



El INAP ante los retos de la innovación pública



Consuelo Sánchez Naranjo



Directora del INAP



INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública)

Toda actividad innovadora en la Administración requiere de un doble contexto, estructural y estratégico, que posibilite una transformación generalizada de lo público y, a su vez, modele una nueva cultura organizativa que tenga en la innovación uno de sus pilares.



El **contexto estructural** se relaciona con la esfera del impulso político y la subsiguiente viabilidad presupuestaria que permita emprender proyectos diferentes, tanto en la forma como en el fondo. Es aquí donde el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia marca un hito en la modernización de la Administración, a través de su Palanca IV (Una Administración del siglo XXI) y, más concretamente, de su Componente 11 (Modernización de las Administraciones Públicas). En el ámbito de esta planificación multisectorial, el INAP viene emprendiendo proyectos de profundo calado innovador, algunos ya realizados, como la creación de una ciberaula o la elaboración del Marco de referencia de competencias digitales de las empleadas y empleados públicos, complementado con el correspondiente Marco de competencias para el teletrabajo, y otros en desarrollo, como el relativo a la puesta en funcionamiento de un banco de recursos en abierto según estándares de metadatos normalizados, que garantice el acceso a toda la información existente y, al mismo tiempo, incorpore tecnología de Inteligencia Artificial.

Toda actividad innovadora en la Administración requiere de un doble contexto, estructural y estratégico, que posibilite una transformación generalizada de lo público y, a su vez, modele una nueva cultura organizativa que tenga en la innovación uno de sus pilares.



Por su parte, **el contexto estratégico propio del INAP**, definido en su Plan Estratégico Plurianual 2021-2024, plantea importantes estímulos para la innovación, incluida una de sus estrategias, que literalmente se dirige a «Impulsar la innovación docente y promover una mejor adaptación del instituto a los procesos de aprendizaje en entornos virtuales» e incorpora, además, como proyecto singular, la «Creación de un Laboratorio de la Innovación en la Administración española» (Laboratorio de Innovación Pública-LIP), que se ha querido configurar como lugar de encuentro y colaboración entre emprendedores públicos, para compartir ideas y propuestas de reforma y mejora, con la voluntad de realizar, además, una labor de acompañamiento durante todo el recorrido de los procesos de cambio, desde su inicio hasta la evaluación posterior a su implementación.

Partiendo de la base de que la mejor estrategia para transformar la realidad es reforzar las iniciativas locales de cambio, y que éstas deben estar lideradas de forma efectiva y continuada, para conseguir su extensión mediante la diseminación y la emulación, el LIP aspira a prestar su apoyo a este tipo de procesos, poniendo en valor -a través de diferentes herramientas de trabajo colaborativo- el talento, la tecnología y el conocimiento que provienen de la experiencia disponible en las organizaciones públicas.

El Laboratorio inició su andadura en 2022 con el lanzamiento de varios grupos de trabajo para el abordaje, el análisis y las propuestas de solución a los problemas concretos planteados por distintos desafíos, entre los

que se encuentran el diseño y experimentación de un puesto de trabajo de nueva generación en el Ministerio del Interior, así como el diseño de una “casoteca” para la formación de directivos públicos en la red constituida por el INAP y las escuelas y los institutos de administración pública de las comunidades autónomas (REI). En torno al LIP se está abordando también la experimentación de procesos de colaboración intermunicipal para compartir el talento público, especialmente en aquellas áreas de conocimiento más especializadas, así como la elaboración de una guía para descentralizar pruebas selectivas, en el marco de la normativa reguladora de la oferta de empleo público para el año 2022.

Más allá de la actividad específica del LIP, la innovación pública se está consolidando como un concepto transversal e inspirador, en cuyo desarrollo se han involucrado los distintos departamentos del INAP.

En el ámbito del **aprendizaje**, además de reforzar el impulso a la formación en competencias digitales, el INAP está promoviendo un modelo cooperativo con enfoque competencial y basado en actuaciones y recursos interconectados. Se han puesto en uso nuevas herramientas y plataformas para fomentar la interacción entre las personas integrantes de la comunidad de estudiantes y formadores.

En este terreno, resulta especialmente destacable la reciente publicación de la primera Estrategia de Aprendizaje INAP 2023 – 2024, que supone un hito en la coordinación entre los distintos promotores de aprendizaje existentes en el entorno público.



Como parte de los cambios operados, el INAP está potenciando actuaciones orientadas al personal directivo, que desarrolla un papel clave en el liderazgo del cambio innovador, a través del programa **Misiones Directivas: encuentros de la dirección pública de la Administración General del Estado**, así como de una actividad específica para la preparación de la próxima Presidencia española del Consejo de la Unión Europea, a través de sesiones formativas de **Awareness raising for senior high-level officials**, a cargo de personal experto del Consejo, desplazado a España para la ocasión.

Por lo que se refiere a los **procesos selectivos** para el acceso al empleo público que le corresponde ejecutar, además de impulsar la reflexión y el debate sobre la necesaria adecuación de éstos al momento actual, el INAP está focalizando la perspectiva innovadora en la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan realizar una gestión integral y óptima de los mismos.

En lo relativo a la **promoción y difusión del conocimiento innovador**, a la continua actividad de publicación de revistas electrónicas, se añade el desarrollo de un nuevo Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria, que facilite el acceso digital a la gran mayoría de los fondos con que cuenta la biblioteca del INAP, con más de 200.000 registros bibliográficos focalizados en Derecho Público, Derecho Administrativo, Ciencia de la Administración, Función Pública, Hacienda Pública y otras materias relacionadas.

El impulso a la investigación sobre políticas públicas, que viene de la mano de publicaciones periódicas, becas y, próximamente, subvenciones a proyectos de investigación, gestionados por el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento del INAP, contribuye a poner el acento en las nuevas necesidades, tendencias y retos del entorno público. Prestar atención a las buenas prácticas que las distintas Administraciones, tanto del panorama nacional como del internacional, llevan a cabo, es parte del desempeño institucional del instituto, de forma que se produzca una retroalimentación de las experiencias innovadoras entre todas las organizaciones unidas por el nexo común del servicio público.

En esta línea ha venido avanzando el INAP respecto de la cooperación con Iberoamérica, dando a conocer proyectos innovadores, compartiendo reflexiones y perspectivas diferentes de encaminar la innovación pública, y aprendiendo de la puesta en común de las experiencias en distintos países de este ámbito geográfico. Los diversos encuentros multilaterales celebrados en la sede de Atocha en el segundo semestre de 2022 y, muy especialmente, la reunión del Grupo de expertos para el avance del Índice de Gobernanza Iberoamericano, así como la celebración del I Simposio iberoamericano de innovación pública, vienen a ejemplificar esta operativa. En este último participaron representantes de 19 países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), compartiendo retos y buenas prácticas de innovación, y formulando colectivamente recomendaciones en este campo, reflejadas en la Declaración de Madrid, adoptada el 6 de octubre de 2022.



A la participación activa del INAP en diversos foros de ámbito europeo, como la red de directores de institutos y escuelas de administración pública de los estados miembros de la UE (DISPA) - centrada en el intercambio de buenas prácticas -, o la Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO), cuyo ámbito afecta a los procesos selectivos para acceder a la función pública comunitaria, se suma **la actuación del instituto en el seno de la OCDE**, a través de su Red de Escuelas e Institutos de Administración Pública, así como en el Comité de Expertos en Administración Pública (CEPA), en el marco de **Naciones Unidas**, centrado en innovación pública, gobernanza participativa, o desarrollo de capacidades en los países en crisis y en situación de post-conflicto, entre otros temas.

Esta presencia del INAP en muy diversos foros internacionales, ha implicado la toma de conciencia de la relevancia que la innovación pública ha adquirido en el panorama supranacional. Una de las más recientes evidencias al respecto es la Declaración de Estrasburgo sobre los valores y retos comunes de las Administraciones Públicas Europeas, adoptada el 17 de marzo de 2022, y que presenta como la primera de sus tres áreas de actuación la construcción de una función pública atractiva, moderna e innovadora.

De toda esta actividad del INAP, imbuida de una clara voluntad innovadora, se deduce un aspecto clave de la propia naturaleza del instituto, consistente en actuar como **red de redes**. La operativa de interconexión, inherente a todo proceso innovador, es en este caso consecuencia directa del amplio campo de interlocutores con los que se relaciona esta institución.

as distintas administraciones públicas, tanto españolas como extranjeras, así como el entorno académico universitario y demás comunidad investigadora, junto con el ámbito privado, son una clara muestra de ello, actuando también el INAP como punto de contacto entre las personas empleadas públicas de la Administración General del Estado, para quienes genera, además de una constante actualización y ampliación de su capacitación, una valiosa oportunidad para el desarrollo de redes profesionales. Todo ello aporta al INAP un posicionamiento único en el sector público para potenciar lazos de **colaboración intersectorial e interprofesional**.

Como epicentro de lo público, el INAP asume su responsabilidad de actor colaborativo nacional e internacional para impulsar la innovación y contribuir así a que las administraciones públicas estén a la altura de los retos presentes y futuros, aspecto clave de su legitimación ante la ciudadanía del siglo XXI.

CONSUELO SÁNCHEZ NARANJO

