



.....

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

.....

DEL INSTITUTO
NAVARRO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA (INAP)

2012-2015



Presentación y metodología

El fin último de este proceso es procurar un mejor servicio a la ciudadanía mediante un INAP que aporte valor añadido a la función pública



"No existen vientos favorables para el barco que no sabe dónde ir"
(Séneca)

"Ella está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para que sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar"
(Eduardo Galeano)

"Solamente el diálogo, que implica el pensar crítico, es capaz de generarlo. Sin él no hay comunicación y sin ésta no hay verdadera educación"
(Paulo Freire)

Tres frases usuales pero que nos sirven para dar cuenta del objeto del presente documento. Un documento que no tiene otro fin, ni más ni menos, que elevar la mirada y poner la vista en el INAP que queremos. Siendo conscientes de que muchos aspectos pueden no ser alcanzables en esta legislatura pero nos servirán para condicionar nuestra acción futura.

Antes de llegar a este documento de reflexión estratégica hemos emprendido, en los últimos meses, una serie de pasos:

Primero. Elaboración de una ponencia; partiendo de una recopilación entre diversos documentos que los responsables de los distintos ámbitos hicieron llegar; así como conversaciones con personas cualificadas en este ámbito.

Segundo. Envío del documento, a todas las personas que trabajan en el INAP. Con el fin de, previa lectura, poder dar opción directamente a las aportaciones individuales.

Tercero. En los Servicios y en otros ámbitos funcionales se han desarrollado reuniones al efecto para posibilitar un debate más cercano.

Cuarto. Realización de una Jornada Interna, entre toda la plantilla del INAP, para realizar una reflexión más transversal e integral.

Hemos intentado abrir la participación. No como un compromiso sino como una vocación. Si la participación se convierte en uno de los ejes básicos para la Gobernanza europea, es preciso que desde el INAP la asumamos como usual.

El fin último de este proceso es procurar un mejor servicio a la ciudadanía mediante un INAP que aporte valor añadido a la función pública, en unos momentos difíciles. Antes de enfrentarnos a los retos, era preciso ser capaces de narrar lo que queremos y lo que hacemos.



[Contexto

Son tiempos de grandes retos institucionales. Y uno de ellos, es que las Administraciones Públicas actúen como factor proactivo de desarrollo económico y social.

”

Nos enfrentamos a una VIII Legislatura con características propias. Se ha constituido un Gobierno de Coalición fruto de un pacto entre los dos primeros partidos de la Cámara. A lo que debemos unir inevitablemente, la toma en consideración de la actual coyuntura socioeconómica. Por lo tanto, son tiempos de grandes retos institucionales. Y uno de ellos, es que las Administraciones Públicas actúen como factor proactivo de desarrollo económico y social. En esta visión, el INAP se convierte en un instrumento de primer orden por su carácter transversal.

El impulso por una Administración Pública eficaz y eficiente es recogido en el Acuerdo de Gobierno en el que se establece, como uno de los ejes principales de su actuación, la apuesta por la austeridad, la transparencia, la mejora del servicio a los ciudadanos y la modernización.

Por otra parte, la función pública encuentra un reto innovador en el Plan Moderna. En uno de los seis factores transversales para esa visión de Navarra en el año 2030 se encuentra la pretensión de que nuestra Administración Pública sea un modelo de eficiencia y un factor relevante de competitividad reconocida internacionalmente. En él, citan una serie de líneas de trabajo, de las que algunas dan continuidad a lo realizado; presentándose otras más innovadoras. En cualquier caso, merecen ser recordadas algunas de ellas, que encajan dentro de las competencias del INAP.

- Catalogar los servicios que presta la administración y los parámetros que se usarán para su evaluación.
- Establecer un sistema de medición de la satisfacción y atención a los usuarios.
- Analizar los sistemas de selección y contratación actuales y futuros: gestión de plantillas.
- Motivar, formar y fomentar el desarrollo del personal de la Administración.
- Implantar una política de recursos humanos que permita disponer de un personal preparado y motivado.
- Optimizar la estructura-organización interna.

En los últimos tiempos hemos percibido cómo la sociedad civil se aleja de las instituciones en cuanto a su credibilidad, confianza y legitimidad. La ciudadanía se manifiesta satisfecha cuando se le pregunta por la prestación de servicios públicos concretos (educativos, sanitarios, sociales,...), mientras que muestra una actitud reticente si se le pregunta con carácter genérico y global por la Administración Pública (políticos, y empleados públicos).

Conscientes desde hace ya un tiempo de ese alejamiento y desafección ciudadana de los auténticos actores públicos (la clase política y quienes tenemos la misión de desarrollar las políticas públicas, los empleados públicos), el Instituto tiene bastante avanzada una experiencia piloto denominado "Plan Huella" consistente en trabajar con ciertas unidades administrativas (rango de Servicio) la motivación e implicación de sus empleados con el objeto de poder trasladar a la ciudadanía que otra forma de servirle es posible y, así poder recuperar su confianza.

De forma similar al Libro Blanco de la Gobernanza en la Unión Europea se hace preciso avanzar en los principios de apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia con el fin de que las instituciones navarras conecten de mejor modo con la ciudadanía. Y ya que de Gobernanza hablamos, resultan inevitables las necesarias alianzas entre el sector público y el privado a través de la denominada Gobernanza Relacional.



Visión sobre el INAP

Se hace preciso avanzar en los principios de apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia con el fin de que las instituciones navarras conecten de mejor modo con la ciudadanía.



El INAP es un organismo autónomo cuyo objetivo es la realización de acciones que redunden en la mejora del sector público de Navarra. En definitiva, su vocación es aportar valor añadido a la función pública.

La misión del INAP es mejorar e innovar las administraciones públicas de Navarra mediante la formación del empleado/a público, la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de sus servicios, así como la selección y promoción de sus recursos humanos. En

esta misión, la motivación de los empleados/as públicos es un potencial. Por otra parte, el Instituto se conforma como un espacio para el análisis, debate y difusión en torno a la Gobernanza.

El INAP como organismo dotado de autonomía y capacidad propia de obrar, que ostenta el carácter más transversal dentro de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, se muestra capacitado para poder impulsar, coadyuvar y en su caso, coordinar líneas

de trabajo que potencien la eficacia y legitimación de la función pública. Para ello, cuenta con diversas herramientas.

Una de ellas es la introducción de la capacidad de evaluación en las administraciones navarras desde la perspectiva de "evaluar para aprender, aprender para mejorar". El INAP quiere contribuir al desarrollo de la cultura de evaluación y mejora continua de lo público, que la evaluación se convierta en una práctica habitual, en una forma de entender la administración y la gestión pública. Para ello, es fundamental generar la necesidad de evaluar motivada por la toma de conciencia de los beneficios de la evaluación, haciendo especial hincapié en el uso de los resultados de las evaluaciones a la hora de replantear y formular la actuación pública.

Otro de los instrumentos es la formación, entendida como un fin para mejorar los resultados de la organización. La formación es una herramienta para resolver problemas de la organización, y los cursos o las acciones formativas no son más que instrumentos para construir soluciones a disfunciones organizacionales. Los programas de formación tienen que insertarse en el marco de la política de recursos humanos de la Administración, interrelacionándose y apoyando la selección, la motivación, la comunicación interna, las carreras profesionales, la evaluación del rendimiento y el sistema retributivo. La formación en una Administración moderna tiene que acentuarse en las necesidades detectadas, sin menoscabo de las ofertas externas que hacen los servicios responsables de formación. La formación no se ve como algo separado del trabajo sino de forma muy cercana e integrada, realizándose a veces en el propio puesto o centro de trabajo.

La idea de aprendizaje organizacional nos advierte de que cambiar el comportamiento de individuos aislados tiene un valor reducido y llama la atención hacia la necesidad de conseguir nuevas conductas del conjunto de la Administración. Para ello, las acciones formativas han de plantearse de forma integrada, interrelacionando todos los niveles de la organización, de forma que –mejorando las capacidades individuales de cada persona– consigamos como resultado final hacer crecer las capacidades de la Administración para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía navarra.

Otro instrumento en la actividad del Instituto es la política de selección de los empleados públicos, que debe

estar estrechamente ligada a la actividad formativa, manteniendo una especial relación con los órganos competentes en materia de Función Pública, dado que el área de selección del Instituto no es más que un "brazo ejecutor" de las políticas estratégicas en materia de personal que el Gobierno establece a través de la DG de Función Pública. En clara alineación con los postulados del área de evaluación, calidad y organización se persigue innovar, simplificar, mejorar y agilizar la gestión de las Ofertas Públicas de Empleo.

Parece evidente que tanto la formación, la evaluación de las políticas, como el ingreso y la provisión deben incardinarse integradamente en el conjunto de la Administración Pública. El diseño organizativo va de la mano de las políticas públicas, la gestión del personal, la gestión y ejecución de la formación. Por ello, se ha entendido preciso avanzar en esta línea, asumiendo la competencia en materia de evaluación del funcionamiento de las unidades administrativas y la elaboración de los informes preceptivos sobre estructura orgánica y funcional de las unidades administrativas.

Finalmente, el INAP es un organismo autónomo consolidado y con larga trayectoria, muy conocido entre los miembros de la función pública pero menos en la sociedad civil de Navarra. En tal sentido, se considera necesaria una recuperación de liderazgo social que rompa una lanza y se posicione en el debate actual sobre la legitimación de la función pública tan escorado a propuestas populistas. Dentro de este ámbito, se pretende abrir un espacio de intercambio de conocimiento y reconocimiento sobre las políticas públicas y su papel en la sociedad civil. Para ello, deberá contarse con la colaboración de las universidades, colegios profesionales y otras organizaciones sociales. Se trata de relacionar los diferentes ámbitos de actuación de las políticas públicas (Vivienda, Educación, Bienestar Social, Seguridad...) con los nuevos retos tales como la participación ciudadana y social, la innovación, la diversidad, la inclusión social, la tendencia demográfica... Dentro de la orientación de legitimación de las políticas públicas es necesaria tejer una red de alianzas y contacto con otros institutos y escuelas de administración pública del Estado e internacionales, el benchmarking de sus mejores logros o realizaciones, el encuentro periódico en foros, jornadas y reuniones técnicas y el avance en el intercambio de información.



Área transversal de formación y desarrollo

La formación es una herramienta para resolver problemas de la organización, y los cursos o las acciones formativas no son más que instrumentos para construir soluciones a disfunciones organizacionales



La lógica predominante en el área de Formación, durante los últimos años, ha sido la del “catálogo de cursos” frente a una lógica de inversión en formación y aprendizaje organizacional, con horizontes anuales en un entorno programado, en lo que atañe a la oferta de cursos y no así en lo referente a la demanda o formación específica. Ha predominado, aunque con algunas excepciones, el formato “curso/cursillo” frente al despliegue de otras modalidades y canales de formación.

Igual valoración merece el sistema de evaluación de la formación: se evalúa únicamente el primer nivel (la satisfacción o de reacción) y, en los tres últimos años, se ha comenzado a implantar la evaluación del segundo nivel (el aprendizaje y la consecución de los objetivos pedagógicos de las acciones formativas). En ningún caso se evalúa la transferencia al puesto de trabajo, el impacto en la organización o los costes y el retorno de la inversión.

En cuanto a la formación específica o de demanda, podemos decir que la lógica imperante es reactiva, es decir, se está a la espera de la demanda, de la solicitud, en lugar de iniciar acciones proactivas de búsqueda

de los nichos de aprendizaje y de las necesidades expresadas en múltiples formas. De esta forma, resulta difícil planificar una actividad anual, con su correspondiente presupuesto, si no se conocen previamente las intervenciones a desarrollar.

Finalmente, hay que hacer notar el escaso uso de los nuevos canales de comunicación y aprendizaje que ofrece el “e-learning” y las redes sociales en sus distintas modalidades. Un altísimo porcentaje de la formación actual se desarrolla en modalidad presencial, con los problemas e inconvenientes que cada vez se hacen más palpables en la situación actual de crisis (movilidad, costes, eficacia y flexibilidad).

Nos encontramos en un momento crucial, desde el punto de vista del apoyo tecnológico, pues se están desarrollando en estrecha colaboración con la DG de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías, dos proyectos consistentes en implantar un módulo gestor (SAP) y una plataforma de libre acceso para la formación virtual (Moodle). Esta segunda se prevé que esté operativa a comienzos del año 2012, mientras que el módulo SAP lo estará al finalizar dicho año. Son dos proyectos que, una vez

desarrollados e implantados, dotarán al área de gran autonomía de gestión y de unas posibilidades de uso de la información que propiciará la interacción de todos los actores de la formación (usuarios, proveedores y gestores). De estas utilidades se favorecerán todas y cada una de las áreas formativas del Instituto.

En resumen, el área de Formación se encuentra en un momento en el que el modelo de formación de catálogo, que atiende principalmente al individuo y no a la organización, cuyos principales clientes son en un alto porcentaje personal temporal o eventual o con expectativas de promoción a través de la mera acumulación de certificaciones de cursos, con una lenta y gradual pérdida de solicitantes funcionarios fijos y directivos y mandos intermedios. Con un modelo funcional del personal del área que resulta más "gestor" que "consultor interno" de las administraciones públicas, con una formación específica escasamente negociada y contractual y que añade poco valor a las demandas que llegan, en este momento, decimos, se hace necesario una revisión del modelo, una reflexión estratégica y táctica del área y la elaboración de un Plan Director que ayude a dar coherencia y más sentido a un servicio que presta el INAP que debe ir realizando una serie de cambios de enfoque y de metodologías, graduales y deseables desde el punto de vista de la inversión en formación.

Las lógicas que se han contrastado en este apartado, frente a las actuales, deben hacer su gradual transición hasta lograr una lógica más eficiente para con la organización a la que sirve el INAP.

El nuevo modelo debe tratar de sistematizarse sobre una serie de ejes de actuación que nos indicarán las distintas tipologías de necesidades formativas de la organización:

- Eje institucional o corporativo.
- Eje de las unidades funcionales o de negocio (áreas).
- Eje del desarrollo de las personas.

Se debe alcanzar el desarrollo de un sistema de información permanente y retroalimentado que nos facilite información en tiempo real sobre las necesidades formativas que se produzcan en los distintos ejes de actuación.

Otro aspecto de interés relacionado con lo anterior y que afecta a la financiación de los servicios que prestamos es el estudio de las posibles fórmulas o modalidades para el ejercicio de la corresponsabilidad en el desarrollo de los programas formativos que se implementen, especialmente en el eje de las unidades de negocio, en cuya negociación se debería considerar

la implantación de la figura de un "contrato tripartito de formación" (unidad demandante, equipo docente y unidad funcional de formación), con derechos y obligaciones por todas las partes y como fórmula de compromiso, especialmente de la dirección de las unidades.

Las principales operaciones que habría que efectuar para la elaboración de planes de formación bajo esta óptica, serían las siguientes:

- Identificación y análisis de los fundamentos del plan de formación.
- Identificación de las necesidades de formación y su transcripción en objetivos operativos.
- Elaboración y validación de los planes de formación.

En cuanto a la evaluación de la formación, se propone, siendo realistas, la extensión de la evaluación del segundo nivel de Kirkpatrick-Phillips (aprendizaje). Ligado a este tema, se hace necesario también el desarrollo estructurado y sistematizado de un cuadro de mando basado en indicadores y ratios (de actividad y de resultados) relacionados con la formación o modelo de medición de la formación (no sólo evaluación).

El espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las crecientes dificultades para el acceso presencial en nuestros cursos y la mayor facilidad para la conectividad vía Internet desde múltiples puestos de nuestros clientes, aconsejan una diversificación de los canales formativos o formación multicanal.

No podemos olvidar, en todo este entramado de modelos y enfoques, uno nuevo que debe impregnar todo el quehacer de la Formación: el enfoque de marketing aplicado a la Formación. El diagnóstico resultante de los análisis nos debe conducir a la toma de decisiones sobre segmentación del "mercado" público, sobre objetivos, estrategias (de costes, de posicionamiento, de producto).

Cabría hacer mención de la necesaria coordinación y establecimiento de alianzas estratégicas y tácticas con algunas unidades transversales de nuestra Administración (D.G. de Función Pública, D.G. de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías) así como con otras unidades relacionadas con la formación en distintos Departamentos del Gobierno de Navarra y fuera de él. Mantener la colaboración con el mundo universitario y potenciar las relaciones con la FNMC para la necesaria coordinación de la formación de los empleados públicos locales, con empresas del sector y profesionales de alto valor para el INAP deberán ser temas de estudio y desarrollo en el futuro.



Área de formación y acreditación en Vascuence e idiomas comunitarios

La formación de idiomas comunitarios y vascuence no es una formación más. Trata de aportar valor social y divulgación a las lenguas. En un caso, como referente de nuestra diversidad. Y en el otro desde la internacionalización de Navarra.

”

Los dos ejes principales del área formativa de Idiomas del INAP son la formación y la acreditación en idiomas (euskera, inglés, francés y alemán) en el ámbito de las Administraciones Públicas de Navarra.

No se trata de una formación más; tiene especificidades propias. Aportar valor social y divulgación a las lenguas. En un caso, a una lengua propia como el euskera que es referente de nuestra diversidad. Y en el otro caso, potenciar la internacionalización de Navarra a través de la formación en idiomas de nuestros empleados públicos.

La planificación de la formación de idiomas se realiza teniendo en cuenta las necesidades de las diferentes unidades y administraciones públicas, además de las necesidades de todo el personal público. Todo ello se plasma en el plan de formación de idiomas anual que recoge gran parte de las acciones formativas que se desarrollarán:

- Las acciones formativas de euskera.
- Las acciones de inglés, francés y alemán.

En el campo de las acreditaciones, el área formativa de Idiomas se ocupa de elaborar, diseñar, realizar y evaluar pruebas de acreditación de competencia lingüística en los idiomas antes mencionados, asumiendo de este modo los encargos de pruebas de idiomas que otras unidades administrativas requieren, en el marco de procesos selectivos en los que las lenguas son requisito o mérito.

Otro ámbito de actuación es la coparticipación en proyectos internacionales con socios europeos.

Entre las diversas tareas que se desarrollan podemos mencionar, entre otras, la traducción de documentos, la organización de jornadas sobre temática europea y lingüística, el asesoramiento en la valoración de títulos y elaboración de guías de homologación de certificados.

En colaboración con el Instituto Navarro del Vasconce-Euskarabidea, se realiza además el seguimiento de toda su actividad, ya que dicho organismo es la unidad competente para la gestión de los recursos para el aprendizaje del euskera, tanto materiales como humanos, dado que las competencias en materia de diseño, programación y evaluación, residen en el INAP.

En este marco, los objetivos que se persiguen en esta área formativa son:

- Facilitar, entre todo el personal público, el acceso al aprendizaje de idiomas mediante métodos on-line.
- Fomentar la utilización de las nuevas tecnologías y de las redes sociales.
- Ampliar la oferta de los cursos de idiomas extensivos organizando modalidades más flexibles y en horarios más adecuados.
- Profundizar en la oferta de cursos de formación específicos con el euskera, inglés o francés como lengua vehicular.
- Desarrollar y potenciar la unidad de acreditaciones.
- Celebrar convocatorias extraordinarias de acreditación de idiomas para los empleados públicos que estén formándose en ese momento en idiomas.
- Crear un banco de pruebas, con materiales para evaluar en todos los niveles idiomáticos.
- Profundizar en los métodos de evaluación de la competencia lingüística.
- Fortalecer los vínculos de colaboración con diferentes organismos.
- Participar en proyectos europeos relativos a la formación y acreditación de idiomas del personal público.
- Organizar jornadas relativas a la formación y acreditación de los idiomas.
- Poner en funcionamiento el asesoramiento personalizado del personal que necesita utilizar los idiomas en el ámbito laboral.
- Continuar con la adecuación de los preceptos legales.
- Regular las pruebas de idiomas que se realizan por parte del personal del área.
- Elaborar un manual de buenas prácticas en el campo de la acreditación lingüística.



Área de formación en seguridad y emergencias (Escuela de Seguridad de Navarra)

La Escuela Seguridad de Navarra (ESN) adscrita al INAP proporciona una formación del personal de seguridad y emergencias incardinada en una visión social global.



La Escuela Seguridad de Navarra (ESN) permanece adscrita al INAP desde la perspectiva de que la competencia para impartir la formación debe residir en un organismo cuya actividad principal sea la actividad docente. Por otra parte, la formación del personal de seguridad y emergencias no debiera desligarse de la del resto de personal de las Administraciones Públicas de Navarra, especialmente aquella formación de carácter más general y transversal. De este modo, se garantiza de mejor manera, la necesaria distancia objetiva respecto de la organización policial o de emergencias, en su caso. No obstante, por ser una formación propia, la ESN se rige por su propio Reglamento orgánico y de funcionamiento.

En el año 2005 se elaboró el Plan Estratégico de Modernización de la ESN en base a adecuar la organización y recursos físicos de la Escuela a las demandas formativas; diseñar la actividad docente; fomentar y fortalecer las relaciones institucionales; e implementar un Plan de formación. En estos momentos, se trata de mantener activos y actualizados los proyectos implantados, implementar los que se encuentran en fase de desarrollo y desarrollar para su implantación los que no han sido abordados en su plenitud.

De especial significación son los proyectos que pretenden culminar la revisión del diseño curricular para el acceso a los distintos empleos en los Cuerpos de Policía de Navarra y de Bomberos; elaborar y editar las unidades didácticas de los cursos de ingreso y ascenso, por el procedimiento de fichas técnicas; suscribir un convenio de colaboración con el Instituto de Seguridad Pública de Cataluña similar al existente con otros centros de formación policial, y con la UPNA, para el diseño curricular e impartición de la formación en los empleos de Comisario Principal y Comisario de los Cuerpos de Policía, así como para Oficial de Bomberos siguiendo los criterios del Espacio Europeo de Enseñanza Superior (Bolonia) y realizar la evaluación del "transfer" de la formación al puesto de trabajo, especialmente en los cursos de ingreso a los Cuerpos de Policía de Navarra y de Bomberos.

Por otra parte, se hace preciso culminar la organización en soporte físico e informático de la documentación administrativa generada por la Escuela de Seguridad de Navarra e incrementar el fondo de documentación de la Biblioteca especializada que posibilite la investiga-

ción y la consulta tanto interna como externa, al objeto de lograr que la Escuela de Seguridad de Navarra sea una referencia para la investigación, desarrollo profesional y de comunicación entre los profesionales de la seguridad y las emergencias.



Área de evaluación, calidad y políticas públicas

El INAP quiere contribuir al desarrollo de la cultura de evaluación y mejora continua de lo público. Evaluar para transformar.



Le corresponde al INAP establecer la estrategia a seguir para conseguir el desarrollo de una cultura de evaluación de lo público desde la perspectiva de evaluar para aprender, aprender para mejorar. Que la evaluación se convierta en una práctica habitual en las administraciones navarras y se convierta en una forma de entender la administración y la gestión pública.

Para ello, toma como principales referencias la Carta de compromisos con la calidad de las Administraciones públicas españolas y, de forma prioritaria, el marco de la evaluación y calidad definido en Navarra por la Ley Foral 21/2005 .

La necesidad de partida es la mejora continua de los servicios públicos y el objetivo principal es que las administraciones públicas navarras desarrollen la capacidad de evaluación en todos los aspectos relacionados con el servicio público: la prestación del servicio, el funcionamiento de la organización y el diseño de las políticas públicas e intervenciones que se deriven de ellas.

Para contribuir al logro de este objetivo, en los últimos años el Instituto Navarro de Administración Pública ha diseñado y realizado el desarrollo inicial del Sistema público de evaluación de Navarra.

La creación de un Sistema público de evaluación en Navarra es el objetivo principal de la Ley Foral 21/2005. El Sistema se ha configurado como un marco común que guía la actividad de evaluación en el sector público desde la voluntariedad, puesto que cada organización decide cuándo, qué y con quién evaluar, y la flexibilidad, porque tiene capacidad de crecer y adaptarse a nuevas necesidades y realidades.

La voluntariedad del Sistema determina que las líneas de actuación se orienten de forma prioritaria a la sensibilización sobre los beneficios y utilidades de la evaluación, con el fin de aumentar el interés por la práctica, y al desarrollo de la capacidad de evaluación mediante acciones de formación, para que las personas de la administración desarrollen las habilidades y conocimientos necesarios para liderar, gestionar y, en su caso, abordar la evaluación de intervenciones y servicios públicos.

El área de evaluación y calidad ayuda y apoya a las administraciones públicas de Navarra a mejorar el servi-

cio que prestan, el funcionamiento de la organización y el diseño de las intervenciones públicas.

El modelo de actuación que propone es orientar a que sean las propias unidades las que se involucren en el proceso de evaluación y mejora continua. Son los equipos directivos, interesados en mejorar el servicio que prestan, el funcionamiento de la organización que dirigen y el diseño de las intervenciones derivadas de una determinada política pública, quienes tienen que liderar el proceso e implicar a las personas de su organización.

Para ello, se propone que se utilice la metodología del Plan Marco de Calidad (Plan estratégico aprobado por el Gobierno de Navarra en marzo de 2011) y que se capacite a los equipos internos para analizar, realizar el diagnóstico y finalmente elaborar un plan de calidad específico que permita a la organización cumplir su misión y avanzar de forma sistemática hacia su visión de futuro.

Desde el área de evaluación y calidad se les proporciona la asistencia y el apoyo necesario en los siguientes aspectos:

- En la sensibilización: asistiendo a reuniones y eventos, apoyando la sensibilización del personal interno y la ciudadanía.
- En la capacitación del personal, a través de la oferta de formación general y específica y poniendo a su disposición la metodología apropiada de evaluación y mejorar a través de guías y asesoría puntual.
- En la divulgación interna y externa de procesos y resultados: Registro de evaluación, Premio a la calidad de los servicios públicos, Congresos estatales, etc
- En la cooperación a través de la difusión de buenas prácticas y facilitando el contacto con entidades públicas y privadas involucradas en procesos similares.
- En la evaluación externa: ofreciendo la realización de informes con recomendaciones para elaborar los planes de mejora.

Las acciones que se pongan en marcha deben tener como consecuencia directa el desarrollo, evaluación y mejora continua del Sistema público de evaluación de Navarra. Y esto a su vez, debe contribuir a que se in-



cremente el número de acciones de evaluación y mejora de la calidad de los servicios, del funcionamiento interno y de las políticas públicas en las administraciones navarras.

Las líneas de actuación para la legislatura son las siguientes:

- La definición de la estrategia de la Comisión Foral de Evaluación para la evolución del Sistema público de evaluación.
- La gestión y mantenimiento del Registro de Evaluación incidiendo de forma especial en la promoción del Registro para la divulgación de la actividad en materia de evaluación y mejora y en la captación de inscripciones no obligatorias, en especial por parte de las entidades locales.
- La sensibilización de la alta dirección y la capacitación de las personas encargadas de ejecutar los procesos. Sensibilizar al personal directivo, para que promueva y lidere la realización de evaluaciones y posteriormente utilice y difunda sus resultados. Proporcionar conocimiento general al conjunto de empleados públicos, para que comprenda y colabore en las acciones que se emprendan. Capacitar a quienes vayan a gestionar los procesos de evaluación y a aplicar las técnicas de calidad previstas en los programas de mejora.
- El reconocimiento social a las entidades públicas navarras que se distinguen en la mejora continua del servicio público.
- La promoción del Plan Marco de Calidad con el fin de impulsar la realización de planes de calidad en las entidades públicas y en especial en la ACFNA. Se propone la metodología del Plan Marco como inicio del recorrido de la organización hacia la excelencia para que cuando alcance el grado de madurez oportuno pueda continuar con la aplicación de un modelo de excelencia estándar (EFQM, por ej.) y acreditar el nivel obtenido mediante los procesos de evaluación externa existentes.
- La promoción y realización de evaluación de políticas e intervenciones públicas y de evaluación de la calidad

de los servicios públicos, tanto de la prestación como del funcionamiento de la organización que los presta:

- Los encargos de evaluación de políticas e intervenciones públicas que de ellas se deriven recibidos, de acuerdo al Procedimiento establecido mediante Acuerdo de la Comisión de 14 de diciembre de 2010.
- La promoción de la realización de Análisis de evaluabilidad de las intervenciones públicas que tengan prevista su evaluación, con el fin de que se compruebe, antes de abordar un proceso complejo, en qué medida están preparadas para ser evaluadas y, en su caso, se realicen las mejoras oportunas previas a la evaluación.
- La evaluación externa a partir de autoevaluaciones de cartas de servicios, sistemas de quejas y sugerencias, y diagnósticos del funcionamiento de la organización.
- La elaboración de los informes preceptivos de estructura orgánica y funcional, atendiendo a criterios organizativos generales, al análisis cuantitativo de las unidades propuestas y al análisis de funciones y competencias.
- La comunicación, interna y externa, de las actuaciones realizadas para configurar el sistema público de evaluación y de sus resultados.
- El desarrollo del marco de cooperación identificando nuevos colectivos y formalizando las estrategias de cooperación ya iniciadas.
- La evaluación continua del Sistema Público de evaluación:
 - Evaluación de la actividad y funcionamiento del órgano competente en materia de evaluación.
 - Informe del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005 y elaboración del programa de mejora asociado.
 - Análisis de percepción ciudadana sobre la Administración y su funcionamiento a partir del cual se realiza el seguimiento y actualización del Código de Buenas Prácticas administrativas.

- Si se dan las condiciones, se propondrá a la Comisión el diseño del estudio que permita el análisis sistemático de las necesidades y expectativas desde la doble perspectiva de quien utiliza los servicios públicos y de quien los presta.

- Por último, siempre que la Comisión lo considere oportuno, Navarra podría evaluar el grado de cumplimiento de la "Carta de compromisos con la calidad de las AAPP españolas", siguiendo la metodología diseñada en la Red interadministrativa.



Área de selección

Integrar en esta legislatura las materias de Ingreso, Promoción y Provisión aporta una oportunidad para definir integralmente un modelo de selección de recursos humanos.

”

El área de Selección para el Ingreso se creó al comienzo de la VII Legislatura (2007-2011), asumiendo competencias, atribuciones y funciones que hasta dicho momento habían residido en la D.G. de Función Pública. En concreto, asumió las competencias en materia de Ingreso y Promoción.

Tal traspaso de competencias se realizó con la finalidad de modernizar y agilizar el desarrollo de las distintas Ofertas Públicas de Empleo (OPE), así como de incrementar la eficiencia en el índice de cobertura de las plazas convocadas y aprobadas por el Gobierno de Navarra. Pasada una legislatura, se puede decir que los objetivos previstos se han visto cumplidos, ya que las OPE aprobadas se han ejecutado con mayor celeridad, agilidad, eficiencia y transparencia, siendo beneficiarios de ello los ciudadanos que han optado a las distintas convocatorias, así como los empleados públicos implicados en las mismas.

En este período se han ejecutado dos OPE completas (2007 y 2009) y dos OPE parciales (2008 y 2010), habiendo podido reducir el porcentaje de plazas sin cubrir más de un 75%, limitándose en la última OPE de 2009 a 18 plazas de unas 900 convocadas (apenas un 2%).

Así, enlazando los objetivos con las actuaciones se puede destacar lo siguiente:

- Elaboración y difusión de un calendario de convocatorias público y accesible.
- Reducción de los tiempos de ejecución de las convocatorias.
- Aplicación telemática que posibilite la inscripción y el abono de las tasas mediante tarjeta de crédito a través de internet.
- Unificación, por niveles, de los temarios sobre normativa básica.
- Incorporar la valoración del inglés de manera no obligatoria, en las convocatorias de los niveles A y B.
- Convocar y gestionar, por vez primera, una convocatoria específica para personas con discapacidad.
- Edición de un manual operativo (en edición digital) dirigido a los miembros de los tribunales de oposición.
- Oferta a los tribunales de la logística necesaria para el desarrollo de las convocatorias.
- Unificación de criterios para la actuación de los miembros de los tribunales.
- Implementación de una aplicación gestora de preguntas para pruebas de convocatorias masivas.

- Corrección por lectora óptica de exámenes, cuestionarios, encuestas, etc.

En este comienzo de legislatura se pretende dar un paso más asumiendo una nueva competencia que residía en la D.G. de Función Pública como es la Provisión. Ya en 2007 se valoró la pertinencia de hacerlo, si bien se decidió que no se hiciera efectivo el traspaso. Pues bien, pasados cuatro años se ha tenido oportunidad de valorar que las materias de Ingreso, Promoción y Provisión deben ir unidas para una mejor y más ágil gestión.

En este contexto de menor actividad de convocatorias, procede integrar de manera efectiva la nueva actividad y seguir profundizando en las mejoras y actualizaciones conducentes que permitan continuar en la senda de la modernización, agilización y transparencia.

Así, específicamente, y en colaboración con las unidades pertinentes en cada caso, sería oportuno:

- Continuar profundizando en el nivel de exigencia del conocimiento de los idiomas comunitarios.
- Progresar en la adaptación de convocatorias específicas para personas con discapacidad.
- Avanzar hacia un sistema de acreditaciones en materia de idiomas y habilidades ofimáticas que eviten tener que medirlas en cada específica convocatoria.
- Realizar un análisis del nuevo marco de titulaciones.
- Tener en cuenta las titulaciones específicas de Formación Profesional.
- Potenciar los requisitos de acceso frente a las pruebas.
- Incorporar la selección por Competencias.
- Avanzar en la adecuación a puestos mediante pruebas funcionales
- Incorporar, progresivamente, los cursos selectivos de acceso.
- Generar un gestor de ítems para las pruebas de normativa.
- Mejorar los instrumentos y aplicaciones necesarias para la más eficiente gestión de los procesos derivados de los Concursos de traslado.
- Crear la figura de "especialista asesor" de los tribunales por ámbitos.
- Reconocer la presencia en los tribunales y revisar las compensaciones de sus miembros.
- Valorar si ha de ser computable la formación de los empleados para su carrera administrativa.



Área de psicología

El INAP se configura como organismo técnico superior de las Administraciones Públicas de Navarra para desarrollar actividades que redunden en la mejora del sector público de Navarra.



A caballo entre el área de Selección y la de Organización se encuentra la Sección de Psicología, cuya misión principal es colaborar en la selección de personal para el ingreso en las diferentes Administraciones Públicas, en lo que a valoración psicotécnica respecta. En concreto, aquellas que vienen obligadas por Ley, como es el caso de las convocatorias de los cuerpos de policía y de emergencias, y aquellas otras, generalmente de entidades locales, que se incorporan voluntariamente como un ejercicio más en las distintas convocatorias de ingreso, de promoción o de listas de contratación para el empleo público.

Igualmente, le compete emitir informes de adecuación y aptitud al puesto de trabajo de los candidatos que aspiren al ingreso en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra o a la provisión de puestos de nivel superior o equivalente, y evaluar su desempeño cuando los vengan ocupando en aplicación de procedimientos de promoción en los que se haya previsto esta evaluación.

Además, incorpora la actividad derivada del peritaje sobre la capacidad de ciertos ciudadanos para la concesión del permiso de armas o del carnet de conducir.

Esta unidad es la única del Instituto que, desde el año 2002 cuenta con una certificación extendida por AENOR, de la Norma UNE-EN ISO 9001:2008, que acredita que dispone de un sistema actualizado de gestión de la calidad conforme a dicha Norma para las actividades de Selección, con el siguiente alcance: en colaboración con las unidades administrativas correspondientes, del personal para el ingreso (ingreso, promoción y ascenso) y la realización de correcciones automatizadas para las administraciones públicas de Navarra.

Históricamente esta área ha realizado trabajos de asesoramiento en materia de organización de unidades administrativas y evaluación de puestos de trabajo, en el ámbito de las entidades locales sobre todo, tareas que no se realizan en la actualidad. Así, en el nuevo marco que pudiera establecerse en el área de Evaluación, calidad y organización, podría llegar a determinarse, con la necesaria adaptación al contexto, tiempos, exigencias y recursos existentes, la posibilidad de desarrollar tareas en materia de organización, aprovechando la cualificación profesional de la mayor parte

de los Técnicos de la unidad que responden al perfil de Psicólogo.

Son momentos en los que cabría pensar en la posibilidad de abrir otros horizontes en la actividad de la Sección. Por ello, y en estrecha colaboración con el área de Evaluación y Calidad se puede estudiar la implicación en materia de evaluación de la actividad, organización y prestación de servicios de las distintas unidades.



Actividades generales

*Es preciso innovar desde lo público
reforzando su papel.*



Es una aspiración del INAP dotar a la Secretaría General del rango de unidad administrativa propia, sin necesidad de que sea asociada a la Dirección de un concreto Servicio, lo cual podría abordarse en el marco de una próxima revisión estatutaria.

La Secretaría General por naturaleza tiene como principales cometidos los referentes a Gestión, Infraestructuras y Apoyo Organizativo. Supone una asistencia a los Servicios existentes. Derivadas de dichas funciones caben destacar labores como las siguientes:

- La gestión presupuestaria, económica y contable del Instituto.
- La contratación administrativa y gestión del personal.
- La gestión de la plataforma de reserva de aulas: facilitación de aulas para la formación a Administraciones Públicas en Navarra y Entidades Públicas.
- El mantenimiento de las instalaciones del INAP.
- Lo relativo a las TICs e I+D+I.
- La comunicación e imagen del Instituto, aspectos a mejorar a través de la potenciación de elementos internos de información, coordinación, debate y discusión, y del uso de las redes sociales u otros instrumentos para la visibilidad externa.
- La recopilación de las estadísticas del INAP y su remisión anual.
- La gestión de la Protección de datos de carácter personal.
- La atención al público y el registro y respuesta a quejas y sugerencias planteadas por los ciudadanos.
- La gestión general de la biblioteca especializada.
- La elaboración, junto con el Servicio de Calidad, del Catálogo de Servicios del INAP.
- La organización e impartición anual de cursos incluidos dentro del Plan de Formación en materia de Función Pública de la Comunidad Foral y de Ley 30/1992.

Por otra parte, en la Secretaría General se residencia la asistencia jurídica en lo referente a:

- La elaboración de anteproyectos de disposiciones, instrucciones, circulares y demás normativa.
- Los recursos administrativos en materia de ingreso y promoción.
- El mantenimiento y la actualización del gestor de expedientes Extr@.
- El envío de expedientes a los Tribunales de Justicia.
- La respuesta a quejas presentadas ante el Defensor del Pueblo de Navarra.

- La propuesta de firma de Convenios de Colaboración con Entidades públicas y privadas dedicadas a la formación de adultos.
- La respuesta a las preguntas y mociones de los distintos grupos parlamentarios.

Finalmente, sobre la misma recaen funciones institucionales de relación exterior tales como la organización de Congresos, Seminarios, Jornadas y Foros, gestión de las publicaciones propias del Instituto, gestión del Premio Gestión y Políticas Públicas Martín Azpilicueta.



Hoja de Ruta

La misión del INAP es mejorar e innovar las administraciones públicas de Navarra mediante la formación del empleado/a público, la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de sus servicios, así como la selección y promoción de sus recursos humanos.



Coyuntura precisa para grandes retos, entre ellos la modernización de la Administración Pública. Es una Oportunidad.

La evaluación como aprendizaje para la mejora en el horizonte de la excelencia.

Nuestra vocación como INAP es procurar valor añadido a la función pública. Mediante la formación, selección, evaluación e innovación-legitimación de lo público.

La formación entendida como un proactivo para la cultura organizacional.

En cualquier proceso de mejora organizacional es preciso tener en cuenta estructura, procesos, productos, comunicación y cultura organizacional. Todos y todas somos INAP.

La selección, promoción y provisión como proceso de adecuación de los recursos humanos necesarios en la Administración.

Innovación desde lo público reforzando su papel.



Líneas de actuación

- Proceso dinámico de apertura entre los diferentes Servicios y Áreas con el fin de potenciar la cooperación.
- Posicionamiento y actualización del INAP en las redes sociales.
- Diseño de un Plan Director de Formación Corporativa con el fin de implantar operativamente en nuestra Administración un modelo de formación eficaz, multidimensional; con indicadores de medición y evaluación.
- Nuevo sistema de evaluación de la formación, intentando incorporar nuevos valores como la transferencia al puesto de trabajo, el impacto en la organización, entre otros.
- Potenciar nuevos canales de comunicación y aprendizaje que ofrece el e-learning en sus distintas modalidades y áreas.
- Iniciar acciones proactivas de búsqueda de los nichos de aprendizaje y de las necesidades expresadas.
- Crear y desarrollar una red de personas colaboradoras en cada Departamento del Gobierno de Navarra para detectar necesidades de formación.
- Estos puntos anteriores son de aplicación tanto para la Formación más genérica como la de idiomas, seguridad, emergencias. Es más se deben establecer las sinergias colaborativas precisas.
- Potenciar, mediante diversos instrumentos, la puesta en valor de las políticas públicas.
- Involucrar a las administraciones públicas en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.
- Detectar Buenas Prácticas administrativas innovadoras, especialmente aquellas que potencien el diálogo con la sociedad civil y la implicación con el sector sin ánimo de lucro.
- Divulgación del enfoque de una administración orientada a la ciudadanía, prestadora de servicios de calidad.
- La evaluación y mejora continua del Sistema Público de Evaluación de Navarra.
- Incrementar la visibilización de la Ley Foral 21/2005, también a la sociedad. Dando a conocer las acciones y resultados y desarrollando jornadas de presentación y difusión de sus contenidos.
- Desarrollo normativo de la Ley 21/2005 de Evaluación de las Políticas y Servicios Públicos que permita avanzar a la Comisión Foral de Evaluación en un diseño propio sobre análisis de evaluabilidad y, en general, en la práctica de su función evaluadora.

- Plan estratégico de la Comisión Foral para la Evaluación.
- Evaluación del grado de cumplimiento de la "Carta de compromisos con la calidad de las AAPP españolas" en las administraciones públicas de Navarra.
- Evaluación de Cartas de servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de otras administraciones públicas que lo demanden.
- Elaboración de informes preceptivos de estructura orgánica y funcional.
- Análisis de la percepción sobre el funcionamiento de la Administración pública navarra y la actualización del Código de Buenas Prácticas administrativas.
- Adecuación y definición del programa de reconocimientos y premios, incluyendo el ámbito de la evaluación, a los objetivos señalados.
- Realización de planes de calidad en departamentos, organismos autónomos o unidades de rango inferior.
- Publicación actualizada sobre el Sistema público de evaluación de Navarra.
- Ofertar formación on-line en euskera, francés e inglés mediante un programa homologado, desde el inicio (nivel A1) hasta el nivel B2. Alcanzando a todo el personal de la Comunidad Foral, independientemente de su ubicación geográfica.
- Utilizar los formatos multicanal y las redes sociales como instrumentos de continuidad de aprendizaje de idiomas.
- Desarrollar y potenciar la unidad de acreditaciones de idiomas.
- Registro de los niveles acreditados en idiomas por las empleadas y empleados públicos.
- Participación en proyectos europeos relativos a la formación y acreditación de idiomas y multiculturalismo.
- Potenciación de la cooperación con entidades de naturaleza similar y traslación y divulgación de mejores prácticas a las administraciones públicas de Navarra.
- Progresar en la adaptación de convocatorias específicas de Oferta Pública de Empleo para personas con discapacidad.
- Avanzar hacia un sistema de acreditaciones en materia de idiomas y habilidades ofimáticas que eviten tener que medirlas en cada específica convocatoria. Continuar profundizando en el nivel de exigencia del conocimiento de los idiomas comunitarios.
- Valorar la formación de los empleados para su carrera administrativa.
- Incidir en las titulaciones específicas de Formación Profesional para el ingreso.
- Avanzar en la adecuación a puestos mediante pruebas funcionales.
- Culminar la revisión del diseño curricular para el acceso a los distintos empleos en los Cuerpos de Policía de Navarra y de Bomberos.
- Suscribir convenio de colaboración para el diseño curricular e impartición de la formación en los empleos de Comisario Principal y Comisario de los Cuerpos de Policía, así como para Oficial de Bomberos siguiendo los criterios del Acuerdo de Bolonia.
- Realizar la evaluación del "transfer" de la formación al puesto de trabajo, especialmente en los cursos de ingreso a los Cuerpos de Policía de Navarra y de Bomberos.
- Diseñar el horizonte formativo de Policías de Navarra.
- Avanzar en estudios sobre el perfil sociológico de la plantilla policial.
- Colaboración con el Departamento de Educación en convalidación de estudios que nos permitan homologar las acreditaciones previas a procesos selectivos.
- Coordinar desde la Secretaría General del INAP con Función Pública diversos criterios sobre OPE.
- Potenciar la comunicación exterior del INAP así como sus relaciones con otras instituciones autonómicas.
- Evaluación y replanteamiento, si procediese, de publicaciones y subvenciones.
- Establecer líneas de diálogo cooperativo con la Cámara de Comptos y FNMC en materias de interés común.



**Gobierno
de Navarra**