

## INFORME FINAL

# Análisis de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 del INAP

## Índice

I. Introducción .....	3
Posición de EIPA.....	3
II. Metodología .....	4
Análisis documental.....	4
Trabajo de campo: Entrevistas y encuesta en línea.....	4
Análisis de los resultados.....	5
Protección de datos.....	5
III. Resultados de la primera ronda de entrevistas .....	7
IV. Resultados de la encuesta en línea.....	12
V. Mejores prácticas y retos compartidos sobre estrategias de aprendizaje a nivel europeo	
17	
Servicio Público Federal de Política y Apoyo de Bélgica ( <i>BOSA</i> ).....	17
Instituto Finlandés de Gestión Pública ( <i>HAUS</i> ) .....	18
Academia Federal Alemana de Administración Pública del Ministerio del Interior y Comunidad ( <i>Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des     Innern und für Heimat</i> ).....	21
Instituto Europeo de Administración Pública – EIPA.....	23
Instituciones europeas (EPSO y EU Learn) .....	25
VI. Recomendaciones y conclusiones.....	28
Anexo I.....	35
Anexo II.....	44

## I. Introducción

### Introducción

El Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) ha sido encargado de realizar una evaluación integral de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 y de la oferta de formación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Este análisis, llevado a cabo entre junio y octubre de 2024, ha abordado tanto el diseño como la implementación de dicha estrategia a nivel macro. El objetivo ha sido evaluar su efectividad en el aprendizaje y desarrollo profesional de los empleados públicos en España, proporcionando además una revisión crítica de sus principales productos y resultados.

La evaluación ha incluido un exhaustivo trabajo de campo y el análisis de documentos clave, además de la consulta directa con empleados públicos de nivel directivo y técnico, y responsables de formación de la administración pública española. Estos datos permitirán no solo mejorar la implementación de la actual estrategia, sino también proporcionar recomendaciones que servirán de base para la próxima Estrategia de Aprendizaje 2025-2028. Los puntos analizados incluyen la calidad, la pertinencia y la eficacia de los programas formativos, así como la satisfacción de los participantes y su opinión general sobre la Estrategia, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer ajustes que optimicen el impacto del INAP como centro de excelencia para el sector público.

Este enfoque multidimensional asegura que la evaluación proporcione un diagnóstico preciso y orientado a la mejora continua a través de recomendaciones concretas, con el objetivo de que el INAP pueda reforzar su rol en la capacitación y en el desarrollo de los empleados públicos de España.

### Posición de EIPA

El Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), establecido en 1981, es una fundación independiente sin ánimo de lucro, cuyo mandato es proporcionar servicios de alto nivel para mejorar las capacidades de los funcionarios públicos en la gestión de los asuntos de la Unión Europea. La organización es un intermediario neutral, con una vasta experiencia en aprendizaje y desarrollo, asistencia técnica e investigación, ofreciendo soluciones prácticas y estratégicas tanto a las instituciones de la UE como a los Estados Miembros. Su trabajo en la interfaz de la formulación e implementación de políticas de la UE y sus Estados miembros le otorga una posición única para garantizar un adecuado análisis comparativo del INAP con otros institutos nacionales de administración pública e instituciones europeas.

A través de su red de prácticas y su participación en foros europeos clave, EIPA ha adquirido un conocimiento profundo sobre el desarrollo del sector público y los desafíos en la formación y la gestión del rendimiento. Esto, junto con su independencia política, le permite actuar como un puente efectivo entre Bruselas, las capitales europeas y las administraciones públicas, asegurando que las recomendaciones proporcionadas al INAP estén fundamentadas en la experiencia y las mejores prácticas a nivel europeo.

Este conocimiento y enfoque estratégico permiten a EIPA aportar una perspectiva única y ofrecer recomendaciones que mejorarán la futura Estrategia de Aprendizaje del INAP, asegurando que continúe siendo un referente en la formación y desarrollo de empleados públicos en España y más allá.

## II. Metodología

La evaluación de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 del INAP y el proceso de preparación de la futura estrategia 2025–2028 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, y finalmente, el análisis de los resultados, que culminaron en la elaboración del informe final. A continuación, se detallan los pasos y técnicas utilizadas en cada fase.

### **Análisis documental**

En primer lugar, se realizó un análisis exhaustivo de documentos clave relacionados con la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 y otros planes estratégicos del INAP. Esta fase incluyó:

- Examen detallado de los documentos estratégicos del INAP, incluyendo planes de acción, informes de seguimiento, organigramas y otros documentos de apoyo.
- Análisis de una muestra representativa de los principales programas de formación ofrecidos por el INAP durante el periodo 2023-2024, evaluando su estructura, objetivos y resultados.
- Revisión comparativa de la oferta formativa de otras administraciones públicas a nivel estatal, regional y local en España, con el fin de identificar las mejores prácticas y posibles áreas de mejora.
- Análisis de la estrategia y oferta formativa del INAP y de otros institutos nacionales de administración pública a nivel europeo, centrándose específicamente en los institutos de Alemania, Bélgica y Finlandia, con el fin de proporcionar un contexto europeo e internacional de las políticas de aprendizaje.

### **Trabajo de campo: Entrevistas y encuesta en línea**

La fase de entrevistas se estructuró en dos rondas, la primera llevada a cabo en línea y la segunda, presencialmente en España.

#### **Primera ronda de entrevistas (en línea)**

Se realizaron entrevistas en línea de aproximadamente unos 45-60 minutos con personal con diferentes tipos de experiencia y especialidades. A rasgos generales, se entrevistó a personal del INAP (incluyendo el personal de la Subdirección de Aprendizaje), formadores, altos funcionarios responsables de la formación a nivel ministerial y local, de otros órganos constitucionales, directivos de escuelas autonómicas de administración pública, y expertos en aprendizaje en la administración.

Estas entrevistas fueron fundamentales para entender las percepciones internas sobre la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024, la situación precedente antes de la publicación de la primera Estrategia, la oferta formativa existente, y los retos actuales y de futuro.

Los representantes entrevistados para esta primera fase fueron seleccionados por el INAP, que buscó una población transversal y heterogénea. Las entrevistas de la primera ronda fueron esenciales para la posterior creación del cuestionario de la encuesta en línea.

#### **Encuesta en línea**

Tras las entrevistas iniciales, se diseñó una encuesta en línea basada en los datos preliminares obtenidos. La encuesta incluyó preguntas abiertas y cerradas para recabar

información sobre la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024, las necesidades formativas específicas de los empleados públicos, su nivel de satisfacción con la oferta actual y propuestas de mejora de cara a la futura estrategia de aprendizaje.

La encuesta fue enviada a un listado de contactos proporcionado por el INAP, y estuvo abierta desde finales de julio hasta principios de septiembre de 2024. Para la gestión de la encuesta, se utilizó la plataforma EU Survey de la Comisión Europea, y el análisis de los datos recopilados se realizó mediante Excel y Stata.

### Segunda ronda de entrevistas (en persona)

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y la primera ronda de entrevistas, se llevó a cabo una segunda ronda de entrevistas presenciales en Madrid. El objetivo fue validar y contrastar los resultados preliminares, así como profundizar en los desafíos y oportunidades para la futura Estrategia de Aprendizaje 2025-2028. La población de esta segunda ronda de entrevistas fueron proporcionados por el INAP, con un enfoque especial a los expertos en formación de los ministerios y otros actores relevantes del mundo del aprendizaje en la administración pública.

El equipo investigador de esta evaluación estuvo presente en la Jornada de Responsables de RRHH de AGE (19 de septiembre de 2024) y en las Jornadas Técnicas de la Comunidad de Aprendizaje de las Administraciones Públicas (26 y 27 de septiembre de 2024), ambas promovidas y lideradas por la Subdirección de Aprendizaje del INAP, donde hubieron también conversaciones y entrevistas a nivel informal con los expertos presentes, que también ayudaron a la realización de este informe final.

### Análisis de los resultados

Una vez completadas las tres fases de recolección de datos (dos rondas de entrevistas y una encuesta en línea), se procedió a la síntesis y análisis final. Esto incluyó:

- Una integración de los resultados más relevantes de las entrevistas en línea, la encuesta y las entrevistas presenciales.
- Un análisis de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 del INAP y las estrategias de los institutos de administración pública de Alemania, Bélgica y Finlandia, resaltando similitudes, diferencias y mejores prácticas.
- Elaboración de conclusiones que identifican las áreas clave de mejora, así como los puntos fuertes y débiles de la estrategia actual.
- Desarrollo de un conjunto de recomendaciones prácticas y acciones concretas dirigidas a fortalecer el papel del INAP como centro de excelencia en la formación y desarrollo de empleados públicos en España.

Este enfoque metodológico ha permitido obtener una evaluación profunda y basada en evidencia, proporcionando un marco sólido para la elaboración de una estrategia de aprendizaje más efectiva y alineada con las necesidades del sector público español.

### Protección de datos

EIPA declara que todos los datos recopilados para el análisis (entrevistas y encuesta en línea) se procesan de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 (RGPD). Los datos se recopilan y utilizan exclusivamente con fines educativos y de investigación, y no se comparten con ninguna otra parte que no sea el personal de EIPA involucrado en el proyecto. EIPA garantiza que los datos se procesan de manera legal, justa

y transparente, con estrictas limitaciones a lo que es necesario para los fines de este proyecto. Además, EIPA conserva los datos durante el tiempo necesario para cumplir con los objetivos del proyecto. Consecuentemente, los resultados de este estudio en el informe final se presentan en un formato anonimizado.

### III. Resultados de la primera ronda de entrevistas

En esta primera ronda de entrevistas, se exploraron diversas temáticas relacionadas con el aprendizaje de los empleados públicos. Las preguntas del cuestionario se centraron en temas clave como las necesidades formativas, nivel de satisfacción del contenido de la Estrategia de Aprendizaje 2023 – 2024 y áreas de mejora para la futura estrategia, la evaluación de la oferta actual y sugerencias para mejorar los programas. En total, se realizaron **20 entrevistas en línea** de unos 45-60 minutos entre el 15 y el 25 de julio de 2024.

A continuación, se presentan los principales puntos que se surgieron en esta primera fase y que ayudaron al equipo investigador a tener la fotografía general de los retos y desafíos sobre las políticas de aprendizaje en la administración pública española.

#### 1. Experiencia y Diferencias en las Necesidades Formativas

**Personal recién llegado a la Administración o con poca experiencia (junior):** Se destacó la importancia de diseñar programas de acogida sólidos, especialmente para los nuevos empleados y aquellos que cambian de puesto. Aunque el INAP ya tiene las [píldoras en su canal de YouTube](#), y hace los cursos selectivos, no obstante se sugirió que el INAP podría tener un rol más activo en la creación de cápsulas formativas en línea sobre temas básicos de entrada en la administración, especialmente en temas transversales como ética, integridad, igualdad y seguridad informática. Asimismo se sugirió explicar detalladamente a los recién llegados los protocolos existentes de igualdad y no-discriminación, y de acoso laboral.

El INAP tiene un rol activo en la formación mediante los cursos selectivos de las personas que se incorporan en los cuerpos adscritos a la Secretaría de Estado de Función Pública de los subgrupos A1 y A2. Para los cuerpos especiales depende de las unidades de recursos humanos de los respectivos departamentos ministeriales de adscripción. La autonomía en la gestión de los recursos de cada ministerio implica que en muchos casos algunos tengan protocolos específicos de seguridad informática, de acoso, uso de medios y servicios comunes, etc.

Las entrevistas resaltaron la necesidad de cursos de entrada obligatorios, acompañamiento especial para personas con discapacidad, y formación básica práctica en planificación y organización del trabajo y protección de datos. La formación práctica fue una solicitud común, ya que los empleados recién llegados a la administración suelen conocer la teoría pero necesitan más aplicación en el trabajo.

**Personal con más de 7 años experiencia (senior):** Para los empleados con años de experiencia, se identificó la necesidad de actualizarse en digitalización, inteligencia artificial, legislación y habilidades blandas, como liderazgo y comunicación. También se subrayó la necesidad de fomentar el autoaprendizaje y facilitar una mejor gestión del tiempo y recursos. Se comentó también la necesidad de crear un sistema de aprendizaje que motive a los empleados con más años de experiencia a seguir formándose.

Ambos grupos requieren formación más especializada, y se mencionó la alta rotación de personal como un reto para la continuidad en la administración pública.

Surgió como un tema urgente la transmisión del conocimiento, especialmente debido a la **jubilación masiva** esperada en los próximos 5-10 años. Las entrevistas destacaron la necesidad de desarrollar programas de traspaso de conocimiento eficaces, basándose en iniciativas ya implementadas en algunas autonomías como Andalucía ([Proyecto](#)

**TRANSFER**). Aunque este tema depende de las unidades de RRHH de cada una de las organizaciones, no obstante se sugirió que el INAP podría tomar el liderazgo y promover el intercambio de las mejores prácticas y programas relacionados con este reto tan importante en España (por ejemplo organizando las jornadas informativas sobre funcionamiento de diferentes programas e iniciativas, dedicando una parte de la plataforma cooperativa a este asunto, etc.)

## 2. Conocimientos en Diferentes Áreas

Los entrevistados destacaron varias áreas clave para la formación continua, siendo las siguientes las más relevantes:

- Gestión económica y contratación
- Actualización legislativa
- Formación digital (incluyendo IA)
- Atención a la ciudadanía
- Trabajo en equipo (herramientas -digitales- colaborativas)
- Liderazgo e innovación
- Comunicación y negociación

Durante esta ronda de entrevistas, se confirmó que los entrevistados poseen un conocimiento básico en cada uno de los cinco ejes cubiertos por la Estrategia de Aprendizaje actual. Sin embargo, también se les preguntó sobre la priorización de estos ejes en el contexto de la formación continua. Se destacó la necesidad de fortalecer la **formación continua**, especialmente en áreas como principios y valores de la administración, competencias digitales y para el teletrabajo, y habilidades sociales.

**Administración y gestión públicas:** Se identificó la necesidad de revisión más frecuente de los programas de formación para una mejor adaptación de la oferta con la demanda. Especialmente, en temas de contratación pública y liderazgo en la dirección pública, ya que la mayoría de entrevistados comentó que falta más oferta formativa en estas áreas. Los entrevistados resaltaron la importancia de formar a los directivos en la gestión eficiente y en la adopción de nuevos enfoques de liderazgo. Consecuentemente, se reclama la consolidación e implementación de la Escuela de Alta Dirección Pública liderada por el INAP.

**Habilidades sociales:** Las habilidades interpersonales, especialmente en gestión de equipos, comunicación efectiva y negociación, son áreas donde los empleados públicos requieren más formación. La capacidad de trabajar de forma colaborativa y gestionar la información de manera eficaz es esencial.

**Competencias digitales y en el teletrabajo:** Los entrevistados destacaron la necesidad de impulsar un cambio cultural en la administración pública relacionado con la digitalización. El INAP podría liderar la cooperación interministerial e interadministrativa en la formación de inteligencia artificial (IA) y la correcta aplicación de la ley de protección de datos. También se resaltó la importancia de mejorar la comunicación interna a través de técnicas y herramientas digitales.

**Principios y valores de la Administración:** La mayoría de los entrevistados coincidió en que la administración pública está atravesando un cambio generacional, lo que implica la necesidad de adaptar los principios y valores de los funcionarios públicos a las nuevas demandas sociales y laborales. La conciliación laboral, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y el enfoque en valores como la igualdad, la integridad y la transparencia son cada vez más relevantes. Los entrevistados señalaron que es fundamental integrar estos principios



en la formación, asegurando que se alineen con las expectativas de las nuevas generaciones de empleados públicos.

**Lenguas extranjeras:** Existe una clara necesidad de mejorar el aprendizaje de lenguas extranjeras, especialmente el inglés. Los entrevistados señalaron que esta formación debería ser práctica y especializada, enfocada en tareas concretas como la redacción de correos electrónicos, conversaciones y presentaciones orales. Se comentó que se tendría que considerar reducir la duración de estos cursos y orientarlos más al desarrollo de alguna tarea en concreto, en vez de promover cursos de idiomas generales de larga duración. Además, recomendaron consolidar los avances logrados durante la Presidencia española del Consejo de la UE.

### 3. Evaluación de la Estrategia Actual

La mayoría de los entrevistados afirmaron que la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024 cubre adecuadamente las necesidades formativas de los empleados públicos en sus cinco ejes. A partir de la Estrategia se elaboran los programas anuales de formación, que fueron valorados positivamente, considerándolos bien diseñados, de buena calidad y con alta demanda. No obstante, se señalaron algunos puntos de mejora, que se desarrollarán más a fondo en la sección de Conclusiones y Recomendaciones. Entre las observaciones más relevantes, se destacó:

- Solapamiento de formaciones: existen casos donde los programas formativos del INAP se solapan con los programas ofrecidos por ministerios o comunidades autónomas. Se sugirió que el INAP, gracias a su experiencia y red de contactos, podría desempeñar un rol de liderazgo en la cooperación interinstitucional para evitar el solapamiento de programas de aprendizaje entre diferentes administraciones de nivel estatal, autonómico y local. Aunque el INAP organiza jornadas y reuniones anuales y envía frecuentemente los correos informativos y encuestas, además de organizar dos veces al año reuniones con las CCAAs a través de la REI, el INAP podría fortalecer su rol del liderazgo para coordinar la comunicación y la oferta.
- Asesoramiento metodológico y pedagógico: se mencionó que el INAP podría desempeñar un rol de liderazgo en el asesoramiento metodológico y pedagógico a todas las unidades que se encargan de la formación en todas las administraciones públicas españolas. En cada unidad, faltan recursos para este asesoramiento y se considera que se podría liderar desde del INAP.
- Cursos de contratación: de todos los cursos programados por el INAP, se identificó una alta demanda de cursos relacionados con contratación pública. Se sugiere la ampliación de plazas de estos cursos y mejorar el seguimiento de las necesidades formativas -de una forma más frecuente- para adaptar mejor la demanda y la oferta.
- Formaciones y aprendizaje para personal directivo: se señaló la urgente necesidad de contar con un sólido cuerpo de directivos públicos, considerado esencial para impulsar el progreso de la administración. Los entrevistados destacaron que es necesario desarrollar y ampliar la Escuela de Alta Dirección Pública, ya que actualmente se carece de recursos suficientes para la formación de altos cargos directivos. Esta iniciativa permitiría mejorar las capacidades de liderazgo en la administración pública y preparar mejor a los directivos para enfrentar los desafíos actuales.
- Lenguas cooficiales: aunque la formación en lenguas cooficiales está incluida como parte de uno de los ejes de la Estrategia actual, los entrevistados señalaron que la oferta formativa del INAP se imparte mayoritariamente en español. Esto limita su accesibilidad en ciertas administraciones que necesitan formación en lenguas cooficiales, que son sus lenguas de trabajo. Se destacó la importancia de ampliar la oferta en estos idiomas para asegurar una formación adecuada y adaptada a las necesidades específicas de cada territorio.

- Aprendizaje colaborativo: aunque existe una amplia oferta de formación transversal, se destacó la falta de oferta más amplia en el aprendizaje colaborativo, más personalizado, más enfocado al puesto de trabajo y centrado en las necesidades formativas compartidas con otros empleados públicos. Se sugiere también la modernización de la plataforma INAP Social y la creación de una plataforma para los formadores donde se puedan compartir materiales, experiencias y recomendaciones para así mejorar el diseño y la calidad de la formación. Aunque para mejorar la calidad de las formaciones se elaboró el proyecto del Banco de Recursos en abierto del INAP, que se implementara pronto.

#### 4. Los Formatos de la Formación

Durante la primera ronda de entrevistas, la mayoría de los participantes manifestó su **preferencia por la formación presencial**, argumentando que la formación en línea no ofrece un nivel adecuado de interacción, lo que repercute negativamente en la efectividad del aprendizaje. La interacción entre participantes es vista como un factor clave para el éxito de las formaciones, especialmente en lo que respecta a la transmisión de conocimiento práctico y social.

Para mejorar la efectividad y el nivel de participación, se sugirió implementar un sistema de control de asistencia que garantice la presencia de los participantes durante las actividades formativas. Además, se propuso la introducción de **certificaciones** que evalúen el conocimiento adquirido, preferiblemente con un **enfoque en competencias** prácticas.

También se discutió la posibilidad de que el INAP desarrolle más programas de **autoformación y autocertificación de competencias**, permitiendo una mayor flexibilidad para los empleados públicos. A esto se suma la necesidad de crear más **espacios de aprendizaje para los formadores**, ya que se identificó una carencia de formación continua para los docentes, lo que podría mejorar la calidad y efectividad de las formaciones ofrecidas.

Algunos puntos adicionales incluyen:

- Fomentar una mayor interacción entre los participantes, independientemente del formato de formación.
- Reconocer el aprendizaje informal como un medio eficaz para la transmisión de conocimientos, especialmente en entornos de trabajo colaborativo.
- Mejorar la capacidad de los docentes mediante el desarrollo de más espacios y herramientas de aprendizaje y capacitación para ellos.
- Siempre que sea posible, evitar la formación en línea en favor de la presencial, ya que esta última facilita el aprendizaje informal y la socialización, e intercambio de conocimientos sobre aspectos importantes en el entorno público.
- En cuanto a la formación online, se sugirió penalizar las ausencias no justificadas para asegurar la participación activa para así no malbaratar recursos públicos.

En términos de formato, aunque la preferencia general es la formación presencial, se reconoció que algunos cursos más técnicos podrían beneficiarse del **formato en línea o híbrido**, siempre que se mantenga cierta flexibilidad. En este sentido, la formación híbrida fue vista como una opción adecuada para los cursos más orientados a aspectos técnicos, donde el contenido puede ser cubierto eficazmente en línea. O una mezcla, las sesiones generales/teóricas en línea, y las sesiones prácticas en persona.

## 5. Conocimiento sobre la Oferta Existente y su Accesibilidad

La mayoría de los entrevistados, especialmente aquellos pertenecientes a las unidades de Recursos Humanos, manifestó estar al corriente de la oferta formativa del INAP. Sin embargo, también señalaron que es fundamental mejorar la comunicación para llegar a todos los empleados públicos. Algunas de las sugerencias para optimizar la difusión de la oferta formativa incluyen:

- Ampliar el uso de un boletín general (*mailing y newsletters*) para mantener informados a todos los empleados.
- Aprovechar las redes sociales como un canal adicional para comunicar la disponibilidad de programas formativos.
- Actualizar la tecnología utilizada en la comunicación, ya que algunos entrevistados consideraron que los métodos actuales son obsoletos y necesitan ser renovados.
- Se observó que el catálogo de cursos de formación no se recibe con suficiente antelación, lo que genera que algunos ministerios no conozcan bien las opciones formativas disponibles.
- Se comentó que mayoritariamente cada empleado tiende a buscar por sí mismo las formaciones adecuadas y que necesita, lo que puede resultar en falta de conocimiento sobre las ofertas que podrían ser relevantes para su desarrollo profesional por desconocimiento de la oferta completa.

En general, los entrevistados valoraron positivamente la accesibilidad y facilidad de inscripción en los programas formativos del INAP, aunque reconocieron la necesidad de realizar algunas mejoras. Los puntos destacados incluyen:

- Algunos mencionaron que debería haber una página web aún más accesible donde los empleados puedan buscar y registrarse en los cursos de manera más sencilla, aunque la mayoría afirmó que la página web es funcional y accesible.
- Algunos entrevistados expresaron que la respuesta sobre la admisión a los cursos debería ser más rápida y sencilla. El INAP está al punto de publicar su nueva web, más intuitiva y moderna que va a permitir mejorar la comunicación e implementación de las ofertas formativas.
- Hubo consenso sobre la necesidad de crear una página web única que centralice toda la oferta formativa para todos los funcionarios, similar a lo que se hace en las instituciones europeas con *EU Learn* (esto se presenta como una recomendación en este informe).

#### IV. Resultados de la encuesta en línea

La encuesta en línea, realizada para evaluar la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024, recoge los datos de una muestra de empleados públicos de diversas administraciones. Estuvo abierta desde finales de julio hasta principios de septiembre de 2024 y se envió a un listado de contactos a propuesta del INAP. Los destinatarios fueron miembros de distintas administraciones, a quienes se les solicitó que reenviaran la encuesta a sus respectivas unidades. Finalmente, se obtuvo un **total de 82 respuestas**.

La mayoría de los participantes (80.49%) proviene de la Administración General del Estado, lo que refleja una fuerte representación de esta administración en la encuesta. Un 13.41% de los encuestados trabaja en las Administraciones y órganos estatutarios de las Comunidades Autónomas. Otras áreas de participación incluyen los órganos constitucionales, la Administración de Justicia y la Administración Local, cada una representando el 1.22% de los participantes. No se registró participación de empleados de las Ciudades con Estatuto de Autonomía de Ceuta y Melilla, ni del personal administrativo de universidades públicas o Correos.

Un 54.88% de los encuestados tiene más de 16 años de experiencia en la administración pública, lo que indica que la mayoría de los participantes son profesionales con una larga trayectoria. El 24.39% tiene entre 0 y 5 años de experiencia, representando a los funcionarios más jóvenes. Los subgrupos con 6-10 años y 11-15 años de experiencia representan el 8.54% y el 12.2%, respectivamente.

La mayor parte de los participantes pertenece al subgrupo A1 (42.68%), que generalmente abarca los puestos de mayor responsabilidad en la función pública. El subgrupo A2, que incluye cargos de nivel intermedio, representa el 34.15% de los encuestados. Los subgrupos B, C1, C2, y Agrupación Profesional E tienen una menor representación, con porcentajes que oscilan entre el 1.22% y el 15.85%.

##### Calificación media de conocimientos y necesidades:

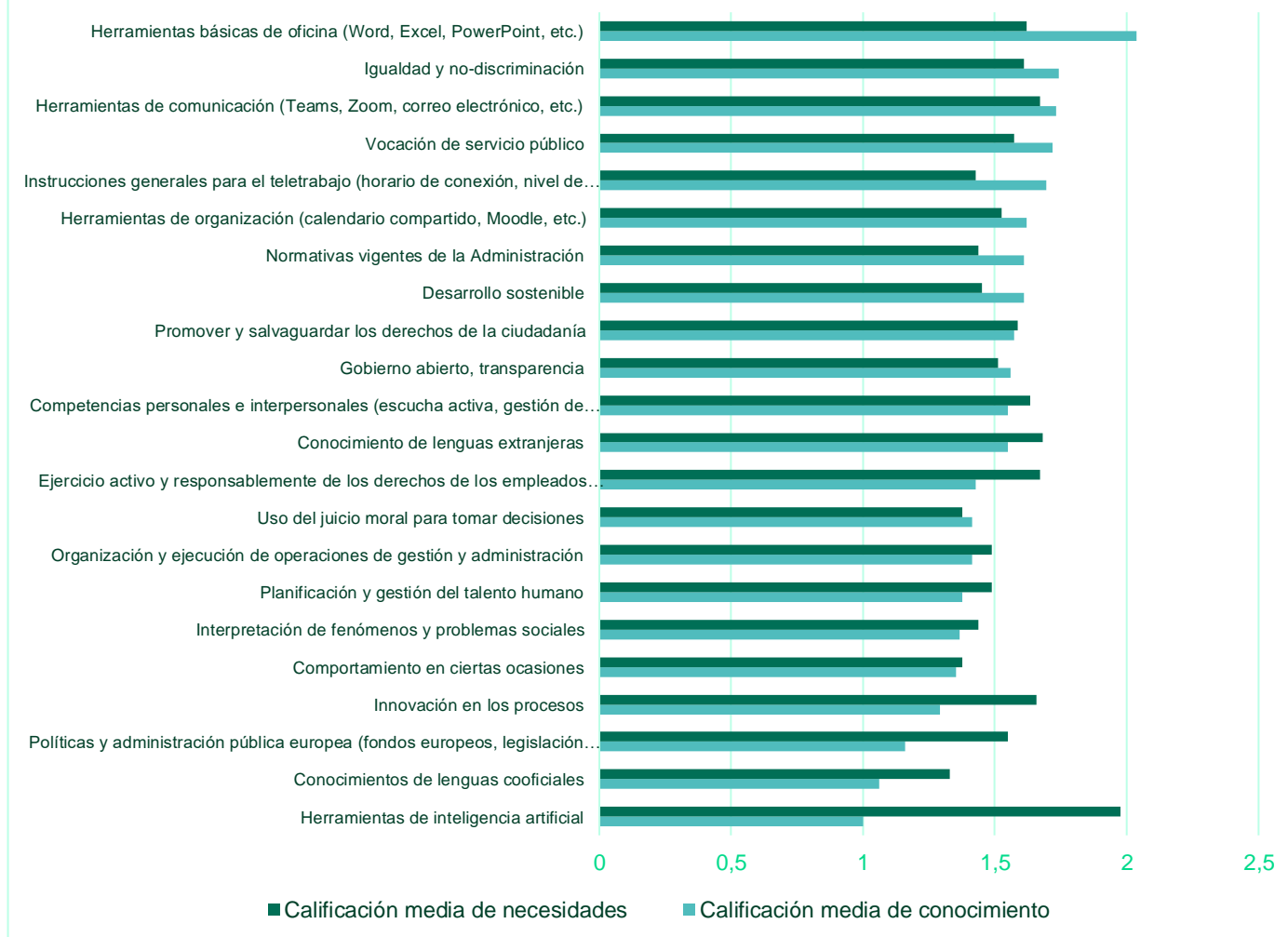
El gráfico elaborado presenta las calificaciones medias de conocimiento y necesidades de formación en varias áreas para los empleados públicos. Los datos se organizan en dos columnas: la primera indica la calificación media de necesidades (en verde oscuro), y la segunda muestra la calificación media de conocimiento (en verde claro).

En cuanto a la descripción general, las áreas con **mayor necesidad de formación** son las herramientas de **inteligencia artificial y digitalización**, que destacan por ser la que tiene la mayor necesidad de formación. Otras áreas como el conocimiento de **lenguas extranjeras** y las **herramientas de comunicación** (Teams, Zoom, correo electrónico, etc.) también muestran una alta necesidad formativa.

En lo que respecta a las áreas con menor conocimiento, aparecen la inteligencia artificial, las lenguas cooficiales y las políticas y administración pública europea. Aun así, donde existe una **mayor brecha** entre conocimiento actual y las necesidades percibidas son las áreas de **inteligencia artificial, políticas y administración pública europea, incluyendo fondos y legislación europeos, e innovación en los procesos**.

Herramientas básicas de oficina (Word, Excel, PowerPoint, etc.) tienen un conocimiento relativamente alto, pero todavía muestran un nivel significativo de necesidad de formación. Por otro lado, la vocación de servicio público y las normativas vigentes de la Administración están mejor cubiertas en términos de conocimiento, aunque las necesidades de formación siguen siendo considerables.

## Calificación media de conocimientos y necesidades



### Necesidades formativas según las funciones

Las necesidades formativas de los empleados públicos en posiciones directivas y técnicas muestran diferencias y similitudes claras, tal como se refleja en los gráficos comparativos. Ambos grupos identifican áreas clave para el desarrollo de competencias, pero las prioridades varían en función de las responsabilidades asociadas con cada rol.

Los **directivos** destacan como necesidades formativas más importantes el uso de herramientas de **inteligencia artificial, la igualdad y no discriminación, y el conocimiento de lenguas extranjeras**. Estas prioridades reflejan una tendencia hacia la digitalización, la gestión inclusiva y la necesidad de habilidades globales en un entorno profesional que demanda liderar con visión y responsabilidad social.

Por otro lado, los técnicos, aunque también sitúan la inteligencia artificial como una de las áreas formativas más cruciales, ponen un énfasis significativo en herramientas de comunicación (Teams, Zoom, correo electrónico), herramientas básicas de oficina (Word, Excel, PowerPoint), y el uso responsable de los derechos de los empleados. Esto sugiere que los **técnicos** priorizan la formación en **habilidades operativas y herramientas que facilitan la gestión diaria del trabajo**.

En resumen, mientras que los directivos se centran en competencias estratégicas, inclusivas y globales, los técnicos priorizan las habilidades funcionales y las herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia y el cumplimiento de sus responsabilidades cotidianas. Ambos grupos reconocen la importancia de la inteligencia artificial, lo que subraya una tendencia común hacia la modernización y la innovación tecnológica en el sector público.



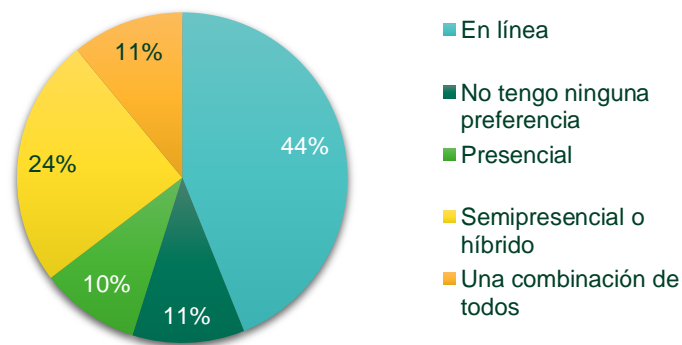
### Necesidades formativas de los técnicos



### Preferencias sobre las modalidades

En los resultados de la encuesta sobre preferencias de modalidad de aprendizaje, se observa que el 44% de los encuestados prefiere la formación en línea, lo que representa la opción mayoritaria. La modalidad semipresencial o híbrida sigue con un 24%, mientras que un 11% no tiene preferencia. La formación presencial es la opción menos popular, con solo un 10%, y un 11% opta por una combinación de todas las modalidades.

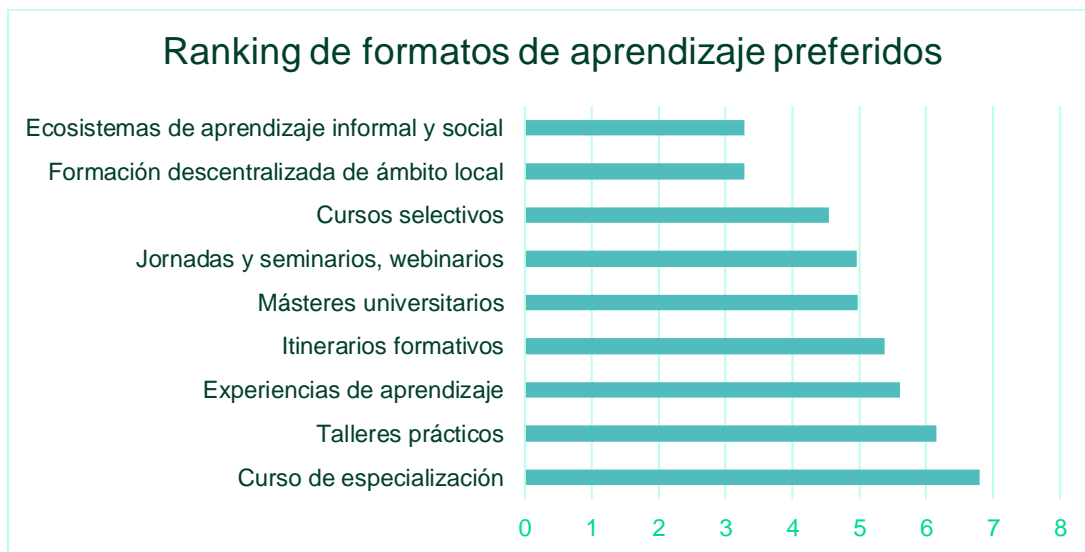
### Modalidades por preferencia



### Preferencia sobre los formatos de aprendizaje

Los cursos de especialización ocupan el primer lugar en la valoración de los encuestados, seguidos por los talleres prácticos y las experiencias de aprendizaje. En el ranking también destacan los itinerarios formativos, los másteres universitarios y las jornadas y seminarios. Por otro lado, la formación descentralizada de ámbito local y los ecosistemas de aprendizaje

informal y social son los menos valorados. Este orden refleja las preferencias de los participantes en cuanto a las modalidades de formación que consideran más efectivas y relevantes para su desarrollo profesional.



El gráfico muestra que un 71% de los encuestados han aplicado los conocimientos adquiridos en los cursos del INAP en su trabajo diario, mientras que el 29% no lo han hecho. Estos resultados reflejan que la mayoría de los participantes considera que la formación ofrecida por el INAP ha sido relevante y útil para su desempeño laboral. No obstante, un 29% de personas que no han aplicado los conocimientos sugiere que podría haber oportunidades para mejorar la adecuación de los cursos a las necesidades específicas del puesto de trabajo o el entorno laboral de los empleados.





## V. Mejores prácticas y retos compartidos sobre estrategias de aprendizaje a nivel europeo

Un aspecto clave del informe, además de la primera y segunda ronda de entrevistas y del cuestionario en línea, se relaciona con el análisis de las mejores prácticas y los desafíos compartidos en torno a las estrategias de aprendizaje y las ofertas formativas del INAP, en comparación con los institutos nacionales de administración pública a nivel europeo. INAP y EIPA han acordado que este análisis se centrará en los institutos de los países de la región central y nórdica de Europa, concretamente en Alemania, Bélgica y Finlandia. Asimismo, se han recopilado dinámicas y datos de EIPA con el objetivo de aportar información sobre los cursos que se imparten en las instituciones europeas y la formación a nivel europeo en general, proporcionando así un contexto tanto a nivel de los Estados miembros de la Unión Europea como a nivel europeo en cuanto a políticas de aprendizaje.

### Servicio Público Federal de Política y Apoyo de Bélgica (BOSA)

El **BOSA** es el servicio federal belga encargado de apoyar y gestionar los recursos humanos y el aprendizaje a nivel federal. Después de haber realizado una entrevista en línea con el Director y la responsable de formación, esta evaluación ha podido analizar su estrategia y plan estratégico, permitiendo presentar varias diferencias y similitudes con el INAP en cuanto a su Estrategia de Aprendizaje.

- **Ámbito de gestión:** A diferencia del INAP, que abarca la formación de empleados públicos a nivel estatal, regional y local, el BOSA se enfoca exclusivamente en los empleados del nivel federal. No interviene en la gestión ni formación del personal de administraciones públicas a nivel local o regional, lo que le da un alcance más limitado en comparación con el INAP.
- **Transferencia de conocimiento:** En el pasado, BOSA implementó un programa de transferencia de conocimiento relacionado con cambios de puesto o jubilaciones. Sin embargo, este programa no está en vigor actualmente. Bélgica también tendrá que afrontar el reto de las jubilaciones pronto, pero con unos números inferiores a los que tendrá que afrontar España. No obstante, reconocen la importancia de dicho enfoque y lo consideran como un proyecto prioritario para su desarrollo futuro.
- **Días de formación:** Bélgica ha introducido, mediante un Real Decreto, una política que permite a los empleados públicos federales recibir hasta **cinco días de formación al año**. Aunque no es obligatorio, este paso refuerza la importancia de la formación continua dentro de la administración pública belga, similar al enfoque de España en fortalecer el aprendizaje de los empleados públicos.
- **Bienestar (*well-being*):** Mientras que España y Bélgica comparten ejes estratégicos comunes en la formación de sus empleados públicos, como las cinco áreas identificadas en la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 del INAP, BOSA pone un énfasis considerable en el bienestar de sus empleados dentro de los programas de formación. El bienestar y la mejora de la calidad de vida en el entorno laboral son elementos clave en la política de formación belga, una dimensión que, si bien está presente en España, no recibe el mismo nivel de atención.
- **Multilingüismo:** En cuanto a los idiomas de trabajo, BOSA opera en tres lenguas oficiales (flamenco, francés y alemán), con una mayor prevalencia del flamenco y el francés. Esto contrasta con el INAP, que opera principalmente en español aunque la Estrategia de Aprendizaje recoge la voluntad de expandir la formación y aprendizaje en las otras lenguas cooficiales.
- **Evaluación de la transferencia de conocimiento:** Al igual que el INAP, BOSA desea avanzar en la evaluación de la transferencia de conocimiento, pero han encontrado

obstáculos significativos debido al elevado coste y el tiempo que requiere dicho proceso. Señalaron que la evaluación de la transferencia de conocimientos resulta más efectiva en programas personalizados en un grupo homogéneo de participantes de una misma unidad, ya que facilita el análisis del impacto de la formación. No obstante, continúan buscando maneras de implementar mejoras en este aspecto, conscientes de la importancia de medir el impacto a largo plazo de sus programas de aprendizaje.

- **Tipos de formación:** En BOSA, los "*trajets d'apprentissage professionnel*" están bien establecidos y combinan eficazmente el aprendizaje en aula con la aplicación en el entorno laboral, lo que facilita la transferencia directa de conocimientos al lugar de trabajo. En el INAP, este tipo de formación no está tan desarrollado, y sería beneficioso profundizar en este enfoque para asegurar un traspaso más sólido y continuo del conocimiento al ámbito laboral. Lo mismo ocurre con el *mentoring* y el *coaching*, donde BOSA ofrece un enfoque más estructurado y regular.

### **Instituto Finlandés de Gestión Pública (HAUS)**

- La **Estrategia de Recursos Humanos del Gobierno Central** (publicada en febrero 2024), fue elaborada conjuntamente por el Ministerio de Finanzas y las agencias estatales. Proporciona una visión y unos objetivos comunes que orientan el desarrollo de los empleados públicos finlandeses en los próximos años, hasta 2030. Esta estrategia se actualiza anualmente, ajustando la programación formativa según los retos y necesidades emergentes.
- La Estrategia del Gobierno Central de Finlandia contiene **tres principales objetivos**:
  1. **Cultura operativa responsable y basada en valores compartidos:** promover la cooperación en el trabajo, la renovación centrada en la responsabilidad, la comunidad, la igualdad, la diversidad y la inclusión. Además, se fomenta la utilización de nuevas formas de trabajo, incluyendo la digitalización, el trabajo en múltiples ubicaciones y los entornos de trabajo compartidos.
  2. **Liderazgo y gestión orientados a las personas para garantizar productividad y eficacia:** invertir en liderazgo y gestión profesional, así como en el bienestar integral del personal, asegurando un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, con el objetivo de crear comunidades de trabajo productivas e inspiradoras.
  3. **Política de recursos humanos renovadora que permite el éxito:** implementar una política de recursos humanos proactiva y renovadora, que implique una planificación estratégica que anticipe las necesidades futuras de habilidades. Además, se busca respaldar la productividad y el bienestar de la organización, actuando como socio estratégico de la administración y basándose en políticas comunes y el uso de servicios gubernamentales compartidos.



*Fuente: Implementation of the Central Government Human Resources Strategy, Ministerio de Finanzas de Finlandia*

- Esta estrategia está enfocada en la renovación de la cultura operativa, el liderazgo y la política de recursos humanos para asegurar la productividad y efectividad. Se busca crear un entorno laboral atractivo que apoye el bienestar del personal público. Da prioridad a la gestión de personas basada en valores compartidos, promoviendo la igualdad, diversidad e inclusión en el entorno de trabajo.
- El bienestar laboral es un eje central en la estrategia finlandesa, con especial énfasis en mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal, apoyando la salud mental y reduciendo el agotamiento. En cambio, la estrategia del INAP no pone un énfasis tan explícito en el bienestar personal a nivel macro.
- **La oferta de formación de HAUS:** está basada en el resultado del análisis realizado con la utilización de IA para encontrar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de hoy en día para los empleados públicos. Se identificaron 20 necesidades de aprendizaje y desarrollo, donde a partir de estas de desarrollo la oferta de HAUS en 14 áreas de formación y desarrollo:
  - Gestión y liderazgo
  - Gestión documental
  - RRHH y DRH
  - Métodos para el desarrollo de las organizaciones
  - TIC
  - Comunicación
  - Contratación pública
  - UE e internacionalización
  - Gestión financiera
  - Proyectos y procesos
  - Administración y justicia
  - Seguridad
  - Bienestar laboral
  - Habilidades para la comunidad laboral y la vida laboral

1. Development of digitalization and electronic services	11. Green transition and climate goals
2. Enhancing productivity and efficiency	12. Monitoring and reporting of performance objectives
3. Customer satisfaction and service quality	13. Cost efficiency
4. Staff development and well-being	14. Service capacity and accessibility
5. Sustainable development and responsibility	15. Preparedness and security
6. Data security and cybersecurity	16. Effectiveness and fairness
7. Societal impact	17. Implementation of strategic guidelines
8. Monitoring and evaluation	18. Development of customer-oriented services
9. Collaboration and stakeholder dialogue	19. Efficient use of resources
10. Development of risk management	20. Development of leadership

---

HAUS

*Fuente: HAUS*

- Los  **cursos más demandados**  en Finlandia son los que incluyen inteligencia artificial (IA), transición verde, ciberseguridad y seguridad, habilidades sociales y el enfoque "data-driven". Estos temas son compartidos en gran medida por la oferta formativa del INAP.
- **HAUS** desarrolla programas de formación y aprendizaje **exclusivamente para empleados públicos a nivel nacional**. Sin embargo, sus cursos están abiertos a cualquier persona de otras administraciones, algunos de ellos son gratuitos ([eOppiva.fi](https://eOppiva.fi)), mientras que otros, especialmente los cursos cortos, son de pago. En contraste, el INAP abarca a funcionarios de todos los niveles de la administración pública española.
- Tanto en España como en Finlandia, **la formación para empleados públicos no es obligatoria**. Los empleados se inscriben por su propia iniciativa o a sugerencia de sus supervisores, generalmente en el contexto de las discusiones sobre desarrollo personal.
- Finlandia no tiene la necesidad de ofrecer formación en inglés, ya que la mayoría de los finlandeses finalizan su educación obligatoria con un nivel elevado de inglés y sueco.
- **Aproximadamente el 95% de las formaciones en Finlandia son online**. Se defiende que este formato es más eficiente, económico y cómodo, ya que evita la necesidad de viajar, especialmente para cursos cortos. **Los cursos más largos** (de más de un día) **están siendo reintroducidos en formato presencial**, aunque la cultura del e-learning está muy consolidada en Finlandia. A través de la plataforma de e-learning [Howspace](https://Howspace), más de 150.000 personas por año han recibido microcredenciales.
- HAUS utiliza **diversas herramientas** en sus formaciones, aunque no en todas las sesiones. Cada formación cuenta con una plataforma específica a la que solo tienen acceso los participantes, HAUS y los formadores, garantizando así la privacidad y el intercambio de información. Entre las plataformas utilizadas se encuentran [Howspace](https://Howspace), [Miro](https://Miro) y [Moodle](https://Moodle). Miro, por ejemplo, no requiere iniciar sesión y utiliza enlaces únicos para cada formación o reunión. Moodle LMS, permite a todos los empleados públicos intercambiar documentos, hacer preguntas y compartir opiniones. Esta plataforma facilita la colaboración y el aprendizaje continuo entre funcionarios. Además, en algunas formaciones se utilizan las funcionalidades de Microsoft Teams, como las salas de trabajo y encuestas.
- En cuanto a la **evaluación de los cursos**, HAUS utiliza cuestionarios electrónicos para recopilar retroalimentación tras las formaciones, empleando herramientas como [Zef.fi](https://Zef.fi) para este fin.

- Uno de los principales desafíos que enfrenta Finlandia, al igual que España, es la **transferencia de conocimientos** adquiridos en la formación al puesto de trabajo. Aunque no han encontrado un método óptimo para medir esta transferencia, recomiendan realizar evaluaciones post-formación para evaluar su impacto.
- Otro reto importante en Finlandia, como en España, es la **jubilación** de empleados públicos y la gestión del conocimiento. La estrategia finlandesa contempla un periodo de transición en el que el empleado saliente trabaja junto a su sustituto, facilitando así la transferencia de conocimientos y asegurando la continuidad del trabajo. Este tema es una prioridad en su estrategia de recursos humanos, ya que buscan formas efectivas de garantizar que el conocimiento adquirido no se pierda tras las jubilaciones.

**Academia Federal Alemana de Administración Pública del Ministerio del Interior y Comunidad (*Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern und für Heimat*)**

- **Estrategia de aprendizaje y desarrollo:** La Academia no tiene una única estrategia general de formación, pero sí desarrolla **estrategias y programas específicos** para ciertos temas clave, como la sostenibilidad y el cumplimiento de las normativas en tecnología de la información (IT-Compliance). Por ejemplo, en estas dos áreas han creado dos itinerarios formativos. La estrategia del grupo de enseñanza 4 (LG 4) se basa en los conceptos de desarrollo del personal de los ministerios federales, manteniéndose en constante comunicación con las autoridades federales para definir las necesidades formativas de los empleados.
- Las necesidades formativas se definen principalmente a partir de los **perfiles de competencias** que establecen las autoridades federales. La Academia también realiza encuestas de necesidades antes de elaborar su programa anual.
- Áreas temáticas principales: Entre los temas prioritarios en la oferta formativa de la Academia se incluyen cuestiones de IT-compliance, sostenibilidad y el presupuesto federal. Asimismo, han identificado una creciente demanda en estas áreas, lo que ha llevado a aumentar la cantidad de formaciones y a ofrecer módulos digitales y seminarios impulsados por empresas privadas colaboradoras. A través de su sitio web, la Academia enumera una variedad de áreas temáticas, entre las que destacan: Legislación, competencias interpersonales como la comunicación y cooperación, metodología y didáctica, sostenibilidad y neutralidad climática, nuevas formas de trabajo, desarrollo y gestión del personal, así como derecho y administración.
- La Academia utiliza encuestas a las autoridades y listas de espera de los cursos para identificar áreas de alta demanda y ajustar su oferta en consecuencia.
- Innovaciones en la oferta formativa: Han integrado formaciones sobre "Democracia resiliente", "Agilidad" para la modernización administrativa, "El futuro de la redacción" con tendencias en IA, "Transformación digital y sostenible de la administración pública", "Liderazgo con lenguaje corporal" y "Resiliencia". Estas áreas reflejan un enfoque hacia el desarrollo de habilidades adaptativas en un entorno digital y en rápida evolución.
- La Academia subraya la importancia de una **formación holística** que abarque tanto las competencias técnicas como las sociales. Se prioriza la interconexión de habilidades digitales con una fuerte reflexión personal y el respeto mutuo, promoviendo además la experiencia práctica con tecnologías en un entorno de aprendizaje adecuado.
- Oferta formativa en inglés: Aunque no es obligatorio que los funcionarios públicos alemanes hablen inglés, la Academia ofrece únicamente un seminario de tres días titulado

"Fit in English para reuniones", diseñado para preparar a los funcionarios en negociaciones dentro de la UE o a nivel internacional.

- **Participación** en los cursos: La demanda suele superar la oferta de formación, especialmente en áreas como el presupuesto federal y la tecnología. La Academia ha aumentado el número de cursos en áreas específicas y ha incrementado el uso de medios digitales para compensar la falta de recursos humanos y financieros.
- **Evaluación del impacto de la formación:** La Academia Federal de Administración Pública utiliza un enfoque estructurado y centrado en la medición de la efectividad del aprendizaje para evaluar el éxito y el impacto de los programas de desarrollo, especialmente para altos directivos. Este proceso incluye evaluaciones antes y después del programa, lo que permite capturar de manera precisa las habilidades iniciales de los participantes, identificar las lagunas de conocimiento y las necesidades de desarrollo, y luego evaluar cómo se han cumplido los objetivos de aprendizaje una vez finalizada la formación.

Antes del inicio del programa, se realiza una evaluación de referencia para comprender el nivel de conocimientos y competencias de los participantes, así como sus áreas de mejora. Esto permite adaptar el enfoque formativo para abordar las necesidades específicas de los asistentes.

Una vez completado el programa, se lleva a cabo una evaluación posterior para determinar en qué medida los participantes han alcanzado los objetivos establecidos. En esta fase se analiza si los participantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno laboral, lo que es crucial para asegurar la transferencia de lo aprendido a la práctica diaria.

Los objetivos clave de la medición de la efectividad del aprendizaje son los siguientes:

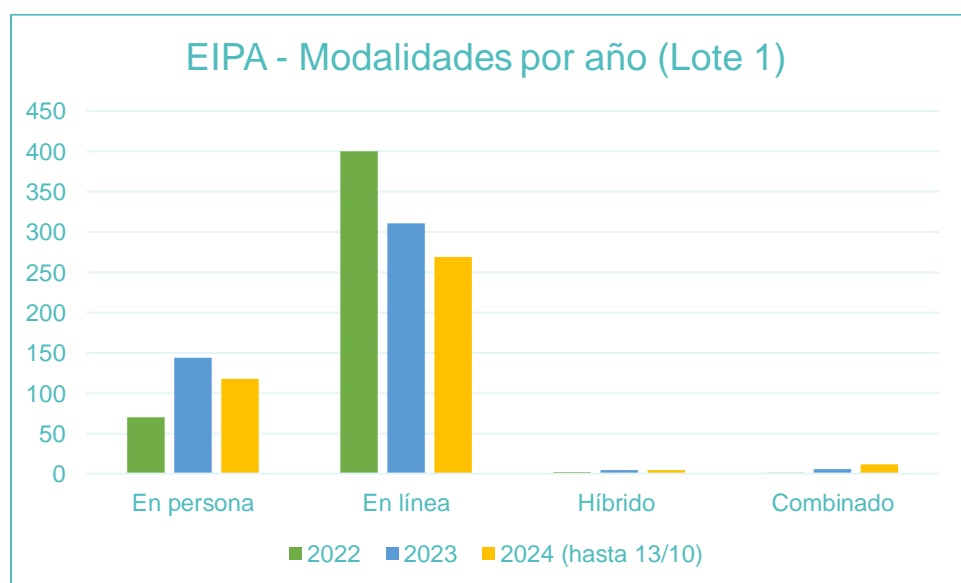
- **Reconocer el progreso individual** del aprendizaje: Identificar cómo han mejorado las habilidades y competencias de cada participante en relación con su punto de partida inicial.
  - **Evaluar el éxito general** del programa: Medir hasta qué punto el programa ha logrado los resultados esperados tanto para los participantes como para la organización.
  - **Obtener ideas para la optimización futura:** Utilizar los resultados de la evaluación para identificar áreas de mejora en los futuros programas de formación, ajustando los contenidos y métodos según las necesidades detectadas.
  - **Asegurar la sostenibilidad y la transferencia del aprendizaje a la práctica:** Evaluar si los participantes no solo han adquirido conocimientos teóricos, sino también si pueden aplicar estas nuevas habilidades en su entorno laboral, promoviendo así una mejora tangible en su rendimiento y contribución a la organización.
- **Métodos de enseñanza innovadores:** Entre los métodos más recientes utilizados están el **aprendizaje autónomo**, la 'consulta entre pares', la 'consulta breve individual', y la inclusión de eventos cortos sobre temas actuales para fomentar la formación continua. Utilizan métodos ágiles en sus formaciones y talleres, además de ejercicios cooperativos y elementos digitales como webinars.
  - **Formatos de formación:** Durante la crisis del COVID-19, la Academia ofreció exclusivamente formaciones online, pero la **demandas de eventos presenciales ha vuelto** a aumentar. No obstante, se observa una creciente tendencia hacia los eventos híbridos.

## Instituto Europeo de Administración Pública – EIPA

Desde 2007, EIPA ha sido el proveedor principal de formación y asesoramiento en temas de gobernanza y elaboración de políticas de la UE para el personal de las instituciones<sup>1</sup>, cuerpos y agencias de la Unión Europea. A lo largo de cinco contratos marco consecutivos, adjudicados competitivamente, EIPA ha diseñado y entregado una extensa gama de actividades formativas y de capacitación. En el marco de estos contratos, hasta julio de 2022, EIPA ha llevado a cabo<sup>2</sup>:

- 663 actividades sobre las instituciones y la toma de decisiones de la UE.
- 604 actividades relacionadas con políticas sectoriales de la UE, como clima, energía, política medioambiental, comercio, ayudas estatales y contratación pública.
- 537 actividades sobre Derecho de la UE, redacción legislativa y transposición de normas.
- 239 actividades sobre la mejora de la regulación y la formulación de políticas.
- 206 actividades en política exterior y de seguridad común de la UE (PESC) y la ampliación.
- 150 actividades relacionadas con las negociaciones en la UE.

Cada uno de estos contratos ha cubierto períodos de tiempo clave para la administración de la Unión, adaptándose a las necesidades emergentes del personal y alineándose con las prioridades de la política europea, que son cambiantes según cada ciclo político e institucional.



El gráfico anterior muestra las modalidades de formación utilizadas por EIPA a lo largo de los años 2022, 2023 y hasta el 13 de octubre de 2024, en el marco del contrato estable de formación en gobernanza y políticas de la UE para los cuerpos de la Unión. A partir de los datos, podemos observar una tendencia clara en las diferentes modalidades de formación

<sup>1</sup> 2007-2011 FWC- LOTE8 Gobernanza de la UE (EIPA contratista único); 2011-2015 FWC- LOTE6 Gobernanza de la UE (EIPA liderando un consorcio); 2016-2020 FWC HR/R3/PR/2015/003-LOTE1 Gobernanza de la UE (EIPA liderando un consorcio); 2016-2020 FWC HR/R3/PR/2015/003-LOTE2 Formulación de políticas (EIPA liderando un consorcio); 2020-2024 FWC HR/R1/PO/2019/024-LOTE1 Gobernanza de la UE (EIPA contratista único).

<sup>2</sup> Los datos exactos proporcionados corresponden al período 03/2016-07/2022. La ejecución bajo el actual FWC está en curso y continuará hasta 09/2024.

ofrecidas. Es importante señalar que EIPA no elige la modalidad para cada actividad formativa; esta decisión recae en el cliente, es decir, las instituciones europeas y sus equipos responsables de formación.

La tendencia general sugiere que, aunque la formación en línea sigue siendo la modalidad predominante, hay un retorno notable hacia la formación presencial después de la pandemia, especialmente en áreas donde la interacción personal es fundamental. Además, las modalidades híbridas y combinadas están ganando terreno, aunque muy lentamente, lo que refleja la capacidad de EIPA para adaptarse a las nuevas formas de aprendizaje, combinando flexibilidad y calidad en su oferta formativa.

Además de los contratos con las instituciones europeas, EIPA recoge en su [Oferta de Cursos de Formación](#), dos tipos de cursos formativos y de aprendizaje:

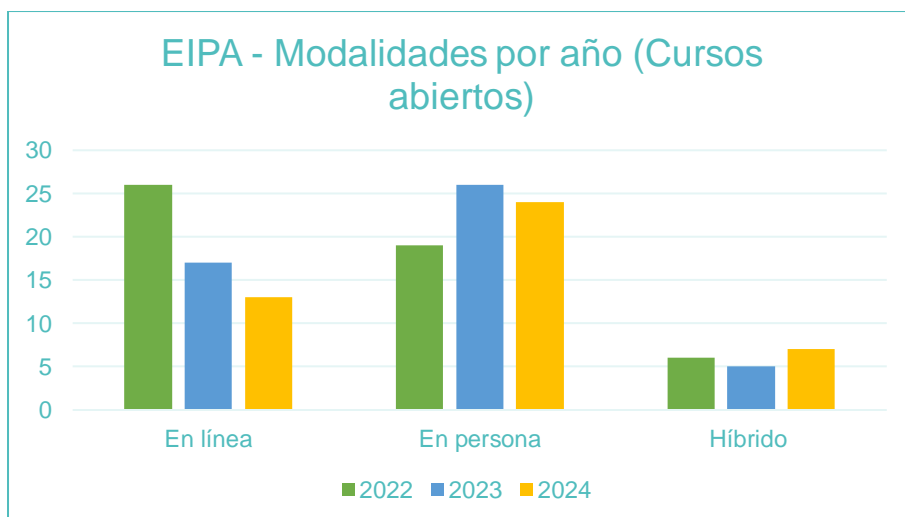
- **Cursos [abiertos](#)**, en los que cualquier empleado público de todos los niveles de la administración de los Estados Miembros de la UE, países candidatos y funcionarios de las instituciones de la UE, puede inscribirse directamente según sus preferencias e intereses.
- **Cursos a medida**, en los que un ministerio o institución de la UE contacta directamente con los expertos de EIPA, dependiendo de su especialización, y solicita un curso específico. En estos casos, el experto de EIPA prepara una propuesta del programa. Tras la negociación del contenido, el presupuesto y el formato, y una vez alcanzado el acuerdo mutuo, se decide dónde se organizará el curso (en la sede de EIPA en Maastricht, en la sede del ministerio, en otra ubicación o en línea).

EIPA ofrece tres formatos para sus cursos: en línea, presenciales e híbridos. Sin embargo, se observa una tendencia creciente a regresar a los cursos presenciales tras la pandemia, ya que este formato resulta más práctico e interactivo, permitiendo un intercambio y aprendizaje más efectivos, con una participación más activa y un proceso de aprendizaje más rápido y eficiente.

Como se puede ver en el gráfico, en 2022, de un total de 51 cursos, el 51% fueron en línea, el 37% presenciales y el 12% híbridos. En 2023, de un total de 48 cursos, el 35% fueron en línea, el 54% presenciales y el 11% híbridos. Para 2024, con un total de 44 cursos programados (incluyendo los seminarios previstos para el resto del año), el 30% serán en línea, el 55% presenciales y el 15% híbridos.

El gráfico abajo refleja claramente el cambio hacia la formación presencial, con un incremento significativo en comparación con los años anteriores, también en los cursos abiertos de EIPA.





EIPA tiene acuerdos de cooperación firmados con otros institutos de administración pública y con las instituciones de la UE (por ejemplo, con el Tribunal de Cuentas Europeo y con el INAP). En el marco del acuerdo con el INAP, dos empleados públicos pueden participar gratuitamente en cada uno de los cursos organizados en la sede de INAP en Madrid. Todos los cursos que se realizan en el INAP por parte de EIPA son presenciales y están relacionados con la gestión e implementación de fondos europeos, auditoría, antifraude y su absorción efectiva (Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, y Fondos Estructurales y de Inversión Europeos).

## **Instituciones europeas (EPSO y EU Learn)**

### **EPSO**

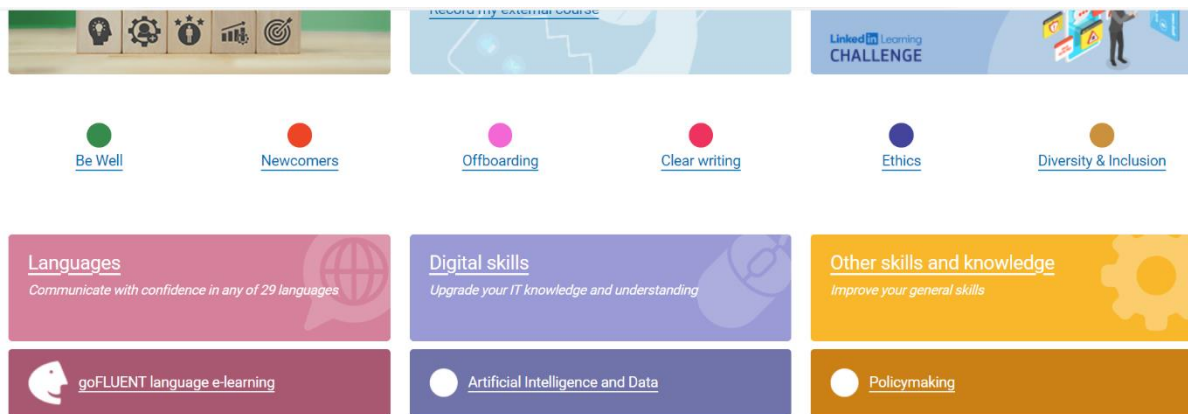
Es importante mencionar también lo que se está llevando a cabo a nivel de instituciones europeas. En este nivel, EPSO, la Oficina Europea de Selección de Personal, ha implementado un [nuevo marco de competencias](#) diseñado para guiar el desarrollo y rendimiento de los empleados públicos de la UE. Este marco, implementado a partir de 2023, incluye 8 competencias generales clave: 1) pensamiento crítico, análisis y resolución creativa de problemas, 2) toma de decisiones y obtención de resultados, 3) alfabetización digital y adaptabilidad, 4) autogestión, 5) trabajo en equipo, 6) aprendizaje continuo, 7) comunicación, y 8) espíritu emprendedor dentro de la organización. Cada una de estas competencias se desglosa en elementos observables llamados "anclajes", que sirven como indicadores para evaluar y mejorar el desempeño en estas áreas fundamentales.

Este enfoque de EPSO está alineado con la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024, que también promueve competencias clave similares para el desarrollo de los empleados públicos en España, principalmente en los Ejes 2 y 5 de la actual Estrategia.

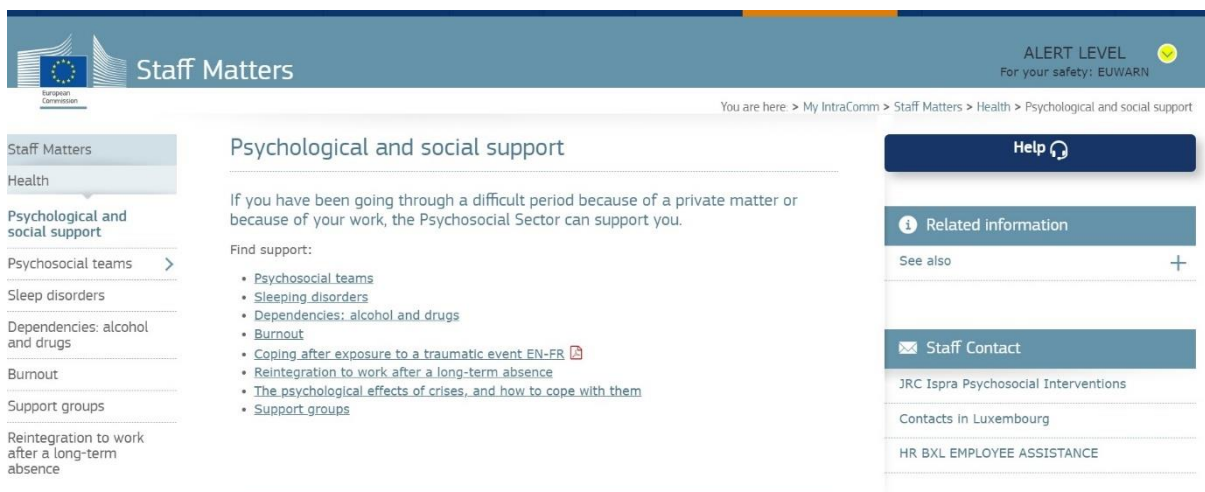
### **EU Learn**

EU Learn es la plataforma interna de formación, desarrollo y bienestar utilizada por las instituciones europeas para proporcionar cursos y recursos educativos a sus empleados. Esta herramienta centralizada permite a los funcionarios públicos de la UE acceder a una amplia variedad de cursos, tanto en línea como presenciales, diseñados para mejorar sus habilidades y competencias en áreas clave de la administración pública. EU Learn ofrece formación en temas como políticas europeas, gestión de proyectos, liderazgo, bienestar (well-

being) y habilidades digitales, entre otros. La plataforma es especialmente útil para fomentar el aprendizaje continuo y la actualización profesional, al tiempo que facilita el acceso a programas personalizados y modulares. Este informe destaca esta plataforma ya que unifica en una sola página web toda la formación, aprendizaje, bienestar y otras herramientas para todos los empleados públicos de las instituciones y agencias europeas.



*EU Learn: Oferta formativa centralizada*



*EU Learn: Apoyo psicológico y social*

*EU Learn: Actividades que promueven el bienestar*

## VI. Recomendaciones y conclusiones

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.

Esta medida permitiría una mejor planificación y optimización de los recursos, asegurando que los cursos ofrecidos están alineados con las necesidades actuales del sector público, mejorando la eficiencia y participación. Por ejemplo, si hay mucha demanda en cursos de contratación en el primer semestre, se tendría que hacer una predicción para el segundo semestre de acuerdo con la demanda del primer semestre. También se recomienda hacer una revisión general cada trimestre.

En estas revisiones, se podría reducir el número de cursos con poca demanda (p. ej., los cursos semestrales de inglés) y reasignar los recursos a programas con mayor demanda (p. ej., contratación o Sorolla). Asimismo, se podrían identificar necesidades que podrían abordarse mediante un cambio de formato y/o duración de los cursos, adaptándolos a los programas de formación. Estas revisiones deberían basarse en las evaluaciones previas. El objetivo sería asegurar que se cubra la demanda adecuadamente y garantizar que los participantes aceptados completen el proceso formativo, buscando siempre los formatos que mejor funcionen según criterios pedagógicos.

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

A través de las entrevistas, se ha identificado la necesidad de ofrecer formación continua en diversas áreas, especialmente dirigida al personal con larga trayectoria en la Administración. En particular, se mencionó que en áreas como las **competencias digitales**, la constante evolución de las herramientas exige una actualización regular de conocimientos y habilidades, especialmente para el personal con muchos años de experiencia en la administración pública, ya que los recién llegados suelen poseer algunas de estas competencias. Lo mismo ocurre con los **valores y principios de la Administración**, donde las nuevas generaciones y las crecientes demandas ciudadanas están llevando a replantear el rol de la Administración Pública. Además, las **habilidades sociales** están ganando relevancia, destacándose la importancia pedagógica de competencias como el trabajo en equipo, la escucha activa y la comunicación con la ciudadanía. Por ello, se recomienda la creación de itinerarios formativos de actualización dirigidos a capacitar y motivar al personal sénior, trazando un camino formativo continuo que responda a sus necesidades y al contexto en constante cambio.

Para el personal recién llegado a la Administración, se propone la creación de itinerarios formativos interactivos (p.ej. píldoras de autoaprendizaje) y combinados (formatos híbridos), liderados por el INAP, que cubran los aspectos generales y comunes de la administración pública. Estos itinerarios garantizarían un mejor aterrizaje para los nuevos empleados, proporcionando formación práctica y competencial sobre los **principales protocolos y programas informáticos** de la Administración (p.ej. Sorolla), así como los valores y principios fundamentales. Esta formación general estaría coordinada por el INAP, mientras que la formación temática y específica de la unidad a la que el empleado se incorpore quedaría bajo la responsabilidad de las unidades de RRHH de cada ministerio u organismo. De esta forma, el INAP se encargaría de asegurar un alto nivel de calidad en la formación general, mientras que las unidades podrían concentrarse en las particularidades del puesto y las necesidades específicas del área en la que trabaja el nuevo empleado.

Este enfoque equilibraría mejor las responsabilidades de formación y garantizaría una transición más efectiva a la administración pública, con un proceso de aprendizaje más estructurado y adaptado.

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

Una mejor coordinación permitiría al INAP consolidar su rol de liderazgo en la formación pública, evitando redundancias y facilitando que instituciones de otros niveles ofrezcan cursos más específicos, mientras que el INAP podría mantener e impulsar una oferta más generalista y orientada a la calidad.

Hay que continuar haciendo las jornadas con responsables de RRHH de la AGE, preferiblemente dos veces al año, y consolidar canales de comunicación entre el INAP y los responsables de formación de las administraciones públicas españolas. Se recomienda también la creación de espacios y canales de comunicación con otros cuerpos de RRHH de otras administraciones del Estado (INAP Social podría ir hacia esa dirección). Si se establece y consolida una comunicación fluida con todos los responsables de formación, se podría mejorar la planificación y las ofertas de formación, así como el ahorro de duplicaciones.

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

La futura Estrategia de Aprendizaje podría abarcar más áreas críticas para la salud mental y el bienestar del trabajador como inteligencia emocional, gestión del estrés, gestión del teletrabajo, herramientas para el trabajo en equipo, y bienestar general, e introducir estrategias de 'mindfulness', apoyo psicológico en ciertas posiciones, y estrategias de resiliencia y acompañamiento para evitar el 'burnout'. Este enfoque permitiría cubrir las necesidades actuales de los empleados públicos, mejorando su capacidad para enfrentarse a desafíos laborales modernos, y reforzaría las habilidades clave que no siempre se abordan en la formación tradicional.

Las acciones llevadas a cabo por BOSA, HAUS y las instituciones europeas son un claro ejemplo hacia donde la nueva estrategia podría que evolucionar. El INAP podría iniciar un Programa Piloto para el Bienestar Laboral de los empleados públicos para analizar y experimentar las oportunidades aplicables a España en esta área con una creciente importancia en Europa. Por lo tanto, se recomienda que la futura Estrategia se profundice más en esta área.

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

Como indica la encuesta en línea y las entrevistas, los formatos de aprendizaje favoritos para los empleados públicos son aquellos -mayoritariamente- interactivos, dinámicos y participativos, como los talleres prácticos y las experiencias de aprendizaje. Aun así, el formato más bien valorado fueron los cursos de especialización. Los entrevistados explicaron que los cursos de especialización funcionan muy bien por el hecho que suelen ser normalmente más cortos y focalizados en un tema concreto.

Los expertos en aprendizaje, comentaron que la interactividad y la participación, afectan positivamente a la motivación del participante y mejoran el traspaso de conocimiento al lugar de trabajo gracias a la interactividad y la puesta en práctica de los conocimientos. Avanzar hacia formatos más dinámicos y participativos hará que los cursos sean más atractivos para

los empleados, fomentando la participación y el aprendizaje informal, lo que puede reducir la tasa de cancelaciones y sobre todo mejorar la retención del conocimiento.

La actual Estrategia de Aprendizaje ha avanzado hacia esta dirección. Se recomienda que en la futura Estrategia se incorporen más programas y cursos orientados a la participación e interactividad. Se podrían desarrollar más los microcertificados y las herramientas de autoaprendizaje, como las píldoras formativas o las experiencias de aprendizaje.

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

Actualmente, la Estrategia de Aprendizaje del INAP establece que ‘como norma general’ los certificados acreditan no solo las horas dedicadas a una actividad formativa, sino también el adecuado aprovechamiento de los objetivos de aprendizaje. Para obtener estos certificados, se requiere superar pruebas y actividades evaluables, asistir a un mínimo del 70% de las horas lectivas presenciales o síncronas, y completar las actividades según la guía didáctica.

Si bien este enfoque garantiza cierta rigurosidad, se podría avanzar hacia un sistema más orientado a la aplicabilidad práctica de los conocimientos adquiridos. En lugar de centrarse principalmente en la asistencia y pruebas teóricas, el INAP podría avanzar hacia:

- Introducir evaluaciones más prácticas que midan la capacidad de los empleados públicos para aplicar lo aprendido en situaciones laborales reales y reducir las evaluaciones que son memorística y no-aplicables.
- Establecer un sistema de **microcredenciales** que permita a los empleados obtener certificaciones más específicas y progresivas a lo largo de su formación, fomentando un desarrollo continuo de sus competencias.
- Incluir *feedback* personalizado para los participantes, con el fin de asegurar que no solo hayan completado la formación, sino que también reciban orientación sobre cómo mejorar y aplicar lo aprendido.

De esta manera, el INAP podría avanzar hacia una certificación más vinculada a la práctica profesional y al desarrollo de competencias aplicables, fortaleciendo así el impacto real de la formación en el desempeño de los empleados públicos. Como dijo un entrevistado, ‘hay que formalizar lo informal, e informalizar lo formal’.

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

Una de las sugerencias recurrentes a lo largo de las dos rondas de entrevistas ha sido la importancia de regresar a la formación presencial cuando sea posible, y de descentralizar dicha formación. Trasladar algunas actividades formativas fuera de las sedes centrales no solo facilita el acceso a un mayor número de empleados públicos, sino que también permite atender mejor las necesidades locales. En consecuencia, proponemos la **actualización de las dietas** y los planes de gasto para facilitar la asistencia presencial en Madrid (no obstante, la actualización de las dietas y los planes de gasto no depende del INAP), y/o el fortalecimiento de la formación descentralizada cuando sea viable.

En cuanto a la descentralización, otro aspecto que surgió en las entrevistas fue la inclusión de formación en lenguas cooficiales. Se recomienda avanzar en el desarrollo del Eje 5 de la actual Estrategia de Aprendizaje, conjuntamente con las CCAAs.

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.

Al medir el impacto real de la formación en el rendimiento laboral, el INAP podría ajustar y mejorar la aplicabilidad de sus programas formativos, asegurando que el aprendizaje sea transferido y utilizado efectivamente en el trabajo. Actualmente, no existe ninguna fórmula que funcione para llevar a cabo la evaluación del impacto a corto y largo plazo debido a la gran diversidad de formación que ofrece el INAP y a la heterogeneidad de los grupos de participantes. La formación de EIPA a las instituciones europeas y el BOSA están encontrando también estos mismos problemas. Aun así, existen ejemplos como la HAUS finlandesa donde se envían formularios de satisfacción después de 6 meses para valorar el impacto de la formación, aunque están trabajando para desarrollar herramientas analíticas más funcionales. Se recomienda que la futura Estrategia de Aprendizaje incida en la importancia de desarrollar mecanismos de evaluación del impacto por parte de las unidades responsables de la formación. El INAP podría iniciar un grupo de trabajo con expertos en evaluación del impacto y que se cree un programa piloto para su experimentación, y futuro desarrollo de herramientas de uso interno para este tipo de evaluaciones.

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

Asegurar que el conocimiento no se pierda durante las transiciones laborales (cambios de puesto y jubilaciones) es clave para mantener la continuidad y la eficiencia en el sector público, fortaleciendo la capacidad institucional a largo plazo. Se recomienda que el INAP inicie un Programa que aborde esta problemática, particularmente en las jubilaciones, donde se espera una alta rotación en los próximos años. El INAP tendría que desarrollar un plan efectivo para tratar este reto, tomando como ejemplo el **Programa Transfer** de la Junta de Andalucía. A parte del desarrollo del plan, se recomienda la formación del personal de RRHH para una preparación y desarrollo de las experiencias que ya existen. La mayoría de entrevistados comentaron la importancia del rol del INAP en el abordaje de este reto, recalcando el rol de coordinación, acompañamiento y liderazgo en esta materia.

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.

El desarrollo y mejora de INAP Social como una plataforma digital colaborativa y abierta a todos los empleados públicos favorecería el aprendizaje colaborativo y el intercambio de mejores prácticas, lo que contribuirá a un desarrollo profesional continuo y un mejor aprovechamiento del conocimiento entre los empleados. INAP Social también podría desarrollarse como un repositorio digital de materiales e ideas para el aprendizaje colaborativo, con las puertas abiertas a todas las administraciones. También se podría usar para publicitar formación, webinars y seminarios de cualquier administración. Podría llegar a ser también un intranet que une y pone en contacto empleados públicos de áreas de trabajo compartidas, como un *LinkedIn* interno moderado por el INAP. Consecuentemente, desde la llegada del teletrabajo y de la revolución digital, se recomienda una modernización y ampliación de capacidades del INAP Social como herramienta de comunicación y de aprendizaje colaborativo liderado por el INAP.

Otra área donde INAP Social se podría desarrollar es en la formación a formadores y a RRHH. Se podría crear una plataforma donde se analicen las necesidades de formación, y a la vez, se puedan compartir las mejores prácticas, materiales y herramientas.

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

Como ya se lleva a cabo en varias instituciones europeas, las unidades de RRHH, junto con los supervisores, son responsables de diseñar, en colaboración con el empleado público, un plan de desarrollo dentro de la administración. Este plan debe estar alineado con las necesidades de la unidad y las motivaciones del empleado, tanto a corto como a largo plazo. En este contexto, se deben abordar tres aspectos clave:

- Desarrollo de la infraestructura adecuada: identificar qué recursos y herramientas son necesarios y cómo el empleado puede aprender a utilizarlos.
- Planificación estratégica de RRHH: establecer una estrategia clara de desarrollo del personal, vinculada a los objetivos de la organización.
- Enfoque sectorial: adaptar el plan de desarrollo a las necesidades específicas del sector o área de trabajo del empleado.

Estos planes proporcionan un enfoque más personalizado a la formación, asegurando que cada empleado pueda acceder a la formación que más se ajuste a sus necesidades y su puesto de trabajo, mejorando el rendimiento general. El INAP podría incidir más en este cambio cultural y de trabajo en la futura estrategia de aprendizaje, priorizando la individualización de los planes formativos para cada empleado y desarrollando más herramientas de acompañamiento y de desarrollo profesional dentro de la administración.

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

Una comunicación más efectiva y atractiva incrementaría el interés y la participación en los cursos y programas del INAP, lo que contribuiría a reducir las cancelaciones y a mejorar la satisfacción general con su oferta formativa. Además, ayudaría a posicionar al INAP como un centro de excelencia en la formación pública.

Se recomienda ampliar el uso de *newsletters*, *mailings* y otras herramientas de comunicación interna para promocionar la oferta formativa y la Estrategia de Aprendizaje. Los esfuerzos en comunicación deben ser una prioridad para explicar y divulgar el trabajo y la oferta del INAP al resto de los ministerios y organismos públicos. Una buena comunicación es fundamental no solo para captar la atención hacia los cursos, sino también para evitar cancelaciones y mejorar la reputación del INAP. De hecho, un 56.1% de los encuestados considera que el INAP podría mejorar la publicidad de su oferta formativa.

Asimismo, se recomienda una renovación completa de la página web, adaptándola a formatos más modernos y accesibles. Esta modernización debe incluir también la plataforma de inscripción a los cursos que podría inspirarse con la página de las instituciones europeas, *EU Learn*. Aunque la mayoría de los encuestados confirma que el proceso de inscripción es fácil, se ha sugerido mejorar el filtrado y la visibilidad de la página web. En la misma línea, se aconseja un uso más innovador de las redes sociales, así como apostar por un diseño gráfico coherente con la imagen que el INAP desea proyectar: una institución más moderna y pionera.



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.

Como demuestran los resultados de la encuesta en línea, los conocimientos sobre inteligencia artificial (IA) entre los empleados públicos son limitados, lo que genera una gran demanda de formaciones en esta área en todos los niveles de responsabilidad. Para abordar esta necesidad, se recomienda priorizar recursos en programas integrales de capacitación en IA, con el fin de desarrollar y fortalecer la alfabetización digital entre los empleados públicos. Esto no solo contribuirá a avanzar en los objetivos establecidos por la [Década Digital de la UE](#), sino también a cumplir con las obligaciones establecidas del Reglamento de IA de la UE.<sup>3</sup>

Para alcanzar una capacitación efectiva en IA, es esencial fomentar una cultura organizacional en la que el personal se sienta capacitado y seguro para utilizar las nuevas tecnologías. Por ello, se recomienda la creación de directrices y marcos internos para el uso de sistemas de IA, como la IA generativa, de modo que el personal pueda usar estas herramientas de manera adecuada y con confianza.

Instituciones como la [Comisión Europea](#) y el [Supervisor Europeo de Protección de Datos](#) ya han publicado directrices para sus empleados públicos. De manera similar, países como [Canadá](#), [Australia](#) y el [Reino Unido](#), han tomado medidas para fomentar una cultura de trabajo en torno a las herramientas de IA. En ausencia de una orientación clara, la administración pública española corre el riesgo de perder oportunidades para beneficiarse del apoyo que ofrece la IA o de exponerse a riesgos asociados con su uso inadecuado, debido a la falta de un plan coherente sobre el uso de IA.

Por lo tanto, se recomienda que el INAP junto con la Secretaría General de Administración Digital – SGAD, asuman el liderazgo en la coordinación, redacción y establecimiento de un programa integral de formación en el uso de IA dentro de la administración pública. Este informe ha destacado las grandes necesidades y la falta de conocimiento en esta área concreta, confirmada a través de entrevistas, en las que se ha evidenciado que muchos empleados ya están utilizando herramientas de IA sin directrices claras.

14. **Estrategia Integral de Recursos Humanos** en la Administración: se recomienda que el INAP, con su posición de centro de excelencia y de conocimiento en formación, promueva dentro de sus posibilidades el desarrollo de una estrategia clara de recursos humanos que abarque la política, la estrategia a largo plazo y un plan concreto. Esta estrategia debería incluir aspectos como la selección, el aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados públicos, conformando un enfoque unificado y coherente. El INAP debería colaborar estrechamente con la Dirección General de Función Pública en la creación y ejecución de esta estrategia, asegurando que el aprendizaje y desarrollo formen parte de un sistema más amplio de gestión de recursos humanos. Un plan de formación alineado con una estrategia de recursos humanos más amplia garantizaría una mayor coherencia y eficacia en la capacitación de los empleados públicos.

15. **Alineación de la futuras Estrategias de Aprendizaje con los Planes Estratégicos Sectoriales**: el plan de formación debe estar más vinculado a los planes estratégicos de los diferentes departamentos y ámbitos sectoriales de la Administración. Esto permitiría que la formación esté más relacionada con el desarrollo y la implementación de las políticas públicas. Aunque esta idea ya está implícita en algunas recomendaciones del

<sup>3</sup> Artículo 4, «[Reglamento - UE - 2024/1689 - ES - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)». Expediente Interinstitucional: 2021/0106(COD)

informe, como la recomendación 3 o 5, se quiere explicitar que esta relación entre la formación y los planes estratégicos sectoriales concretamente, mejoraría exponencialmente la coherencia entre la formación y las prioridades de la Administración en términos de políticas públicas.

## Anexo I

### Encuesta en línea - Evaluación de la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024

Se solicitó al EIPA la prestación de servicios para el INAP sobre la evaluación de sus programas de formación para el personal que trabaja a nivel directivo y/o estratégico.

#### **Metodología**

Esta evaluación incluye múltiples métodos para identificar y analizar las necesidades. Ya se han conducido una primera ronda de entrevistas con empleados públicos escogidos por el INAP. En la fase actual, nos encontramos con el lanzamiento de una encuesta en línea dirigida al personal operativo, con preguntas cerradas y abiertas, para analizar sus necesidades de formación y evaluar la implementación de la estrategia de aprendizaje.

#### **Información práctica**

El INAP nos ha proporcionado su contacto para que reciba el enlace para la encuesta en línea del proyecto. El INAP ha autorizado por motivos académicos y de investigación, el acceso a su dirección de correo electrónico. El carácter de esta encuesta es **anónimo**, y por tanto **EIPA y el INAP no procesarán datos de carácter personal**.

Se recomienda la lectura de la [Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024](#) antes de responder a la encuesta, para poder tener una mejor comprensión del contexto de esta evaluación.

La encuesta dura aproximadamente 7 minutos.

### Introducción

\* De qué administración eres empleado o empleada pública?

- 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 de Correos y Telégrafos
- Otras

En caso de 'Otras', por favor indique:

\* Experiencia en la administración pública:

- 0-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- Más de 16 años

\* Subgrupo de clasificación actual:

- A1
- A2
- B
- C1

- C2
- Agrupación Profesional E

\* Tiene usted funciones directivas?

*(Cumple todos estos rasgos? Ejerces el liderazgo de un equipo, tomas decisiones estratégicas para la organización, asumes una responsabilidad, firmas actos administrativos y realizas una comunicación institucional interna y/o externa)*

- Sí
- No

### **INAP y su Estrategia de Aprendizaje 2023-2024**

\* Conoces el INAP?

- Sí
- No

\* Conoces la Estrategia de Aprendizaje INAP 2023-2024?

- Sí
- No

\* Tienes algún rol en la formación y el aprendizaje de tu unidad?

- Sí
- No

\* ¿Has formado parte, de cualquier forma, de la redacción o elaboración de la Estrategia de Aprendizaje 2023-2024 del INAP?

- Sí
- No

\* ¿Cree que la estrategia de aprendizaje del INAP 2023-2024 cubre adecuadamente las necesidades formativas de los empleados públicos?

- Sí
- No

¿Por qué?

### **Evaluación de Ejes Competenciales**

Evalúa tu propio **CONOCIMIENTO** en las siguientes áreas:

	Nulo	Bajo	Moderado	Alto
* Gobierno abierto, transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Igualdad y no-discriminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Vocación de servicio público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de inteligencia artificial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de comunicación (Teams, Zoom, correo electrónico, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de organización (calendario compartido, Moodle, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas básicas de oficina (Word, Excel, PowerPoint, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Instrucciones generales para el teletrabajo (horario de conexión, nivel de flexibilidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Planificación y gestión del talento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Organización y ejecución de operaciones de gestión y administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Normativas vigentes de la Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Innovación en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Políticas y administración pública europea (fondos europeos, legislación europea, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Conocimientos de lenguas cooficiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Conocimiento de lenguas extranjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Competencias personales e interpersonales (escucha activa, gestión de conflictos, gestión de equipos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Interpretación de fenómenos y problemas sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Comportamiento en ciertas ocasiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Uso del juicio moral para tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ejercicio activo y responsablemente de los derechos de los empleados públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* Promover y salvaguardar los derechos de la ciudadanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Evalúa tu propias **NECESIDADES DE FORMACIÓN** en las siguientes áreas:

	Nulo	Bajo	Moderado	Alto
* Gobierno abierto, transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Igualdad y no-discriminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vocación de servicio público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de inteligencia artificial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de comunicación (Teams, Zoom, correo electrónico, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas de organización (calendario compartido, Moodle, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Herramientas básicas de oficina (Word, Excel, PowerPoint, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Instrucciones generales para el teletrabajo (horario de conexión, nivel de flexibilidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Planificación y gestión del talento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Organización y ejecución de operaciones de gestión y administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Normativas vigentes de la Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Innovación en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Políticas y administración pública europea (fondos europeos, legislación europea, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Conocimientos de lenguas cooficiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Conocimiento de lenguas extranjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Competencias personales e interpersonales (escucha activa, gestión de conflictos, gestión de equipos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Interpretación de fenómenos y problemas sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Comportamiento en ciertas ocasiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Uso del juicio moral para tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ejercicio activo y responsable de los derechos de los empleados públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Promover y salvaguardar los derechos de la ciudadanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Hay alguna otra área que consideres que debería estar incluida en estos ejes? ¿Cuál?

¿Hay alguna otra área que no esté incluida en el listado anterior que consideres importante y que NO tengas suficiente conocimiento o que necesites formación en ella?

### **Programas de Aprendizaje de la Estrategia**

\*La Estrategia de Aprendizaje se ha estructurado en torno a un mapa de programas y subprogramas de aprendizaje. ¿Consideras que se debería incluir algún otro programa?

Listado de programas:

- Plan de Formación en Gobierno Abierto del INAP 2021-2024
- Plan de formación del INAP en Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 (2022-2025)
- Plan de Formación en Igualdad y no Discriminación 2023-2024
- Programa de Desarrollo Profesional Continuo
- Programa de Aprendizaje Directivo
- Programa de Cursos Selectivos y Promoción Interna
- Programa Internacional de Aprendizaje
- Programa de Innovación Docente

Lista de subprogramas:

- Subprograma de desempeño general
- Subprograma de desempeño en el ámbito local

- Sí
- No

Si es 'sí', especifique cuál:

En caso de que hayas participado en alguno de ellos, podrías indicarnos cuál y su grado de satisfacción?

### **Modalidades y Tipología de Actividades**

\* ¿Qué modalidad de aprendizaje prefieres?

- Presencial
- En línea
- Semipresencial o híbrido
- No tengo ninguna preferencia
- Una combinación de todos

¿Por qué?

En la modalidad online, ¿cuál es la semi-modalidad que prefieres?

- Tutorizada
- Dinamizada
- A tu ritmo
- No tengo ninguna preferencia
- Una combinación de todos

Por favor, ordene según su preferencia la tipología de actividad que le parece mejor para el aprendizaje:

*Por favor, ordene de más a menos favorito.*

*Utilice la función arrastrar & soltar o los botones arriba/abajo para modificar el orden o acepte el orden inicial.*

⋮ ↑ ↓	Curso de especialización
⋮ ↑ ↓	Talleres prácticos
⋮ ↑ ↓	Jornadas y seminarios, webinarios
⋮ ↑ ↓	Experiencias de aprendizaje
⋮ ↑ ↓	Itinerarios formativos
⋮ ↑ ↓	Cursos selectivos
⋮ ↑ ↓	Másteres universitarios
⋮ ↑ ↓	Formación descentralizada de ámbito local
⋮ ↑ ↓	Ecosistemas de aprendizaje informal y social

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los programas de formación del INAP?



### **Conocimiento de la Oferta del INAP y su Accesibilidad**

\* ¿Crees que se podría mejorar la publicidad de toda la oferta del INAP?

- Sí
- No

En caso que de sí, por favor indica cómo:

\* ¿Crees que la inscripción en los programas del INAP es accesible, fácil, y cómoda?

- Sí
- No

### **Impacto de la Formación**

\* ¿Consideras que las actividades formativas del INAP han mejorado tus competencias en el ámbito laboral?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

\* ¿Has aplicado en tu trabajo diario los conocimientos adquiridos en los cursos del INAP?

- Sí
- No

Si es 'sí', por favor describe cómo:

\* ¿Crees que la formación del INAP ha contribuido a mejorar la eficiencia y eficacia de tu unidad?

- Sí
- No
- No lo sé

### **Calidad de los Cursos**

\* ¿Cómo valorarías la calidad de los contenidos de los cursos del INAP?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

\* ¿Cómo valorarías la calidad del profesorado en los cursos del INAP?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

\* ¿Consideras que la duración de los cursos es adecuada?

- Sí
- No

Si es 'no', por favor indica por qué

### **Satisfacción General**

\* ¿Estás satisfecho/a con la variedad de temas cubiertos por los Programas de Aprendizaje del INAP?

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

\* ¿Recomendarías las actividades formativas del INAP a otros empleados públicos?

- Sí
- No

Si es 'no', por favor indica por qué:

\* ¿Qué nuevos temas o áreas de formación te gustaría que se incluyeran en la oferta del INAP?

### **Conclusiones sobre la Estrategia**

\* ¿Hubieras añadido algún aspecto más en la Estrategia existente 2023-2024?

\* ¿Consideras que la formación del INAP contribuye significativamente al desarrollo profesional de los empleados públicos?

- Sí
- Posiblemente sí
- Posiblemente no
- No

\* Y de los objetivos de las organizaciones y de los servicios públicos?

- Sí
- Posiblemente sí
- Posiblemente no
- No

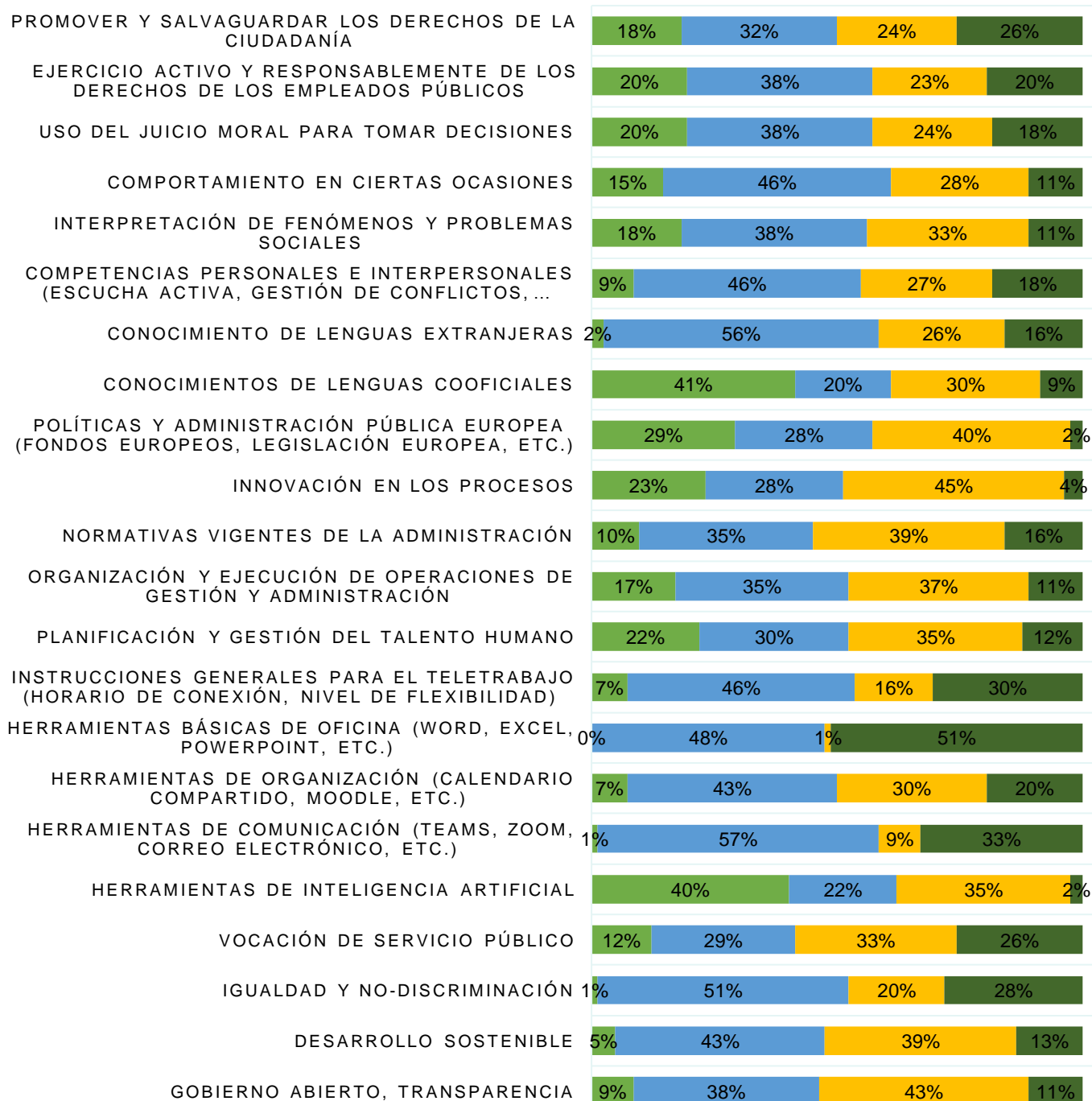
\* ¿Qué te gustaría ver incluido en la futura estrategia de aprendizaje del INAP (2025-2028)?

¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para mejorar la estrategia de aprendizaje del INAP?

## Anexo II

# NIVELES DE CONOCIMIENTO

■ Nulo ■ Bajo ■ Moderado ■ Alto



## NIVELES DE NECESIDADES

■ Ninguna necesidad ■ Bajo necesidad ■ Moderado necesidad ■ Alto necesidad

