red social [“INAP Social”](#), que ofrece espacios de encuentro, conversación y diálogo entre sus más de 4.300 miembros, profesionales de la formación y el aprendizaje de todas las administraciones públicas. También hay

que sumar el proyecto, comentado anteriormente, de la “Plataforma de recursos en abierto”, que irá más allá de la docencia y de los recursos formativos, las becas para proyectos de investigación, la participación en congresos profesionales, el [canal de YouTube](#) o el [blog de aprendizaje](#), etc. En suma, el INAP promueve el refuerzo de la llamada “sociedad del conocimiento” y el impulso de una cultura de aprendizaje organizativo dentro del ámbito de las administraciones públicas.

***Es preciso señalar también la importancia de las comunidades de prácticas, que han demostrado ser una herramienta muy eficaz para ellos procesos formativos focalizados en resultados, productos y/o soluciones más útiles para la organización, al tiempo que fomentan las redes interpersonales, que son un valor esencial de la creación de una cultura común de servicio y profesionalidad.***

## Tipologías de actividades

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

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

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

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

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

- Curso de especialización
- Experiencias de aprendizaje
- Itinerarios formativos
- Másteres universitarios
- Formación descentralizada
- Formación de entrada
- Jornadas y seminarios
- Talleres prácticos
- Ecosistemas de aprendizaje informal y social





## Condiciones de participación, inscripción y selección

1. Las actividades de aprendizaje que se programen anualmente estarán disponibles en línea en el [Catálogo de Formación del portal web del INAP](#) (“Buscador de cursos”).

2. La participación en las actividades formativas del INAP estará sujeta a las condiciones generales de este apartado. No obstante, cada convocatoria podrá establecer requisitos adicionales o específicos de participación, así como las modalidades correspondientes, los lugares de celebración y fechas correspondientes de inicio y fin de actividad. En el caso de que resulte necesario realizar algún cambio, será comunicado con antelación suficiente a las y los participantes de la actividad de que se trate.



## I

### Personas destinatarias

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

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

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

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

## II Solicitudes

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

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

## III Criterios de selección

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

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

### III 1. PRIORIZACIÓN:

Una vez cerrado el plazo de inscripción, las unidades de formación de la Administración General del Estado o los organismos colaboradores correspondientes priorizarán las solicitudes presentadas por las personas adscritas a sus departamentos ministeriales u organismos públicos, hasta 15 personas por experiencia de aprendizaje, según los requisitos específicos exigidos para cada actividad. Para la priorización se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

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

### III 2. SELECCIÓN FINAL:

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

- **Adecuado equilibrio territorial entre las diferentes administraciones públicas y entre organismos e instituciones en función de su demanda.**
- **Números de actividades formativas a las que haya admitido la persona solicitante el año en curso.**
- **Según el artículo 60 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se reservará al menos un 40 % de las plazas en cada actividad para adjudicarlas a mujeres que reúnan los requisitos establecidos, salvo que el número de solicitudes insuficiente para cubrir este porcentaje.**
- **No haber incurrido, durante un periodo de un año anterior a la convocatoria, en ninguno de los supuestos recogidos en los apartados IV.1 y IV.2 en las actividades formativas del INAP en las que se hubiera confirmado la participación.**
- **Ninguna persona solicitante podrá admitirse a más de dos actividades formativas en el marco de cada convocatoria.**

### III 3.

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

## Régimen Académico y Código Ético

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

## Certificaciones y diplomas

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



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

Sin embargo, el INAP se propone avanzar decididamente hacia la sustitución de este tipo de certificaciones por otro que acredite la adquisición de las competencias profesionales descritas. Este salto, no novedoso particularmente, pero sí relevante en términos de organizativos y de las herramientas, es de gran importancia para el INAP, para las organizaciones y para el alumnado. Es un proyecto estratégico de futuro, como ha quedado establecido en el relativo a Servicio, del apartado 10.

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

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

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



## Fuentes de financiación

Introducimos este apartado para un análisis básico de las fuentes y tipos de financiación empleadas en la política pública formativa del INAP. La política pública formativa del INAP se financia normalmente mediante dos fuentes:

### ✓ AFEDAP

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

Esta fuente de financiación presenta los límites establecidos en la Ley 30/2015 y en el propio acuerdo que lo regula de 2018. Anualmente las leyes de Ley de Presupuestos Generales del Estado contemplan una transferencia del Servicio de Empleo Público Estatal para todo sistema de promotores de la formación en las administraciones públicas. La Comisión General FEDAP es la que generalmente en diciembre previo a que comience el ejercicio, es la que distribuye la cuantía disponible. Dentro del método de reparto acordado para el sistema FEDAP el INAP gestiona alrededor de un 30% de la cuantía que corresponda a la Administración General del Estado.

El objetivo III. Coherencia del modelo de esta Estrategia está presente en las actividades alineadas por un lado de coordinación del reparto de fondos que el Servicio Público de Empleo Estatal destina a la formación entre las Administraciones Públicas (comunidades autónomas y entidades locales) organizaciones públicas y agentes sociales, a través de la elaboración del Acuerdo de la Comisión General de Formación para el empleo de las Administraciones Públicas para la gestión de fondos de formación. Por otro, con la financiación de los planes de formación de los departamentos ministeriales de la AGE y de las subvenciones de los de los agentes sociales.

Las convocatorias anuales para la financiación de la formación coordinadas y gestionadas desde el INAP anualmente son las siguientes:

- Resolución del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se establece el plazo para la presentación de planes de formación, los límites de gastos imputables a los mismos, el plazo de justificación y el baremo para la determinación de la cuantía individualizada de los fondos a transferir para la financiación de planes de formación en el ámbito de la Administración General del Estado.
- Resolución del Instituto Nacional de Administración Pública por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de subvenciones destinadas a la financiación de planes de formación de ámbito estatal dirigidos a la capacitación para el desarrollo de las funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social en el ámbito de las Administraciones Públicas.
- Concesión directa de una subvención a la Federación Española de Municipios y Provincias en el marco del acuerdo sobre fondos de formación para el empleo de las administraciones públicas.

## ✓ Presupuestos del Estado

La segunda fuente principal de financiación la constituyen los fondos propios del organismo, dentro de los Presupuestos Generales del Estado. La financiación de la función “formación” se localizan en el programa 920 de los Presupuestos de gastos del organismo autónomo en su y en el programa del mecanismo de recuperación y resiliencia, con el que se vienen financiando desde 2021 las actividades vinculadas al desarrollo de competencias digitales y para el teletrabajo, entre otros proyectos.

Además, estos fondos se completan con los previstos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) para las que el INAP ha coordinado junto con la Secretaría General de Fondos Europeos, acciones formativas en materia de ejecución del Plan de recuperación transformación y resiliencia PRTR, financiadas por la Unión Europea-NextGeneration EU destinadas a empleados públicos que participan en la ejecución del PRTR, para contribuir a la consecución del O 175 establecido en el Componente 11 Inversión I5 cuyo compromiso es la formación de al menos 3.150 empleados de la Administración Pública en ámbitos relacionados con la aplicación, el control y la auditoría del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Vinculados al Aprendizaje se recogen tres proyectos: el denominado Banco de Conocimientos en abierto, ya en ejecución; el de desarrollo de las competencias digitales y para el teletrabajo de las empleadas y empleados públicos, en distinto grado de licitación a finales de 2024.

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

- Colaboraciones en la docencia.
- Uso y mantenimiento de la plataforma virtual (Moodle), las aulas virtuales y presenciales.
- Convenios con otras entidades.
- Gastos vinculados a viajes y desplazamientos.



## El Portal del alumnado

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

**Para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, el alumnado contará con el acceso gratuito a “Ágora”, a La Administración al Día y al Banco de Conocimiento, así como a la Red Social Profesional.**



## El Portal de la persona colaboradora

La Portal de la persona colaboradora será esencial para modernizar y centralizar la gestión de las personas colaboradoras del INAP, reemplazando y unificando sistemas fragmentados como el actual Portal del Formador, el espacio de candidaturas para tribunales de oposición o la Comisión Permanente de Selección, y las aplicaciones destinadas a la inscripción de vigilantes en procesos selectivos. Este nuevo sistema permitirá consolidar y gestionar de manera eficiente la información de las personas colaboradoras, facilitando su localización y asignación para diversas actividades del INAP, desde la formación hasta la participación en jornadas, mesas redondas, y procesos de evaluación de contenidos.

**Además, el Portal de la persona colaboradora integrará formularios adaptados para captar a profesionales interesados en colaborar con el INAP en roles como formadores, ponentes, expertos o evaluadores, optimizando su registro y agilizando la gestión de su participación. Con un enfoque en la accesibilidad, la usabilidad y la actualización constante de datos, esta plataforma no solo mejorará la experiencia de las personas que colaboran, sino también la eficiencia interna del INAP, proporcionando una herramienta versátil y moderna que impulse la colaboración en todas sus formas y refuerce la relación activa entre la institución y los empleados públicos.**

## 16. La programación anual de las actividades

La Estrategia de Aprendizaje del INAP se despliega a través de Programas Anuales de Actividades, que contienen las acciones formativas que el equipo del INAP va a ofrecer durante el año. Contienen las actividades que el equipo del INAP ha programado para el año organizadas por los programas de aprendizaje de esta Estrategia. Cada una de ellas se caracteriza mediante los siguientes campos, para los que el apartado 14 de esta Estrategia sirven como un menú en el que el ejercicio de programación se basa:

- ✓ Título que describe la actividad.
- ✓ Eje competencial estratégico común a la Administración del Estado al que se vinculan los contenidos de la actividad.
- ✓ Trimestre previsto para su convocatoria.
- ✓ Número de ediciones que se prevé organizar en el año, salvo en el caso de las actividades denominadas “A tu ritmo”.
- ✓ La modalidad de realización.
- ✓ La fuente de financiación.
- ✓ Un enlace directo a la actividad bien para inscribirse o para tener más información.

*Como la suma de sus partes, que apunta a un objetivo mayor que el de cada actividad, cada programa anual está diseñado para alinearse con los objetivos estratégicos del INAP. Estos programas se despliegan en un número ‘n’ de convocatorias, lo que permite una implementación flexible y adaptativa de la estrategia de aprendizaje.*

Es importante destacar que lo que se programa anualmente debe ser congruente con los objetivos estratégicos y los proyectos del INAP. Esto es crucial para lograr el desarrollo competencial del personal al servicio de las administraciones y para mejorar los objetivos de estas. En otras palabras, cada actividad, cada convocatoria, cada programa, está diseñado y ejecutado con la intención de avanzar hacia los objetivos estratégicos del INAP y contribuir al desarrollo competencial del personal. Esto asegura que la Estrategia de Aprendizaje del INAP no sólo es coherente y alineada, sino también efectiva y orientada a resultados.

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

Esta Estrategia se publicará antes de que finalice el año 2024 por todos los medios y canales al alcance del INAP para su máxima difusión y para que sea conocida por el mayor número posible de empleadas y empleados públicos.

Como ya es costumbre con la anterior Estrategia, los programas de actividades para cada año se publicarán en el portal web y en las redes sociales del INAP. Un objetivo en el periodo de aplicación de esa Estrategia debe ser facilitar una inscripción abierta, en lugar de las actuales convocatorias periódicas, en la línea de lo señalado en el apartado de objetivos estratégicos. Asimismo, se comunicarán a las personas responsables de recursos humanos de los Ministerios y organismos, así como a los demás promotores de la formación de la Administración.

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

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



## 18. Referencias

- Actas del Congreso EDO 2023: Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia. <https://bit.ly/3WEIVBI>
- Arenilla Sáez, Manuel. “La Inteligencia Artificial (IA) y su impacto en la Administración Pública en Iberoamérica”. CLAD 2024. <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/10/Borrador-CIIA-V1-ES-08-2023.pdf>
- Argilés Marín, José Manuel (coord.). Hacia el aprendizaje más allá de la formación: una década de transformaciones en el Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2023.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Bogotá: CLAD, 2016.
- Declaración de Gante sobre los retos y acciones comunes para las administraciones públicas europeas” de 27 de febrero de 2024 [https://funcionpublica.digital.gob.es/ca/dam/es/portalsefp/funcion-publica/organos-colaboracion/relaciones-internacionales/union-europea/eupan/Declaracion\\_de\\_Gante\\_traduccion\\_v\\_fin.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/ca/dam/es/portalsefp/funcion-publica/organos-colaboracion/relaciones-internacionales/union-europea/eupan/Declaracion_de_Gante_traduccion_v_fin.pdf.pdf)
- Dillon, JD. “The modern learning ecosystem. A new L&D mindset for the ever-changing workplace”. 2023. [The Modern Learning Ecosystem | LearnGeek](https://www.learngeek.com/the-modern-learning-ecosystem/)
- Ecosistema competencial <https://www.inap.es/en/ecosistema-competencial>
- El Consejo recomienda un enfoque europeo de las microcredenciales: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/06/16/council-recommends-european-approach-to-micro-credentials/pdf>
- España en el mundo en 2024: perspectivas y desafíos: <https://www.realinstitutoelcano.org/policy-paper/espana-en-el-mundo-en-2024-perspectivas-y-desafios/>
- Estrategia de Aprendizaje INAP 2023 – 2024 <https://www.inap.es/en/estrategias-de-aprendizaje>
- Gobernanza robusta e innovación inteligente [Prospecto-Curso-CLAD-Gobernanza-Innovacion-2023-V1.pdf](https://www.clad.org/wp-content/uploads/2023/10/Prospecto-Curso-CLAD-Gobernanza-Innovacion-2023-V1.pdf)
- Informe EY Insights. “Transformando la Administración Pública”. 2023. [Transformando la Administración Pública | EY - España](https://www.ey.com/es/espana/transformando-la-administracion-publica)
- Iniciativa compact [Enhancing the European Administrative Space \(ComPAct\) - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip19_1000) y plan de acción
- Innerarity, Daniel. La sociedad del desconocimiento. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2022.
- Keating, Keith. “The Trusted Learning Advisor. The Tools, Techniques and Skills You Need to Make L&D a Business Priority”. <https://www.amazon.com/Trusted-Learning-Advisor-Techniques-Business/dp/1398612456>

## 18. Referencias

- La evaluación de la formación dirigida a los empleados públicos de la Administración General del Estado. agencia de evaluación y calidad de los servicios. 2015. <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Evaluaciones/2013/E35.pdf>
- Marina, José Antonio. "Historia Universal de las Soluciones". Ariel 2024 <https://www.joseantonio marina.net/libros/historia-universal-de-las-soluciones/>
- OECD (2023), Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>
- Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, para la regulación de especialidades de los procedimientos de provisión de puestos del personal directivo público profesional y las herramientas para su gestión en el marco de lo dispuesto en el Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2024-8609>
- Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-8610](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-8610)
- Peiró, José M. Promover personas competentes para un mundo sostenible. Un reto ineludible de la psicología aplicada. Universidad de Almería. 7 de junio de 2024. [https://www.ual.es/application/files/7017/1828/0087/Discurso\\_Honoris\\_Causa\\_Jose\\_M\\_Peiro.pdf](https://www.ual.es/application/files/7017/1828/0087/Discurso_Honoris_Causa_Jose_M_Peiro.pdf)
- Presentación Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (EADPE). Canal YouTube INAP <https://www.youtube.com/watch?v=U6XGja1sfAU> 21 febrero 2024
- Ramió, Carles. "El colapso de la administración en España: Un análisis políticamente incorrecto". Los Libros de la Catarata 2024. [https://www.catarata.org/libro/el-colapso-de-la-administracion-en-espana\\_155539/](https://www.catarata.org/libro/el-colapso-de-la-administracion-en-espana_155539/)
- Range, David Epstein, 2023. [Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World by David Epstein | Goodreads](https://www.goodreads.com/book/show/60481147-Range-Why-Generalists-Triumph-in-a-Specialized-World-by-David-Epstein)
- Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-25758>
- THE RESKILLING REVOLUTION. The Fosway Group, 2021. [The Reskilling Revolution | Fosway Group](https://www.foswaygroup.com/the-reskilling-revolution).

# Estrategia de aprendizaje INAP 2025-2028