



El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP)

◆ Introducción

En el escenario de la segunda parte del año 2011 se abordó la elaboración de un documento de reflexión estratégica como paso previo a un proyecto estratégico que guiara al organismo.

Hoy, pasados tres años desde la disolución del INAP como organismo autónomo, con ocasión de la aprobación del DF 68/2012, de 25 de julio, y su integración en la Dirección General de Función Pública, mediante el DF 69/2012, de 25 de julio, las circunstancias son suficientemente distintas desde el punto de vista orgánico y competencial.

Así, en el referido trienio, todas las personas del INAP han reflexionado sobre su situación, son conscientes de ella y, a partir de la misma, han diseñado su actuación presente y futura. Por otro lado, una auténtica reflexión estratégica y un futuro proyecto estratégico debiera ser liderado por la instancia superior que acoge al Instituto, es decir, la Dirección General de Función Pública, pues de ella deben nacer las coordenadas básicas que ordenen su actuación.

Este documento recoge de manera nítida la misión, la actividad, los objetivos y los planes de futuro del INAP. Es nuestra hoja de ruta.



Este documento recoge de manera nítida la misión, la actividad, los objetivos y los planes de futuro del INAP. Es nuestra hoja de ruta.

Unas orientaciones estratégicas en materia de formación general y en idiomas, en la acreditación de éstos, para el desarrollo de los recursos humanos; igualmente lo hace en materia de psicología aplicada, relacionada directamente con los objetivos y planes estratégicos que tenga dispuestos para sus políticas de personal. Así, al INAP le correspondería desarrollar las actuaciones emanadas de tales orientaciones estratégicas.

Este documento, elaborado a través de un modelo que ha permitido la participación de todo el personal del INAP (individual, en pequeño grupo y en grupo universal), recoge de manera nítida la misión, la actividad, los objetivos y los planes de futuro del Instituto, de manera que sirva como hoja de ruta interna y pueda constituir un documento de referencia comprensible para cualquier empleado público.

Presentación del Instituto

El INAP es una unidad con carácter transversal para toda la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y, en muchos casos, para todas las Administraciones Públicas de Navarra.

Unidad con rango de Servicio, adscrito a la Dirección General de Función Pública, cuya misión última es dotar a los empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que puedan contar con las mejores herramientas personales y habilidades profesionales o técnicas a fin de prestar un óptimo servicio a la ciudadanía a la que nos debemos, foco último de nuestras actuaciones.

La actividad del Instituto tiene carácter transversal porque el núcleo de sus actividades (formación general y en idiomas, acreditaciones en el conocimiento de idiomas, valoración psicotécnica y estudio y análisis de unidades administrati-

vas) lo son por su propia naturaleza. En definitiva, su eje central es el aprendizaje de las personas de una organización tan compleja por su arraigo, por su historia, por sus competencias, por su poder vertebrador, como la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

El escenario actual permite solidificarnos internamente y proyectarnos externamente.

Nuestra experiencia de tantos años (más de treinta) debe ser aprovechada para adaptarnos, cambiar y empeñarnos en mejorar todos aquellos aspectos que habíamos venido identificando como mejorables y que en el contexto actual (nuestro propio escenario y el más general, lleno de incertidumbres) se hace más necesario que nunca. Externamente, haciéndonos presentes a través de unas actuaciones en las que impere la máxima

profesionalidad, que nos permita ser reconocidos por nuestro bien hacer. Paralelamente, se deberán utilizar todos los mecanismos de comunicación que seamos capaces de hacer operativos. Por ello, hay que centrarse en lo único importante, que es el cumplimiento de los objetivos y no en lo accidental, como es la operativa burocrática y formal que la rodea.

Dotar a los empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que puedan contar con las mejores herramientas personales y habilidades profesionales o técnicas a fin de prestar un óptimo servicio a la ciudadanía.

El INAP es una unidad con carácter transversal para toda la Administración.

Esta misión se concreta a través de la prestación de servicios que permitan identificar y desarrollar



Dotar a los empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que puedan contar con las mejores herramientas personales y habilidades profesionales o técnicas a fin de prestar un óptimo servicio a la ciudadanía



El INAP no deja de ser una unidad con carácter transversal para toda la Administración

las herramientas y habilidades de los empleados de la administración. Así, la visión que perseguiría es el que las personas accedan a los distintos puestos de trabajo y se desarrollen en el mismo, alcanzando su pleno potencial a la vez que su bienestar. De esta forma, se pretende añadir valor a los servicios prestados al verdadero y último destinatario, el ciudadano. Para el cumplimiento de todo lo planteado se trabaja a través de varias líneas de intervención.

La primera de esas líneas se centra en identificar las habilidades de partida de las personas. Para ello, el INAP colabora en procesos de selección ocupándose de la valoración psicotécnica y de la evaluación en competencia comunicativa de idiomas de los emplea-

dos públicos, así como de quienes aspiran a serlo.

La segunda tiene como objetivo desarrollar las herramientas y habilidades a través de la propuesta, gestión, desarrollo y evaluación de las acciones de formación destinadas a las unidades y sus empleados para el desarrollo de competencias técnicas, de gestión y personales. También tiene cabida aquí la formación en idiomas del empleado público, tanto para lograr el uso y desarrollo de la lengua vernácula de nuestra comunidad como para preparar a los empleados a fin de promover proyectos y acogerse a prestaciones más allá de nuestras fronteras.

De manera específica, la formación en vascuence persigue disponer de

empleados públicos formados en la lengua vernácula que garanticen el cumplimiento de los preceptos legales relativos al uso lingüístico y los derechos lingüísticos de los ciudadanos cuando requieren servicios públicos. Igualmente, la formación en los idiomas comunitarios resulta esencial al objeto de disponer de personal público que sea capaz de mantener relaciones internacionales y proyectar externamente a nuestra comunidad.

En definitiva, el Instituto persigue generar valor a través de la gestión del talento de las personas. Hoy en día, más que nunca, el cambio es una constante, por lo que el INAP pretende desarrollar la capacidad para adaptarse que exige el presente y se pronostica en el futuro, en aras de una Administración



Pública más fuerte que no puede quedarse rezagada.

El Instituto tiene competencias en materia de organización de jornadas o foros de interés general para los empleados públicos e incluso, en ciertas ocasiones, para la ciudadanía en general. Asimismo, en la medida de sus posibilidades, contribuye a la publicación de textos que se estiman de interés para la mejor prestación de los servicios públicos. Razones diversas hacen que se tienda a publicar en formato digital.

Además, a partir de un convenio establecido con el Centro Asociado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de Pam-

plona, se atiende la formación en prácticas de estudiantes (dos por año) que ultiman su titulación del Grado en Psicología. En esta materia se colabora con la Escuela de Seguridad de Navarra.

Desde el punto de vista tecnológico, la gestión de las actividades formativas se realiza a través de dos aplicaciones que tienen vocación de converger en una sola, que se complementa con la plataforma Moodle para la formación "on line".

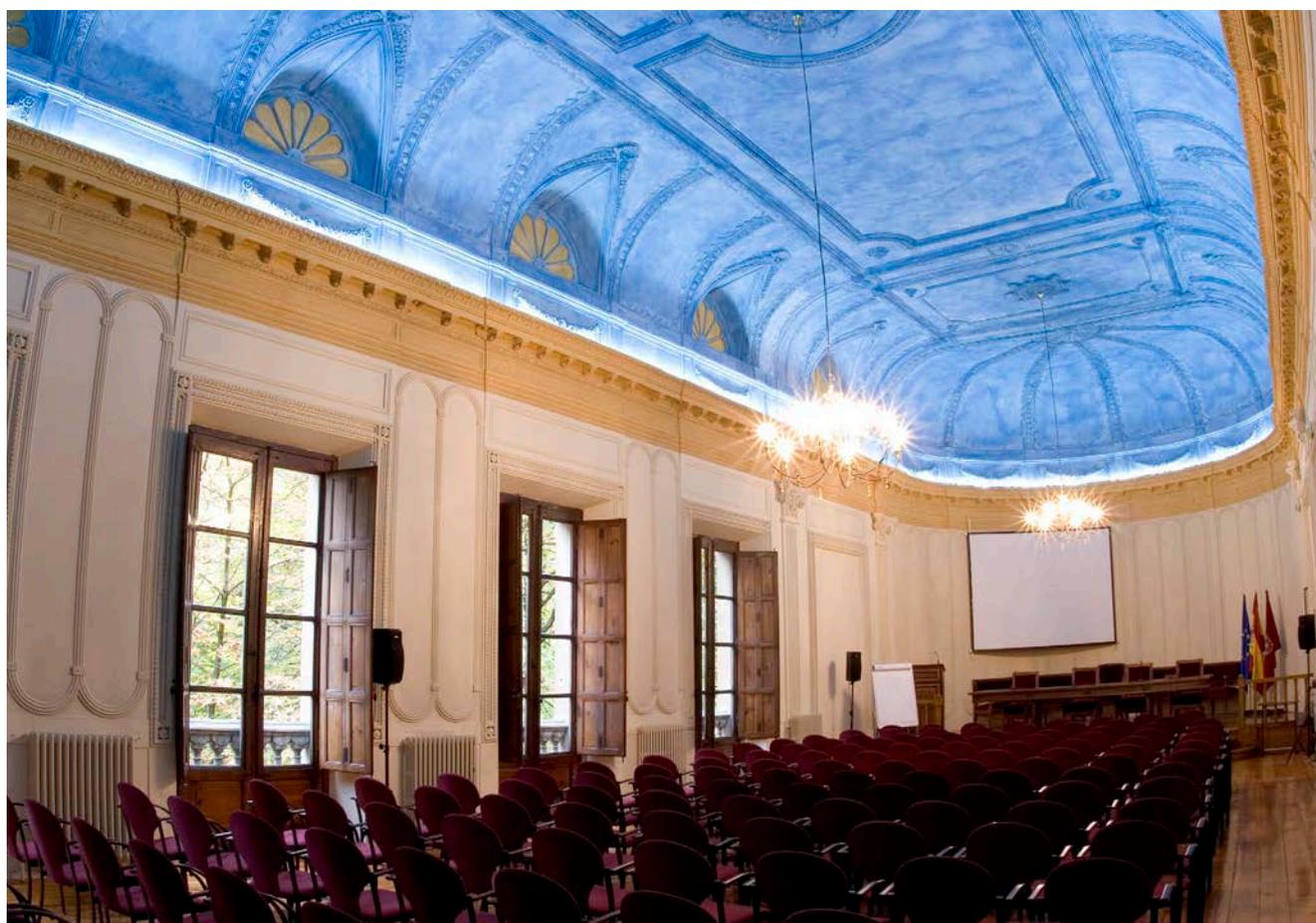
No obstante, debemos seguir explorando todas las posibilidades que el vertiginoso y cambiante mundo de las plataformas nos ofrece, que exige

constante cambio, innovación y adaptación, por lo que debemos huir de arquitecturas tecnológicas específicas.

Para el soporte tecnológico se cuenta con el apoyo de personal del Centro de Atención al Usuario (CAU) y la Dirección General de Informática y Telecomunicaciones (DGIT), así como de apoyo externo, para el mantenimiento de la Web, formainap.net, inapidiomas.net y las redes sociales.

Trabajar por un cambio de cultura y de actitudes en lo cotidiano para compartir y colaborar mediante la creación de espacios de confianza y trabajo auténticamente profesionales.

Trabajar por un cambio de cultura y de actitudes en lo cotidiano para compartir y colaborar mediante la creación de espacios de confianza y trabajo auténticamente profesional



En este marco, un plan de futuro para el INAP pasaría por unas actuaciones que fueran de aplicación a todas las áreas para lo que se deben establecer, más que nunca, las sinergias colaborativas precisas. Por ello, para cumplir con sus objetivos, el INAP debe contar con el mayor número de alianzas y colaboraciones posibles, tanto de universidades como de colegios profesionales u otras organizaciones sociales.

Es necesario que el Instituto se haga visible en materia de formación de cambio a través de las unidades orgánicas y las personas contando y explicando lo que hacemos. Es el momento de “vendernos” mejor y de modificar nuestro discurso de competencias y de gestión cotidiana.

Insistamos en las sinergias, en el aprovechamiento máximo de los recursos y en la exploración en profundidad de lo que ya se había iniciado, con cambios de rumbo si fueran necesarios. Sobre todo se

trataría de trabajar por un cambio de cultura y de actitudes en lo cotidiano para compartir y colaborar mediante la creación de espacios de confianza y trabajo auténticamente profesionales.

Adquiere especial importancia la coordinación y establecimiento de alianzas estratégicas y tácticas con algunas unidades transversales de nuestra Administración como la Dirección General de Informática y Telecomunicaciones, así como con otras unidades relacionadas con la formación en distintos departamentos del Gobierno de Navarra y de sus organismos autónomos. En el seno de la DG a la que pertenece el Instituto, la Función Pública, se mantiene un fluido contacto con su distintos Servicios, haciéndose más presente, en razón de la naturaleza de sus actividades, el existente con el Servicio de Organización y Modernización.

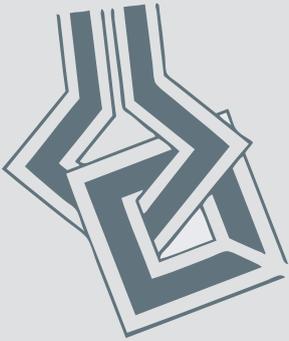
Igualmente, se mantiene la cola-

boración con las Universidades navarras y con la Federación Navarra de Municipios y Concejos para la necesaria coordinación de la formación de los empleados públicos de los ámbitos universitario y local, así como con empresas del sector y profesionales de alto valor para el INAP. Otro ámbito de colaboración es con la Cámara de Comptos.

El nivel de relación y de alianzas no se acaba en el territorio foral, sino que se mantienen estrechas relaciones con el Instituto Nacional de Administración Pública y con el resto de Institutos y Escuelas autonómicas del ramo. En este marco se está desarrollando un ambicioso proyecto denominado “Compartir” por el que se pueden intercambiar recursos, experiencias, acciones formativas, cursos “on-line”, etc., entre unas Comunidades y otras, además de que se podrá contar en breve con un repositorio común de materiales.



El Instituto, además de las actividades relacionadas, no puede dejar de acometer las siguientes tareas:



- **La vigilancia, custodia y mantenimiento de las instalaciones del edificio.**
- **La gestión de la plataforma de reserva de aulas: facilitación de aulas para la formación a las Administraciones Públicas de Navarra.**
- **La gestión efectiva del uso de las instalaciones por terceros.**
- **La gestión presupuestaria de las partidas económicas asignadas al Instituto.**
- **La gestión y mantenimiento de las unidades de red.**
- **La gestión de las plataformas de formación y Moodle.**
- **La comunicación e imagen del Instituto a través de la página Web y de otros canales de comunicación, aunque con menor fuerza, como Twitter, Facebook y el Blog.**
- **La recopilación de las estadísticas del INAP y su remisión anual.**
- **La elaboración y gestión del catálogo de servicios del INAP.**
- **La elaboración de la memoria anual.**
- **La gestión de la carta de servicios.**
- **La gestión de la protección de datos de carácter personal.**
- **La atención al público y la respuesta a quejas y sugerencias planteadas por los ciudadanos.**
- **La gestión general de la biblioteca especializada.**
- **La respuesta a quejas presentadas ante el Defensor del Pueblo de Navarra.**
- **La respuesta a las preguntas y mociones de los distintos grupos parlamentarios.**
- **La propuesta de firma de convenios de colaboración con entidades públicas y privadas dedicadas a la formación de adultos.**
- **Realizar estudios y publicaciones, promover jornadas, congresos y foros sobre cualquiera de las materias anteriormente enumeradas.**

Físicamente, el INAP ocupa la 2ª planta del histórico edificio de la C / Navarrería, 39, antiguas Escuelas de Magisterio y Comercio, de manera compartida con el Departamento de Relaciones institucionales, Cultura y Turismo y otras unidades de la Dirección General de Función Pública. En estas instalaciones se ocupan los espacios destinados al personal del Instituto como las aulas, dotadas del equipamiento necesario, en donde se desarrollan las acciones formativas. En ocasiones, las acciones se llevan a cabo en instalaciones propias de los destinatarios de la formación.

Estructuralmente, el INAP cuenta con una plantilla de 26 personas, compuesta por una Dirección y 3

áreas funcionales, constituidas en Secciones. La de Psicología Aplicada, que cuenta con una jefa de Sección titulada superior, dos tituladas superiores, dos técnicas de grado medio y una persona de perfil administrativo. La de Formación y desarrollo, que cuenta con un jefe de la Sección titulado superior, dos titulados superiores, un jefe de negociado, una técnica de grado medio, y tres personas de perfil administrativo. La de Vascuence e Idiomas comunitarios, que cuenta con un jefe de Sección titulado de grado superior, un jefe de Negociado titulado superior, un jefe de Negociado técnico de grado medio, una titulada superior, dos técnicas de grado medio y una persona de perfil administrativo.

Estas áreas funcionales cuentan con dos soportes de apoyo. Uno de carácter administrativo, con vocación de ser un solo equipo para todo el Instituto, pero que funcionalmente dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la Dirección (1), Psicología aplicada (1), Formación y desarrollo (2) y Vascuence e Idiomas comunitarios (1), y la Conserjería, que presta apoyo a todas las áreas del Instituto y se encarga de la custodia y mantenimiento del edificio, está compuesta por 1 jefe de Negociado y 3 ordenanzas.

Igualmente, el INAP cuenta con una red no orgánica y de carácter más informal que permite la coordinación a diferentes niveles y para diferentes temáticas:

Físicamente, el INAP ocupa la 2ª planta del histórico edificio de la Calle Navarrería, 39, antiguas Escuelas de Magisterio y Comercio



- Equipo de dirección, con representación de las áreas.
- Equipos funcionales por áreas.
- Equipo de comunicación, tanto interna como externa.
- Reuniones de coordinación de la dirección con las áreas, con todo el personal, con el responsable de la Dirección General de Función Pública y con el equipo de la misma.
- Grupos para la resolución de diferentes temáticas: gestión de aulas, Moodle o aquellas que surjan por necesidades puntuales.

Para la comunicación interna y externa contamos con diferentes instrumentos que, en algunos casos sirven para el control de la gestión interna, como la Carta de servicios y la memoria anual, u otros como la página Web y, de manera, menos intensa, distintas redes sociales.

En el año 2014, se incorpora una potente herramienta de gestión, Gestor del Conocimiento con tecnología Moss, que permite compartir documentación, no duplicarla y tenerla permanentemente actualizada, amén de contar con otras potencialidades como es, p.ej., una mayor agilidad en la comunicación.

Desde el punto de vista de los recursos personales y estructurales con que cuenta el Instituto, es necesario repensar las cosas tras años de inercias y toma de decisiones obligadamente coyunturales. Por ello, en lo que respecta a la estructura orgánica y la plantilla de personas que componemos el INAP, sería oportuno revisar estos aspectos para encontrar la óptima distribución de unidades y personas. El objetivo es dotar al Instituto de un equilibrio consistente con las funciones encomendadas y el desarrollo de sus actuaciones.

En esta situación, a fin de operar con la mayor eficiencia, es necesario disponer de un Plan de gestión del Instituto que marque el norte de toda su acción y que recoja de

la manera más ordenada cuantos retos y acciones se describen a continuación.

Uno de los retos importantes al que se enfrenta el Instituto es la elaboración de un Plan Director de formación corporativa (gene-

ral y de idiomas), producto de una reflexión estratégica y táctica que debe emanar de unas directrices claras de la Dirección General de Función Pública. Todo ello, con el fin de implantar operativamente en nuestra Administración un modelo de formación eficaz, mul-

INAP_Navarra
@INAP_Navarra TE SIGUE

Twitter oficial del Instituto Navarro de Administración Pública /
Nafarroako Administrazio Publikoaren Institutoa
inapnavarra.es

545 TWEETS 728 SIGUIENDO 634 SEGUIDORES Siguiendo

Tweets

INAP_Navarra @INAP_Navarra 3h
Puedes encontrar las ponencias en forosostenibilidadnavarra.org/index.php/es/a... El futuro del tren en Navarra
[Abrir](#) [Responder](#) [Retwittear](#) [Favorito](#) [Más](#)

Enrique Dans @edans 4h
"Apalancando comunidades", artículo en Philips edans.es/20592 (enlace directo: j.mp/17XcDBN)
[Retwitteado por INAP_Navarra](#)
[Ver resumen](#)

Compartim @compartim 3h
RT @cejfe: A les 9 h segon dia del congrés sobre [#justiciarestaurativa](https://bit.ly/13S37vt). Seguiu-lo en directe a bit.ly/13S37vt
[Retwitteado por INAP_Navarra](#)
[Abrir](#)

INAP_Navarra @INAP_Navarra 3h
Ayer, tarde interesante y necesario debate ciudadanía, universidad, administración y política, forosostenibilidadnavarra.org/index.php/es/
[Abrir](#)

INAP_Navarra @INAP_Navarra 13 jun
Todos los jueves, un nuevo post en nuestro blog. Hoy hablamos de la corrección de exámenes por lector óptico... is.gd/7bl5zi #INAP
[Abrir](#)

INAP_Navarra @INAP_Navarra 6 jun
Y aquí te dejamos Cuadernos INAP en formato PDF: is.gd/8k5yJj Te recomendamos que disfrutes de forma sosegada de todo su

tidimensional, con indicadores de medición y evaluación, requisito indispensable para prestar los mejores servicios a la ciudadanía. En definitiva, un plan que dé coherencia y sentido al servicio más esencial que presta el INAP, para lo que resulta necesario una serie de cambios de enfoque y de metodología, desde el punto de vista de todo aquello que se invierte en materia de formación.

Dicho Plan Director de formación corporativa debería contemplar un estudio estratégico y táctico realizado con proyección de futuro que explique cómo implantar operativamente en una organización un modelo de formación robusto y eficaz que minimice costes, combinando modalidades presenciales, virtuales o mixtas y potenciando el uso de entornos colaborativos según las necesidades lo exijan. Sería necesario definir el público objetivo, las modalidades docentes que se emplearían, las competencias a reforzar, los perfiles competenciales necesarios, los contenidos a impartir, los formadores y proveedores que intervenirían (externos e internos), la

gestión del conocimiento asociada, las herramientas Web 2.0 que pudieran introducirse, los ritmos de despliegue del plan, los costes asociados y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. Al final del proceso se dispondría de varios análisis:

- Un estudio estratégico.
- Un análisis de necesidades corporativas.
- Un estudio organizativo de implantación.
- Un estudio económico.
- Un plan de acción y de evaluación.

Otro reto al que nos enfrentamos es la necesidad de estar a la altura de los tiempos en materia de canales de comunicación y aprendizaje que ofrece el “e-learning” y las redes sociales en sus distintas modalidades. Si bien en el área de Idiomas el porcentaje de utilización del formato “on line” es más elevado, 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).

Lo que se persigue a este respecto es autonomía de gestión y posibilitar un uso de la información que propicie la participación de todos los actores de la formación (usuarios, proveedores y gestores). De estas utilidades se beneficiarían todas y cada una de las áreas formativas del Instituto.

Siendo el INAP, referente en materia de Formación de los empleados de la ACFN, sería necesario que tuviera una dotación de equipamiento informático en sus Aulas, acorde con las necesidades que las Unidades y sus personas van a requerir. Por ello, habría que realizar un esfuerzo en modernizar el equipamiento existente.

Para la comunicación interna y externa contamos con diferentes instrumentos que, en algunos casos, sirven para el control de la gestión interna, como la Carta de servicios y la memoria anual, u otros como la Web y, en menor medida, las redes sociales (Twitter y Facebook) o el blog.



Psicología aplicada

Una competencia histórica en el Instituto es la política de análisis de organización de las distintas unidades administrativas, así como la valoración psicotécnica de la que pueden ser objeto, según los casos, los empleados públicos de las Administraciones Públicas de Navarra o quienes aspiran a serlo. Esta actividad debe estar estrechamente ligada a la actividad formativa, manteniendo una especial relación con los órganos competentes en materia de función pública.

Según el Decreto Foral 69/2012, de 25 de julio, la Sección de Psicología ejercerá las funciones previstas en relación con los informes de adecuación y aptitud para el desempeño de los puestos de trabajo del personal de las Administraciones Públicas de Navarra. Asimismo colaborará en la selección para el ingreso del referido personal y dirigirá su orientación profesional cuando sea necesaria una reorientación, desarrollo profesional o reconversión laboral.

Así, el área de Psicología tiene como misión principal 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 cuenta, desde el año 2002, 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.

Se está haciendo un importante esfuerzo por dar respuesta, como ha sucedido históricamente, a las necesidades expresadas en materia de evaluación de la actividad, organización, evaluación de puestos de trabajo y prestación de servicios de las distintas unidades. Así, en el nuevo marco establecido en el área de evaluación, calidad y organización del Servicio de Organización y Modernización, podría llegar a determinarse, con la necesaria adaptación al contexto, tiempos, exigencias y recursos existentes, la posibilidad de desarrollar tareas en materia de organización de las unidades administrativas, 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 del área. Por ello, y en estrecha colaboración con el área de Evaluación y Calidad, se puede estudiar una mayor implicación en estas materias.

En este marco, los objetivos a perseguir en esta área son:

- Potenciar y consolidar el actual modelo de valoración psicotécnica a fin de estar menos expuestos a pronunciamientos judiciales.
- Esta unidad cuenta, desde el año 2002, con una certificación extendida por AENOR, de la Norma UNE-EN ISO 9001:2008, que acredita

Esta unidad cuenta, desde el año 2002, 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

que dispone de un sistema actualizado de gestión de la calidad.

- Establecer líneas de diálogo cooperativo con la Escuela de Seguridad de Navarra, las Direcciones generales del Departamento al que pertenecemos, la Cámara de Comptos, distintas Fundaciones o la FNMC, así como cualquier otra institución que lo posibilite en materias de interés común.
- Colaborar en materia de cambios estructurales de la plantilla orgánica de la ACFN, con las unidades competentes para ello.

Se cuenta en el área de Psicología con el soporte de un Convenio de colaboración con la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia) para la realización de las Practicas Profesionales "Practicum" de alumnos cursando su último año del Grado de Psicología, con una valoración por parte de los alumnos muy positiva así como de la misma Universidad.

Asimismo, la certificación de la norma UNE-EN ISO 9001:2008, dota a todas las actuaciones del

área de una alta seguridad procedimental.

Para el desarrollo de sus competencias y consecución de objetivos, el área realiza un buen número de actividades, entre las que se encuentran:

- La elaboración de los correspondientes perfiles profesiográficos adaptados a cada convocatoria concreta.
- La emisión de 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 así como en procesos de promoción, ascenso y concursos específicos, como el de la Policía Foral. Igualmente, se trata de evaluar el desempeño cuando vengan ocupando puestos en aplicación de procedimientos de promoción en los que se haya previsto esta evaluación.
- Peritar la capacidad de ciertos ciudadanos para la concesión del permiso de armas o del carnet de conducir.
- La coordinación de la evaluación

del personal en situación de servicios especiales en formación para la promoción.

- El asesoramiento a tribunales calificadoros sobre cuestiones técnicas que atañen a las convocatorias, en materia de preparación de entrevistas, elaboración de pruebas, etc.
- Asesoramiento en el caso de selecciones no ordinarias, listas de contrataciones temporales con un gran número de candidatos, etc.
- Colaboración con otras unidades con ámbitos competenciales distintos a fin de proponer cambios estructurales en la Administración.
- Correcciones automatizadas de pruebas, cuestionarios de evaluación, acreditaciones y encuestas a toda la ACFN.
- Coordinar la evaluación del personal en situación de servicios especiales para la formación (promoción).
- Colaborar con otras unidades para la evaluación, valoración de puestos de trabajo y otros servicios que se nos pudieran solicitar y que se encuentren dentro de nuestras funciones.



Formación y desarrollo

Entendemos la formación como un elemento nuclear del aprendizaje, como una herramienta para mejorar las organizaciones. Así, las acciones formativas se utilizan como instrumentos para aportar soluciones a las necesidades de las organizaciones.

Así, entendemos la formación como un fin para mejorar los resultados de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra de la que formamos parte. 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 del siglo XXI tiene que volcarse en las necesidades detectadas, sin menoscabo de las ofertas externas que hacen las unidades responsables de formación. La formación no se ve como algo separado del desempeño profesional 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 accio-

nes formativas han de plantearse de forma integrada, interrelacionando todos los niveles de la organización, de forma que, mejorando las competencias 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.

En estos momentos las acciones formativas van más dirigidas a la satisfacción de las necesidades identificadas por las unidades que a satisfacer las necesidades individuales de los empleados. Así, las acciones "a demanda" van creciendo significativamente en detrimento del catálogo general abierto a todos los profesionales.

Esta orientación de la formación exige ser proactivo en la búsqueda de los nichos de aprendizaje y de las necesidades y no esperar a la demanda o solicitud, comprometerse en la detección de necesidades con las correspondientes unidades. Una red bien estructurada de prescriptores de formación identificados en los distintos ámbitos, permitiría planificar una actividad anual, con su presupuesto, y con conocimiento previo de las intervenciones a desarrollar.

Todo ello constituiría un potente plan de detección de necesidades, elemento clave para un correcto y efectivo desarrollo de las acciones formativas que se lleven a cabo.

La evolución debe ir en este sentido, si bien hay que hacer notar que, a día de hoy, y fruto de una evolución sostenida en los últimos años, sólo un 25% de la actividad se desarrolla bajo el modelo de catálogo cerrado. Este tipo de formación se encuentra en un momento en el 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. Por ello, el área de Formación y desarrollo padece una lenta y gradual pérdida de solicitantes de funcionarios fijos, de directivos y de mandos intermedios.

Trabajar en base a programas formativos sectoriales o por grupos profesionales tendría un efecto tractor en las unidades. A este respecto, ya hay en marcha experiencias como el proyecto Huella, y otra serie de acciones coordinadas con la Fundación Moderna.

De igual manera, parece clave poder avanzar en la dinamización de la gestión del conocimiento en materia de formación a nivel de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de otras entidades promotoras.

La línea de creación y desarrollo de comunidades virtuales de aprendizaje, comunidades de práctica profesional y entornos personales de aprendizaje, como nuevas formas.

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 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 o estrategias de formación más eficientes, ampliarían el espectro de la formación y ampliarían su foco y efectos.

Igualmente, los programas formativos para la profesionalización de la dirección y el mando, potencian el desempeño de dicho personal: Curso Experto Universitario en Dirección y Gestión Pública dirigido a Directores de Servicio y Curso Especialista Universitario en Gestión Pública para Mandos Intermedios. En materia de evaluación de la formación se ha comenzado a implantar la evaluación de segundo nivel, es decir, el aprendizaje y la consecución de los objetivos pedagógicos de las acciones formativas. Pero hay que ir avanzando hacia la medición de la transferencia al puesto de trabajo, el impacto en la organización o los costes y el retorno de la inversión. A tal efecto se están dando pasos introduciendo aplicaciones para la evaluación de competencias.

Ligado a este tema, se hace necesario también el desarrollo es-

tructurado 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).

Como instrumentos operativos que ayudarían a cumplir estos objetivos podemos identificar los siguientes:

- Creación de una normativa específica sobre formación (acceso, planes, derechos, deberes, prioridades, gestión, homologaciones para promotores, etc.)
- Creación y puesta en marcha de un registro de profesorado interno y externo.
- Elaboración de instrumentos que favorezcan la detección de necesidades.
- Potenciación de los canales virtuales y mixtos de aprendizaje y formación: autoformación, wikis, "blended learning", etc.

Así, para el cumplimiento de sus objetivos, este área desarrolla las siguientes funciones:

- Fijar e implementar las políticas generales de formación y desarrollo relativas a los empleados al servicio de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos autónomos, diseñando y desarrollando los co-

rrespondientes planes anuales de formación.

- Detectar necesidades, planificar, organizar y evaluar las actividades formativas de carácter corporativo, de área e individuales, que a través de los distintos canales y modalidades se dirijan al conjunto del personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Coordinar todas las actividades formativas que se impartan a los empleados públicos en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y en sus organismos públicos y centralizar la información relativa a las actuaciones que, en materia de formación del personal, lleven a cabo los departamentos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos autónomos.
- Organizar, planificar y realizar los cursos de formación subsiguientes a las pruebas selectivas, así como cualquier otra actividad encaminada a la promoción profesional del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.
- Expedir diplomas y certificados de asistencia y aprovechamiento relativos a las actividades de formación.
- Establecimiento de vínculos de colaboración con los diferentes organismos nacionales e internacionales con funciones similares.



Euskera e idiomas comunitarios

Los dos ejes principales de la actividad de la Sección de Vascuence e idiomas comunitarios del INAP son la formación y la acreditación en euskera, inglés, francés y alemán, en el ámbito de las Administraciones Públicas de Navarra.

La formación de vascuence e idiomas comunitarios, aún siendo un área específica de la formación general, trata de aportar valor social y divulgación a las lenguas en unos casos, como referente de nuestra diversidad, y en otros desde la internacionalización de Navarra. La acreditación en los mismos, como viene marcado en la normativa específica, calibra el peso de los conocimientos de idiomas en los procesos de selección correspondientes, enmarca la actividad de la Sección en el ámbito del Consejo de Europa y aporta a los empleados de las Administraciones Públicas de Navarra una oportunidad de medir sus conocimientos.

Teniendo en cuenta el contexto actual y las limitaciones de recursos en que nos movemos, se ha realizado un especial esfuerzo en la renovación de la oferta, cambiando notablemente todas las modalidades y se plantea una nueva forma de entender y ofertar las actividades de aprendizaje.

De esta manera, se han puesto en marcha módulos "on line" con la filosofía de abrir la posibilidad de aprendizaje a la práctica totalidad de personal de las Administraciones Públicas de Navarra, con independencia de su lugar de trabajo o residencia. De este modo se garan-

tiza que todo el personal público pueda aprender la lengua vernácula euskera tal y como se establece en la normativa vigente, y que puedan aprender los idiomas europeos (inglés, francés y alemán), dentro del contexto de internacionalización de Navarra.

Al mismo tiempo, como línea prioritaria, esta formación se está encaminando progresivamente a una respuesta directa y efectiva a las necesidades de las unidades administrativas. Dichas necesidades se analizan exhaustivamente y se plantea una respuesta adecuada a cada unidad, con el fin de conseguir realmente responder a las demandas de modo eficiente. Además, se ha detectado la creciente necesidad del uso de los idiomas de modo vehicular (por ejemplo, uso del euskera técnico en el ámbito municipal o apoyo a ponentes en congresos internacionales), por lo que se han organizado las acciones formativas pertinentes.

En cuanto a las competencias en materia de formación en euskera, hay que señalar que el INAP, integrado en la Dirección General de Función Pública, se ocupa del diseño, la programación, el seguimiento y la evaluación de los planes de formación en dicha lengua para los empleados públicos de las Administraciones Públicas de Navarra. Esta tarea, sin embargo, se lleva a cabo en colaboración con el Instituto Navarro del Vascuence-Euskarabidea, unidad competente para la gestión de los recursos materiales y humanos para el aprendizaje del euskera.

En segundo lugar, en lo que se refiere a la acreditación en idiomas, la Sección se ocupa también de elaborar, diseñar, realizar y evaluar pruebas de valoración de competencia lingüística en los idiomas antes mencionados.

Desde el año 2005, se organizan dos convocatorias anuales de acreditaciones. Mediante estas pruebas, el personal fijo de las Administraciones Públicas con sede en Navarra puede certificar algún nivel de conocimiento en los cuatro idiomas anteriormente mencionados (euskera, inglés, francés y alemán), de cara a posibles concursos donde estos títulos tengan validez.

Al mismo tiempo, a petición de otras unidades administrativas que lo requieren (del Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, etc.), se atiende a los encargos de pruebas de idiomas específicas para aquellos procesos selectivos en los que las lenguas son requisito o mérito o a los requerimientos de valoración de títulos y certificados presentados por los aspirantes.

También se realiza una evaluación externa al personal que recibe formación de euskera, dentro de la oferta del INAP, a través del Instituto Navarro del Vascuence-Euskarabidea. Dicha evaluación pretende avalar la formación de los empleados que se han formado y han superado un curso concreto, mediante un certificado de superación de niveles de acuerdo al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER). Un objetivo para la unidad sería

Esta formación se está encaminando progresivamente a una respuesta directa y efectiva a las necesidades de las unidades administrativas.

Esta formación se está encaminando progresivamente a una respuesta directa y efectiva a las necesidades de las unidades administrativas. Poder incorporar esta práctica al resto de los idiomas en los que se imparte formación (inglés, francés y alemán).

En este mismo ámbito conviene destacar la coordinación y las alianzas con otras instituciones dedicadas a esta actividad en el diseño de pruebas, pilotaje de las mismas y la colaboración en tribunales con personas de diferentes instituciones.

Como conclusión, se puede afirmar que, en materia de formación y acreditación en idiomas, no son pocos los retos a los que se enfrenta una organización moderna como debe ser la Administración de la Comunidad Foral de Navarra. Proyectos ya iniciados tienden a potenciar los objetivos siguientes:

- Consolidar y perfeccionar, 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 para el aprendizaje y aplicación práctica de los idiomas.
- Introducir nuevas dinámicas en las Administraciones Públicas de Navarra que incorporen el uso de las lenguas en sus tareas habituales, como p.ej., las sesiones clínicas de los Médicos Internos Residentes (MIR).
- Profundizar en la oferta de cursos de formación específicos con el euskera, inglés o francés como lengua vehicular.
- Avanzar hacia un sistema de acreditaciones en materia de idiomas que eviten tener que medirlas en cada convocatoria específica.
- Continuar profundizando en el nivel de exigencia del conocimiento de los idiomas comunitarios, clarificando la distribución de competencias en la materia.
- Continuar profundizando en la acreditación de la formación mediante la realización de pruebas al



final de los cursos, tanto en el caso del euskera como en los idiomas comunitarios.

- Continuar profundizando en la calidad de las pruebas de acreditación organizadas por el INAP y en las pruebas solicitadas por otras unidades en todas las fases de elaboración, diseño, realización y evaluación.

Para el desarrollo de estas pretensiones es necesario apoyarse en un buen número de acciones que permitan conseguir los objetivos propuestos, pudiendo citar las siguientes actividades:

- Consolidar y mejorar la formación "on line" en euskera, francés e inglés mediante un programa homologado desde el nivel inicial (nivel A1) hasta el nivel B2, alcanzando a todo el personal público, independientemente de su ubicación geográfica.
- Responder a las necesidades formativas específicas de las entidades locales.
- Fortalecer los vínculos de colaboración con diferentes organismos en las áreas de formación y acreditación.
- Poner en funcionamiento el asesoramiento del personal y las unidades que necesitan utilizar los idiomas en el ámbito laboral para realizar traducciones, presentaciones o correcciones.
- Ampliar la oferta de los cursos de idiomas presenciales, tanto extensivos como específicos organizan-

do modalidades más flexibles y en horarios más adecuados.

- Crear un banco de pruebas, con materiales para evaluar en todos los niveles idiomáticos.
- Profundizar en los métodos de evaluación de la competencia lingüística.
- Organizar jornadas relativas a la formación y acreditación de los idiomas.
- Expedir diplomas y certificados de asistencia y aprovechamiento relativos a las actividades de formación, además de diplomas y certificados relativos a la acreditación del conocimiento del vascuence e idiomas comunitarios.
- Continuar con la adecuación de los preceptos legales.
- Regular las pruebas de idiomas que se realizan por parte del personal del área.
- Tomar parte en foros y conferencias.
- Asesorar en el análisis de necesidades de requisitos lingüísticos.
- Utilizar los formatos multicanal y las redes sociales como instrumentos de continuidad de aprendizaje.
- Celebrar convocatorias extraordinarias de acreditación de idiomas para los empleados públicos que estén formándose en ese momento en idiomas.
- Elaborar un manual de buenas prácticas en el campo de la acreditación lingüística.
- Registrar los niveles acreditados en idiomas por los empleados públicos.



es

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), en su actual consideración orgánica, no deja de ser una unidad de carácter transversal para toda la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y, en muchos casos, para todas las Administraciones Públicas de Navarra.

Su eje central es el aprendizaje de las personas de una organización tan compleja por su arraigo, por su historia, por sus competencias, por su poder vertebrador, como la Administración de la Comunidad Foral de Navarra. Su misión última es dotar a los empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que puedan contar con las mejores herramientas personales y habilidades profesionales o técnicas a fin de prestar el más óptimo servicio a la ciudadanía a la que nos debemos, foco último de nuestras actuaciones.

Su misión se concreta a través de la prestación de servicios que permitan identificar y desarrollar las herramientas y habilidades de los empleados y empleadas de la administración. Así, la visión que perseguiría es el que los recursos humanos accedan a los distintos puestos de trabajo, y se desarrollen en el mismo, alcanzando su pleno potencial a la vez que su bienestar. De esta forma, se pretende añadir valor a los servicios prestados al verdadero y último destinatario, el ciudadano.

En definitiva, el Instituto persigue generar valor a través de la gestión del talento de las personas. Hoy en día, más que nunca, el cambio es una constante, por lo que el INAP pretende desarrollar la capacidad para adaptarse que exige el presente y se pronostica en el futuro, en aras a una Administración Pública más fuerte que no puede quedarse rezagada.

Por ello, la andadura del INAP, pasaría por unas actuaciones que fueran de aplicación a todas las áreas para lo que se deben establecer, más que nunca, las sinergias colaborativas precisas. Por ello, para cumplir con sus objetivos, el INAP trabaja para contar con el mayor número de alianzas y colaboraciones posibles, tanto de universidades como de colegios profesionales u otras organizaciones sociales.

eu

Gaur egun, Nafarroako Administrazio Publikoaren Institutua (NAPI) erakunde autonomoa ez bada ere, Nafarroako Foru Erkidegoko Administrazio guztiaren zerbitzurako zehar-lerroko unitate bat da, baita Nafarroako administrazio guztiena ere.

Bere jardunaren ardatza da Nafarroako erakunde publikoetako pertsonen ikaskuntza, eta hau oso lan konplexua dena ohartzen bagara Nafarroako administrazioak oso erakunde errotuak, bereziak, norta-sun handikoak direla eta gainera, ahalmen desberdin duazkatela. NAPIren misioa da langile publikoeei prestakuntza ematea herritarrei zerbitzurik onena eman diezaieten. Hala, prestakuntza honen bidez, langileek beren jardueraz gehiago jakinen dute, hobeki aritu dira eta baliabiderik eraginkorrenak erabiliko dituzte herritarrak artatzeko garaian.

Misio hau betetzeko, NAPIk erakundeei bere zerbitzuak eskaintzen dizkie, administrazioetako langileek behar dituzten baliabide eta lanabesak ezagutu dituzaten eta lanerako gaitasunak lortu dituzaten. Horrela, gure helburua da, behin prestakuntza jasota, langile publikoak lanpostuetara heltzen direnan, jarduna emankorra izan dezaten, beren gaitasunak garatzeko eta ongizatea lortzeko. Era honetan, administrazioetako zerbitzuek gainbalioa irabaziko dute eta horrekin batera, hobetuko da herritarren gogobetetzea, izan ere, hauexek baitira administrazio publikoen benetako nagusiak.

Beraz, institutuaren helburua da pertsonen ahalmenen kudeaketatik gainbalioa sortzea. Gaur egun, inoiz baino gehiago, gizartean aldaketa behar-beharrezkoa da; horregatik, NAPI saiatzen da administrazioetan egoera berrira egokitze gaitasuna sortzen, etorkizua hobetzeko. Bestela, administrazio publikoa atzean geratuko da indarge eta zaharkituta.

Hau guzti hau lortzeko, NAPIren jarduna bideratu beharko litzateke lankidetzako sinergiak lortzera, zerbitzuetan parte hartzen duten eragile guztien jardunbidea aldarazteko. Hau de la eta, NAPIk harreman sendoak ditu, baita berriak lortzen saiatzen ere, inguruko eragileekin: unibertsitateak, lanbide kolegioak, eta bestelako erakunde sozialak.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons. Los contenidos pueden ser utilizados de acuerdo a los términos de la licencia "Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España License de Creative Commons".



www.inapnavarra.es



código QR

cuadernos

INAP