

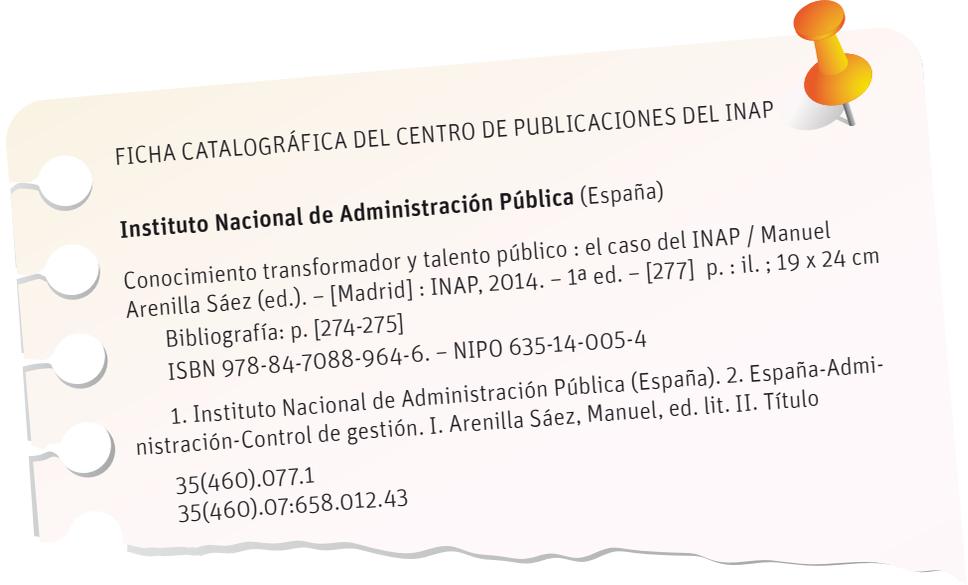
Conocimiento transformador  
y talento público

# Conocimiento transformador y talento público

Manuel Arenilla Sáez (ed.)

*El caso del INAP*





FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

**Instituto Nacional de Administración Pública (España)**

Conocimiento transformador y talento público : el caso del INAP / Manuel Arenilla Sáez (ed.). - [Madrid] : INAP, 2014. - 1ª ed. - [277] p. : il. ; 19 x 24 cm

Bibliografía: p. [274-275]

ISBN 978-84-7088-964-6. - NIPO 635-14-005-4

1. Instituto Nacional de Administración Pública (España). 2. España-Administración-Control de gestión. I. Arenilla Sáez, Manuel, ed. lit. II. Título

35(460).077.1

35(460).07:658.012.43

DERECHOS RESERVADOS 2014, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

ISBN: 978-84-7088-964-6

NIPO: 635-14-005-4

Depósito Legal: M-3016-2014

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Nota aclaratoria: los nombres de cargos y empresas de los colaboradores que aparecen en este libro corresponden al que tenían o pertenecían cuando colaboraron con el INAP.

¿Qué será lo nuevo? Lo nuevo es ahora, ya está sucediendo; también en la Administración pública.

## TRANSFORMACIÓN 1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Elaboración del Plan Estratégico  
General 2012-2015 **22**

Seguimiento del Plan Estratégico-  
Oficina Técnica  
de Proyectos **42**

## TRANSFORMACIÓN 2 INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Diseño y creación del Centro de  
Estudios del INAP **54**

Innap Innova **68**

## TRANSFORMACIÓN 3 ECOSISTEMA SOCIAL Y DE CONOCIMIENTO

Banco de Conocimientos  
del INAP (BCI) **84**

Red social profesional **94**

Banco de Innovación en las  
Administraciones Públicas **106**

## TRANSFORMACIÓN 4 COMPARTIR CONOCIMIENTO

Proyecto Compartir	<b>126</b>
Creación de una Comunidad Iberoamericana de Conocimiento de la Administración pública	<b>136</b>
La Administración al Día	<b>142</b>
Nueva imagen del INAP	<b>150</b>

## TRANSFORMACIÓN 5 NUEVAS FORMAS DE ENTENDER EL APRENDIZAJE Y LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública	<b>166</b>
Guía de diseño de actividades formativas	<b>182</b>
Manual de estilo de actividades formativas <i>on line</i>	<b>188</b>
Modelos comparados de selección de empleados públicos	<b>196</b>
Evaluación de Competencias Innovadoras	<b>202</b>

## TRANSFORMACIÓN 6 NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Evaluación del desempeño	<b>220</b>
Inspección Operativa de Servicios	<b>230</b>
Implantación de Contabilidad Analítica: CANOA	<b>242</b>
Plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental	<b>250</b>
Código ético del INAP	<b>256</b>

Cuando este libro se publique habrán pasado cerca de dos años desde que se inició la elaboración del Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 y año y medio desde su primer plan operativo. Esta planificación estratégica comenzó con la elaboración conjunta por el equipo de dirección del INAP de la Misión y la Visión del Instituto. Se trata de un plan ambicioso, con numerosos proyectos, con el objetivo de alcanzar la Visión del INAP, *ser la institución líder de las Administraciones públicas españolas y referente en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.*

Pero, en este momento, ¿qué somos?, ¿qué hacemos? La Misión que nos dimos en el INAP *es crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar la cohesión social y una democracia de alta calidad. Para alcanzar sus objetivos, el INAP contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas, y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.*

Lo que planteamos con nuestra Misión es afrontar un reto fundamental de las Administraciones públicas actuales: atraer, gestionar y retener el talento de las personas. A la vez, buscamos descubrir y desarrollar el talento oculto en las organizaciones públicas; crear espacios comunes para aprovechar las interacciones entre los empleados públicos; identificar a los empleados que hacen que sus colegas sean más efectivos; y crear un ecosistema orientado a potenciar la creación de redes entre los miembros de nuestra organización.

Lo más habitual a la hora de presentar el proceso de planificación seguido y su estado actual sería desgranar los logros obtenidos y su proyección futura, realizar la instantánea del momento de llegada a la meta. Sin embargo, hemos decidido hacer una parada y contemplar el camino que hemos recorrido hasta llegar aquí y reflexionar sobre el proceso de transformación desde el primer borrador: la planificación inicial, la formación de los equipos, los retos que se presentaron, los hitos alcanzados... Y hemos creído que la única manera de conocer el desarrollo de este proceso transformador es preguntando directamente a sus protagonistas, a las personas que se han involucrado de forma directa en los proyectos más relevantes.

Cuando se inicia una labor de estas características, los proyectos se desarrollan aparentemente sin aspectos comunes entre ellos, aunque los objetivos sean los mismos. Sin embargo, según se aborda cada proyecto, se empiezan a descubrir las interconexiones que, claro es, provienen de su integración en una meta y unos principios comunes. Es difícil encontrar uno solo de ellos que no esté relacionado con otro u otros. Esta característica ha potenciado, a la vez que se ha beneficiado, la creación de equipos transversales, ha contribuido enormemente a su interrelación y al enriquecimiento del trabajo realizado.

El libro lo hemos estructurado temáticamente siguiendo las diferentes transformaciones que se han sucedido a lo largo de estos dos años, comenzando por la **primera transformación**, la de la propia *planificación estratégica*, que reúne los procesos de elaboración del Plan Estratégico y la Oficina Técnica de Proyectos.

La **segunda transformación** ha sido la de introducir en el INAP proyectos de *innovación* como han sido los de creación del Centro de Estudios del INAP o Innap Innova.

La **tercera transformación**, el *Ecosistema Social y de Conocimiento en la Administración pública* es, sin duda, un ejemplo perfecto de cómo varios proyectos que nacieron aislados se han integrado a lo largo de su desarrollo y, llegados a este punto, es difícil concebir una solución diferente para todos ellos: el Banco de Conocimientos, el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas y la Red Social Profesional.

La **cuarta transformación** era la meta a la que, de forma natural, llegaría cualquier organización que tuviera como sus valores fundamentales la eficacia, el aprendizaje en equipo, la orientación al ciudadano y la transparencia: *compartir el conocimiento*. Aquí se engloban los proyectos “Compartir”, la Comunidad de Conocimiento Iberoamericana, *La Administración al Día* y todas las actividades que se han realizado para lograr una nueva imagen del INAP: comunicación, nuevo diseño de la web y redes sociales.

La **quinta transformación** comprende nuevas formas de entender el aprendizaje y la selección de los empleados públicos. En esta transformación encontramos el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, la Guía de diseño de actividades formativas, el Manual de estilo de actividades formativas *on line*, los modelos comparados de selección de empleados públicos y la Evaluación de Competencias Innovadoras.

Por último, ningún proceso de planificación estratégica podría realizarse sin un modelo de gobernanza basado en *nuevas formas de gestión económica y de gestión de los recursos humanos*, la **sexta transformación**. Comprende los proyectos de evaluación del desempeño, la Inspección Operativa de

Servicios, la implantación de la contabilidad analítica, la elaboración del plan de eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental y del código ético del INAP.

Este libro reúne las experiencias de los responsables directos de los proyectos y de muchos de sus colaboradores, tanto de empleados del INAP, como de colaboradores externos: empresas, universidades y otros centros de la Administración. A todos ellos queremos agradecer la gran acogida que ha tenido esta iniciativa, que se plasma en los cuestionarios que nos han hecho llegar sobre sus experiencias.

Esto no es más que una pequeña muestra de todas las personas que han participado de una manera u otra en los logros que hemos alcanzado hasta el momento. En muchos casos no hemos llegado aún a la meta; en otros, el objetivo de partida se ha logrado parcialmente. Y todavía queda mucho camino por recorrer...

Nuestra aspiración es crear conocimiento transformador basado en el talento público. Todos tenemos talento, capacidad y disposición para hacer las cosas bien y necesarias, y las personas que trabajamos en la Administración pública tenemos el deber de transferirlo a la sociedad para conseguir una buena Administración, que es un derecho que nos reclaman los ciudadanos.

Por último, queremos agradecer a todos los empleados del INAP su trabajo, su esfuerzo y su dedicación. Sin todos y cada uno de ellos no podríamos haber llegado hasta aquí. A los que se han ido, a los que se han incorporado después y a los que están por llegar. Gracias.

Manuel Arenilla Sáez

Director del INAP  
Madrid, 22 de enero de 2014