

GAPP. Nueva época, número 31, marzo de 2023  
Monográfico: «Enseñar las políticas públicas»: el qué, el cómo y el dónde  
Sección: ARTÍCULOS  
Recibido: 08-11-2022  
Modificado: 20-12-2022  
Aceptado: 21-12-2022  
Prepublicado: 03-02-2023  
Publicado: 01-03-2023  
DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11155>  
Páginas: 126-139



Referencia: Pastor Sainz-Pardo, I. (2023). El papel del INAP en el aprendizaje de políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 31, 126-139. <https://doi.org/10.24965/gapp.11155>

## El papel del INAP en el aprendizaje de políticas públicas

### *Learning public policies: the role of the INAP*

Pastor Sainz-Pardo, Israel  
Instituto Nacional de Administración Pública (España)  
[israel.pastor@inap.es](mailto:israel.pastor@inap.es)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración – UCM, pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, actualmente Subdirector de Aprendizaje del INAP.

---

#### RESUMEN

Este artículo es el resultado de un trabajo interno de investigación, de autoanálisis y de autoevaluación por parte del gestor público encargado de realizar e implementar nuevas medidas en la política pública de formación en políticas públicas del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Este trabajo, además, se realiza en una de las herramientas más importantes del INAP: esta misma revista. De alguna manera, estamos ante la meta política pública que emana del concepto usado en este texto de «comunidad de Aprendizaje». Este artículo explora cómo reducir la brecha entre una situación en la que varias actividades de aprendizaje un tanto dispersas en el programa anual de formación y la coherencia que implica la nueva Estrategia de Aprendizaje del INAP para 2023-2024 puede contribuir al desarrollo de la Dirección Pública y, por ende, a perfeccionar sus competencias. Por lo tanto, hay margen para diseñar un itinerario formativo que trate de mejorar lo existente en la materia. De ese modo, los miembros de la Dirección Pública podrán convertirse en agentes del cambio y la innovación públicas.

#### PALABRAS CLAVE

Formación; políticas públicas; aprendizaje; competencias profesionales; innovación; meta política; comunidad; red; revisión; estrategia.

---

#### ABSTRACT

This article is the result of an internal work of research, self-analysis, and self-assessment by the public manager of the National Institute of Public Administration (INAP) responsible both of the decision making and the implementation the training public policy, including learning public policies. This work is, moreover, done in one of the most important tools of the INAP: this very journal. Somehow this is the meta public policy stemming from the concept used in this article of the Learning Community in Spanish training of public servants. This article explores how to reduce the gap between a situation in which several somewhat scattered learning activities in the annual training programme and the cohesive and coherent with the brand-new Learning Strategy of INAP 2023-2024 can contribute to improve the development of public managers. Therefore, there is room to design a learning itinerary that will help improve the existing activities and consequently honing their competencies to becoming change and innovation agents.

#### KEYWORDS

Training; learning; public policy; competencies; network; community; innovation; review; meta policy; strategy.

## SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN. 2. LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 3. ¿POR QUÉ ENSEÑAR POLÍTICAS PÚBLICAS? 4. LA PLANIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE. 5. ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL INAP RELACIONADAS CON POLÍTICAS PÚBLICAS. 5.1. FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS ESPECIALES. 5.2. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN POLÍTICAS PÚBLICAS. 6. LA SITUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL INAP. 7. PECULIARIDADES RESPECTO DEL APRENDIZAJE DE GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS. 8. LA REFORMULACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA FORMATIVA DEL INAP. 9. LOS ITINERARIOS FORMATIVOS. 10. POLÍTICAS PÚBLICAS E INNOVACIÓN. 11. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los Estados democráticos y sociales han demostrado su capacidad para crear riqueza y redistribuirla bajo el principio de justicia social a través de sus políticas públicas. Al menos hasta ahora, esta capacidad daba estabilidad a las democracias occidentales. Sin embargo, el crecimiento del populismo y el debate mediático acerca de la caída de las democracias nos obligan a replantear el papel de las políticas públicas como el «sistema operativo» de los aparatos burocráticos del Estado. Nos proponemos llevar a cabo ese replanteamiento aquí desde la perspectiva del aprendizaje de políticas públicas por parte de los empleados y empleadas públicas que trasladan la acción de gobierno hacia la ciudadanía y garantizan el contrato social vigente.

Este trabajo se ha redactado tras la revisión bibliográfica de los planes y catálogos de formación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), así como tras la realización de entrevistas a personas destacadas en el ámbito de la política de formación de personal empleado público<sup>1</sup>.

## 2. LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Instituto Nacional de Administración Pública es un organismo autónomo actualmente adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública. Entre sus misiones principales reguladas por el Estatuto de 2011 está la formación de los empleados y empleadas públicas de todas las Administraciones. El INAP es el organismo responsable del diseño, ejecución y evaluación de la política pública formativa en España en materias transversales o comunes de naturaleza gerencial. Sin embargo, esta actividad no se realiza de manera aislada ni excluyente. De hecho, se suele hablar de la existencia de un sistema de formación en Administración Pública en red – un espacio en el que las competencias no se ejercen de manera jerarquizada ni de un modo estructurado salvo en el ámbito del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas de 9 de marzo 2018 (AFEDAP)<sup>2</sup>. Forman parte de este grupo de agentes de políticas públicas las escuelas e institutos autonómicos de Administración pública, las unidades de formación de los ministerios y organismos públicos, junto con las entidades locales y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), así como las propias organizaciones sindicales. En el ámbito más claramente formalizado de AFEDAP. Estos actores se reúnen en la Comisión General, así como en las Comisiones Permanente y Paritaria, donde unas reglas fijadas para su funcionamiento y unas funciones tasadas nos permiten hablar de un verdadero sistema de promotores de la formación.

La realidad parece desbordar este sistema por la participación de otros actores ajenos a la administración y porque existen redes nacionales e internacionales que no obedecen a reglas de relación, sino de pura cooperación y colaboración. En el ámbito nacional destaca la Red de Escuelas e Institutos de administración pública (REI) de las 17 Comunidades Autónomas, formada por sus directores y directoras. En ella se abordan cuestiones de interés común con un espíritu de colaboración y de compartición de contenidos y materiales en el ámbito formativo. Se trata de una relación que desborda incluso la colaboración interautonómica que prescribe la Comisión General AFEDAP, antes mencionada.

<sup>1</sup> Es preciso agradecer su trabajo a los evaluadores/as, así como al equipo editorial de la revista por sus muchas sugerencias y comentarios sobre las versiones preliminares de este texto.

<sup>2</sup> Véase [https://www.boe.es/eli/es/res/2018/03/21/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2018/03/21/(1))

Más allá del ámbito administrativo, debemos fijarnos en unos actores que desde fuera del sistema contribuyen a la formulación de la política pública por su papel de dinamización intelectual y académica. Son prescriptores de contenidos y metodologías que se encuentran en congresos especializados, como Nova-Gob, CNIS, DPP o EDO<sup>3</sup>. La Comunidad de Formación de la red social INAP Social, en la que se intercambian conocimientos y experiencias, se define por la manera de abordar la formación por parte de gestores de todas las administraciones desde la colaboración. Por último, debemos citar la bibliografía española e internacional especializada que ha generado un grupo de relevantes prescriptores de la actividad de aprendizaje, la gestión de conocimiento y materias conexas con el desarrollo profesional y de las organizaciones<sup>4</sup>.

En el ámbito internacional estas redes se caracterizan por sus interacciones informales y colaborativas. Esto se observa en el grupo de directores y directoras de escuelas nacionales en el ámbito europeo, que se reúne semestralmente bajo la presidencia de turno, bajo la denominación DISPA (Directores/as de Institutos de Administración Pública Europeos/as); en Iberoamérica se lleva a cabo el Encuentro anual de escuelas e institutos del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Y en el ámbito global, la anfitriona es la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). En este último caso destaca la red de Escuelas de Gobierno con una importante producción de recomendaciones, encuestas y publicaciones que sirven de referencia para el trabajo de sus miembros. Quepa destacar las últimas publicaciones elaboradas a partir de una encuesta realizada entre las escuelas e institutos de la red, cuyas conclusiones ofrecen una foto fija del momento y de los proyectos de contenidos, metodologías y el papel mismo de las escuelas de gobierno en materia de desarrollo profesional (OCDE y ENAP, 2022).

Pues bien, el INAP diseña e implementa su política de formación como un actor privilegiado dentro de estas redes. La Comunidad de Formación de INAP Social constituye un referente claro que nos permite hablar de una comunidad de práctica en materia de administración pública<sup>5</sup>. Dicha comunidad se nutre de preguntas, narrativas, contenidos, metodologías y actividades que son un referente para los demás miembros.

En consecuencia, esta Comunidad de Aprendizaje incluye *stakeholders* cuyos roles configuran la política pública formativa de las administraciones públicas. Existen prescriptores cuyo papel es servir de nexo entre la academia y el mundo de las ideas organizativas y psicopedagógicas. Se encuentran también los programadores administrativos y los gestores de acciones formativas que a menudo coinciden con los programadores y que generalmente se sustancian en los centros y unidades de formación de las administraciones. Cabe resaltar a los participantes en las actividades de formación cuyo interés no solo es aprender, sino frecuentemente obtener certificados para su carrera administrativa. Por último, como subgrupo del anterior, hay que subrayar a aquellas personas no participantes porque rechazan formar parte de procesos de formación bien porque típicamente alegan estar demasiado ocupados con sus responsabilidades profesionales bien porque no le dan importancia a la formación y a los que esta política nunca alcanza.

### 3. ¿POR QUÉ ENSEÑAR POLÍTICAS PÚBLICAS?

Según el profesor Andrea Lippi de la Escuela Nacional de Administración (SNA) italiana, se trata de:

«construir capacidad directiva para liderar los procesos y convertirse en *policy maker* en la *governance* central (tanto horizontal como vertical). El directivo como *policy maker* se orienta, por lo tanto, a producir políticas públicas con una lógica de resolución de problemas, lo que precisa dos habilidades: a) la primera es establecer y supervisar la elaboración de políticas (visión general); b) la segunda es dirimir en el campo de la *governance* definiendo coaliciones efectivas, estrategias resilientes y generando impactos medibles consistentes con los objetivos planteados (capacidad de prever y gestionar procesos)» (Lippi, 2021, p.77).

<sup>3</sup> Congreso de Innovación Pública que organiza la Fundación privada Novagob; Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos, CNIS, que se organiza desde 2011; Congreso Global online de la Asociación Dirección Pública Profesional; y el Congreso Internacional del Equipo de Desarrollo Organizacional de la Universidad Autónoma de Barcelona.

<sup>4</sup> Se pueden citar a Amalio Rey (Rey, 2022), con *El libro de la Inteligencia Colectiva*; a Daniel Innerarity (Innerarity, 2022), con su más reciente *La sociedad del desconocimiento*, *La tiranía del mérito* de Michael Sandel (Sandel, 2020), Mariana Mazzucato (Mazzucato, 2019), con *El valor de las cosas*, o *Humanocracia* de Michele Zanini y Gary Hamel (Hamel y Zanini, 2022).

<sup>5</sup> Se trata de una metodología relativamente novedosa de aprendizaje adulto que se organiza como espacio de interacción de profesionales con intereses afines, en el que debaten sobre su práctica profesional, se apoyan y además construyen conjuntamente productos que les ayudan a desarrollarse y mejorar, además de diseminar sus contenidos.

Todo ello es determinante para el desarrollo de las competencias de análisis de políticas públicas, con marcado énfasis en la prospectiva y en las políticas emergentes.

En consecuencia, algunas actividades tipo que responden a esta demanda podrían versar sobre cómo «proyectar las políticas públicas», «definir y evaluar las políticas públicas desde el punto de vista directivo» o «el gobierno multinivel». A partir de ahí habría una conexión clara con la actividad reciente e innovadora en España de la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia, que se encarga de analizar los retos y oportunidades de los próximos decenios y de ayudar a prepararse para ellos, o con la de la Oficina Nacional del Dato, responsable de gestionar una estrategia de manejo de los datos públicos con valor productivo o con el Instituto para la Evaluación de las Políticas Públicas (IEPP)<sup>6</sup>.

En esta línea, el reciente informe de la Fundación COTEC titulado *La experimentación en las políticas públicas*, visto como una herramienta más en el ciclo de políticas públicas subraya entre sus recomendaciones la importancia de «desarrollar actuaciones de formación, sensibilización y concienciación entre el personal técnico de las Administraciones públicas acerca de este tipo de metodologías, las oportunidades que ofrecen y sus implicaciones» (Fundación COTEC, 2022, p. 9). Quizás a lo que se apunta es a que este aprendizaje puede contribuir a innovar mediante políticas públicas, como veremos en el apartado 9. De hecho, muchos de los ejemplos que incluye como experiencias de experimentación contienen entre sus recetas la formación de los cuadros administrativos. Pero, sobre todo, la clave reside en facilitar el cambio cultural que permita experimentar en los centros directivos sin miedo a equivocarse.

#### 4. LA PLANIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE

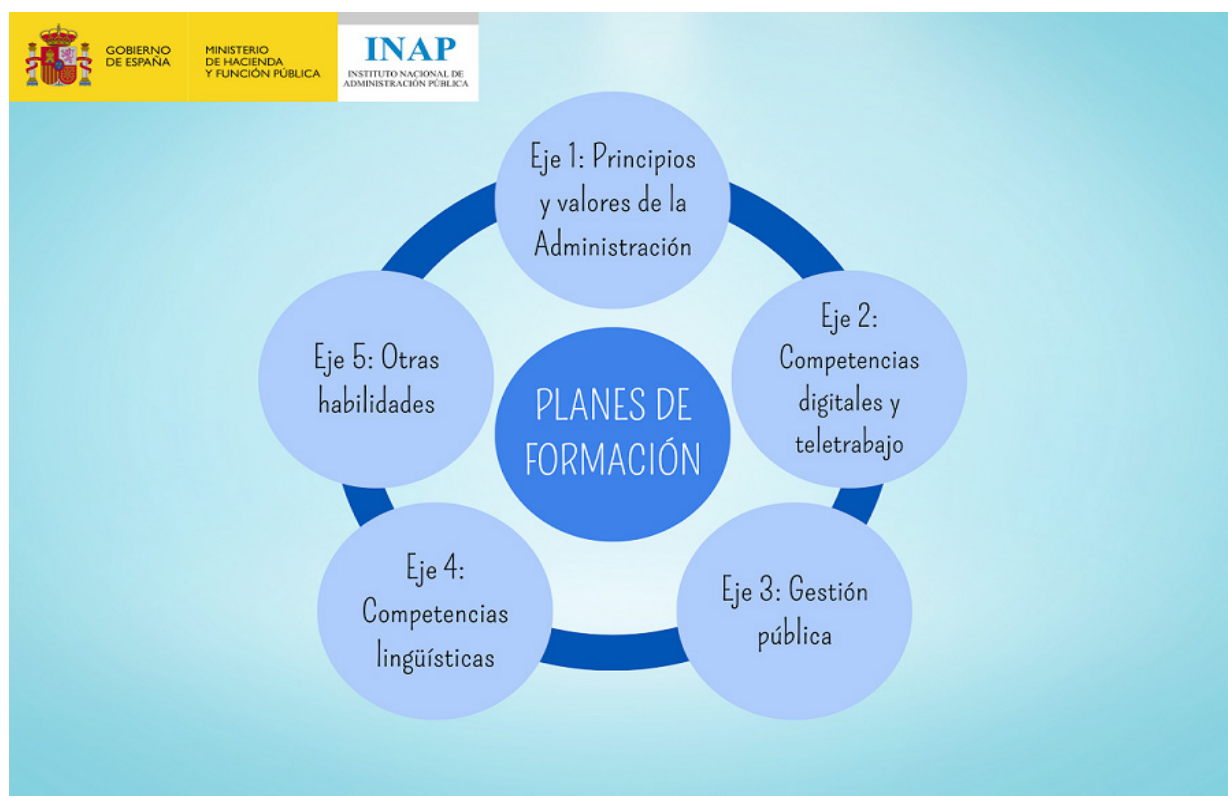
Hasta 2022 se venía realizando un Plan anual de formación con el que el INAP comunicaba las condiciones generales y las actividades formativas que, dentro de los programas y subprogramas preestablecidos, integraban la oferta para el ejercicio presupuestario siguiente (Instituto Nacional de Administración Pública, 2022a). A raíz de la intensificación en 2022 de la colaboración liderada por el INAP con las subdirecciones de Recursos Humanos de la Administración del Estado con competencias en materia de formación, surgió la necesidad de dotarse de una herramienta que permitiese coordinar y planificar los recursos y actividades programadas conforme a unos ejes competenciales estratégicos comunes. Un grupo de trabajo con participación interministerial<sup>7</sup> elaboró un documento de conclusiones y recomendaciones para la planificación formativa de los años siguientes. Fue compartido con las organizaciones sindicales más representativas y adoptado por el pleno de los titulares de las Subdirecciones de Recursos Humanos.

En consecuencia, para 2023 y 2024 el INAP acaba de aprobar la primera Estrategia de Aprendizaje (INAP, 2023a) que fija las condiciones generales, la taxonomía y tipología de las actividades formativas y, sobre todo, los cinco ejes competenciales estratégicos antes referidos, que muestra el gráfico 1. Reúne, por lo tanto, los elementos que no han de cambiar en el tiempo, salvo evolución estratégica decidida por todos los implicados. En consecuencia, en diciembre de 2022 se ha publicado el programa de actividades de aprendizaje para 2023 (INAP, 2023b), más vinculado a los acontecimientos, las necesidades y la capacidad de financiación de ese año, siempre coherente con el Plan, con un calendario aproximado conocido por los destinatarios y la fuente de financiación prevista. Estamos, por lo tanto, ante un rediseño de la política pública formativa articulado de manera interministerial. Con un punto de vista estratégico que no es ciertamente innovador en sí mismo, pero sí renovador en este ámbito concreto para el Instituto y sus *stakeholders*.

<sup>6</sup> El IEPP es una unidad de la Secretaría de Estado de Función Pública, a la que le corresponde (artículo 14 del Real Decreto 682/2021, de 3 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública) en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos «el fomento y formación en evaluación de políticas públicas en colaboración con el INAP». Próximamente se reforzará y reconvertirá en la Agencia de Evaluación de Políticas Públicas por el proyecto de Ley de Institucionalización de la evaluación actualmente pendiente de su aprobación en el Senado.

<sup>7</sup> Este grupo trabajó durante los cinco primeros meses de 2022 en el análisis de los planes de formación de los ministerios y varios organismos relevantes en materias transversales gerenciales, con una composición de 10 participantes de las unidades de formación de varios ministerios, liderados por el INAP – Aprendizaje. De su trabajo salieron unas conclusiones y recomendaciones que se encuentran en la web del INAP y sirven de base para el trabajo estratégico para 2023 y 2024.

GRÁFICO 1. LOS EJES COMPETENCIALES ESTRATÉGICOS. INAP 2022



Fuente: Subdirección de Aprendizaje, INAP.

Este ejercicio de coordinación y eficacia de la política pública permitirá a todos los promotores de la formación en la Administración del Estado ordenar y racionalizar sus recursos de manera relativa a los demás, de un modo confederal y cooperativo, que respeta la autonomía y el ámbito competencial. Pero es preciso señalar que el INAP ha elaborado su Estrategia desde una posición institucional de centralidad en la Comunidad de Aprendizaje que veíamos al principio.

## 5. ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL INAP RELACIONADAS CON POLÍTICAS PÚBLICAS

Esta renovación estratégica y cooperativa de la política pública formativa en la Administración del Estado necesita de un segundo paso: el análisis de la oferta de actividades existente. La política formativa del INAP se centra en las materias gerenciales transversales acordadas en la Comunidad de Aprendizaje. En consecuencia, cabría argüir que prácticamente toda su actividad está relacionada con el aprendizaje de políticas públicas. Sin embargo, a efectos explicativos, sería conveniente distinguir entre la formación en materias de políticas públicas especiales y en las relacionadas con la propia gestión de políticas públicas.

### 5.1. Formación e investigación en políticas públicas especiales

La manera más adecuada de analizar las actividades impulsadas por el INAP en este ámbito es centrarse en las áreas que forman la taxonomía que aplica el INAP cuando programa actividades.

La tabla siguiente muestra el número de actividades y el de participantes por áreas formativas en 2021. Se puede observar que de las más de 1.400, el 46% se centraron en el área «Específicas de determinados colectivos», que vendría a ser un cajón de sastre. El resto muestra diversos aspectos relevantes de la gestión, diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.



**TABLA 1. ÁREAS TEMÁTICAS. INAP 2022**

Área formativa	N.º actividades formativas	N.º participantes
Específicas de determinados colectivos	660	80.119
Tecnologías de la información y de la comunicación	158	14.784
Administración electrónica	100	5.278
Jurídico-procedimental	109	12.459
Recursos humanos	65	2.606
Prevención de riesgos laborales	76	4.049
Idiomas/lenguas	47	1.626
Innovación y creatividad en organizaciones	55	2.437
Políticas de igualdad	48	7.870
Económico-presupuestaria	44	7.978
Información y atención al público	17	3.390
Dirección y gerencia pública	21	1.071
Responsabilidad social y medioambiental	9	553
Transparencia y buen gobierno	10	256
Utilización eficiente de recursos públicos	6	231
Evaluación del desempeño	7	192
Urbanismo y medio ambiente	5	920

Fuente: Subdirección de Aprendizaje, INAP.

Uno de los proyectos destacados del Plan Estratégico Plurianual 2021-2024 del INAP en el marco de la estrategia 4.1, «Promover y difundir la reflexión, el conocimiento y el debate sobre Administración y políticas públicas, con el objeto de contribuir a su mejora y a su acercamiento a la sociedad», es el rediseño y optimización de los premios a tesis y trabajos de investigación, para adaptar las convocatorias a las necesidades del contexto actual.

Si nos fijamos a modo de ejemplo en la política de fomento de la investigación que realiza desde hace tiempo el INAP, en 2020 cuatro proyectos se centraron en contenidos de políticas públicas especiales:

- “Articulación de la atención sanitaria especializada de pacientes desplazados entre CC.AA [comunidades autónomas] en un Sistema Nacional de Salud descentralizado: equilibrios políticos, institucionales y financieros en un contexto de gobernanza multinivel (EQUIPO-SNS)” (proyecto n.º 215), presentado por Francisco Javier Moreno Fuentes, científico titular del Instituto de Políticas y Bienes Públicos (IPBP), del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
- “Gobierno multinivel y compartido en España. La interacción entre comunidades autónomas y órganos centrales del Estado en la planificación hidrológica” (proyecto n.º 220), presentado por Alberto de la Peña Varona, profesor del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad del País Vasco.
- “Monitor de impacto del COVID-19 sobre los servicios sociales” (proyecto n.º 223), presentado por Inés Calzada Gutiérrez, profesora ayudante doctora en la Universidad Complutense de Madrid.
- “El teletrabajo en las administraciones públicas: presente y claves para el futuro” (proyecto n.º 224), presentado por Ángel Belzunegui Eraso, profesor titular del Departamento de Gestión de Empresas en la Universitat Rovira i Virgili.

Por lo tanto, salvo este último proyecto, muestran el interés por el análisis de las políticas públicas sectoriales, como cabe admitir que es lógico. En este apartado de investigación y divulgación es preciso hacer también referencia a esta misma revista, GAPP (Gestión y Análisis de Políticas Públicas), que dispone de

cuenta propia en Twitter desde 2020. Con más de 3.000 seguidores en 2021, se ha convertido en un espacio eficaz para expandir los análisis teóricos y empíricos sobre gestión y administración pública y acerca de políticas públicas de cualquier sector de actividad administrativa.

## **5.2. Actividades de aprendizaje en políticas públicas**

Si nos centramos ahora en las actividades que se dedican a mejorar el conocimiento y la aplicación de las políticas públicas debemos fijarnos en las siguientes realizadas en 2021:

- Alianzas con la ciudadanía: la coproducción de políticas públicas a través de laboratorios ciudadanos. Se trata de una actividad realizada con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) de intercambio de experiencias en la región iberoamericana en la materia, en marco del programa Interconecta.
- El Máster Universitario de Dirección y Liderazgo Públicos aborda la mejora y refuerzo de conocimientos valores y habilidades de carácter transversal de los altos funcionarios de las Administraciones Públicas, relacionados con capacidades como promover alianzas y fomentar la implicación y la participación o pensar de manera crítica sistémica y estratégica. Durante el curso 2022-2023 se realiza el segundo curso de la segunda edición de este máster, que reorganiza varios títulos de formación directiva del INAP.
- En el marco del programa MADIGEP (Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas) de cooperación delegada de la Unión Europea de la AECID, que tuvo como objeto desarrollar acciones de apoyo a las instituciones y las políticas públicas, como por ejemplo el que ha desembocado en la creación de la Escuela de Alta Gerencia Pública de Honduras en 2022.

## **6. LA SITUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL INAP**

Lo señalado con anterioridad nos ayuda a describir, siquiera a grandes rasgos, la situación actual del aprendizaje de las políticas públicas en el Instituto. Como decía, hay que diferenciar entre el aprendizaje de las políticas públicas sectoriales de la propia enseñanza de cómo abordar cada hito del ciclo de políticas públicas. En este caso, es relevante que tanto del alumnado como el propio centro de formación sean conscientes de que el objeto del aprendizaje consiste en la dirección y en la ejecución de políticas públicas. Es decir, ¿saben las personas participantes que están aprendiendo «políticas públicas»? ¿O que solo se trata de cuestiones relevantes para su trabajo?

En el primer caso, la respuesta a esta pregunta es muy posible que sea negativa porque a menudo es más productivo centrarse en materias específicas de cada ámbito sectorial. Programar actividades relacionadas con las políticas sanitaria, educativa, industrial o medioambiental frecuentemente distrae de la intención del centro de formación de evidenciar la enseñanza de políticas públicas en sí mismas. Esto puede generar dos cosas: por una parte, la baja percepción de que se están programando actividades formativas en materia de políticas públicas. Lo que desmejora la percepción de esta actividad fundamental para un centro de saber administrativo. Por otra parte, podríamos estar ante el hecho de que el programa de desempeño general del INAP contiene actividades formativas relacionadas con políticas públicas, pero de una manera inconexa y fragmentada.

Todo esto, teniendo en cuenta que la OCDE ha subrayado la importancia de estas habilidades emergentes para una Función Pública de alto desempeño (OCDE, 2021). En su informe de 2017 puso de manifiesto que el análisis y asesoramiento de políticas asociadas a las técnicas de provisión, el diseño de políticas experimentales, el desarrollo de políticas basadas en datos y la realización de políticas abiertas contribuyen a un desempeño excelente. Y el INAP no es ajeno ni mucho menos a estas corrientes desde hace algunos años, aunque existe un margen de mejora para convertirse en un futuro programa específico de esta materia.

## **7. PECULIARIDADES RESPECTO DEL APRENDIZAJE DE GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS**

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta en la capacitación en políticas públicas es su especificidad como materia. Generalmente los centros de saber administrativo llevan a cabo actividades

formativas sobre gestión de recursos públicos. Y muchas otras veces, aunque cada vez menos, se enseña el impulso y terminación de procedimientos administrativos. Esto se produce porque es fácil argumentar que formaría parte del espacio denominado de «autoaprendizaje», igual que en general la actualización normativa en el ámbito del desempeño de profesiones jurídicas. En todos estos casos, existe un ámbito de aprendizaje limitado para la creatividad, pues el derecho administrativo está fuertemente presente en los procedimientos administrativos, ya sean generales o especiales.

Sin embargo, la formación en políticas públicas permite un margen mucho mayor para la creatividad y la innovación, aplicando por ejemplo la gamificación, el método del caso o las visitas de estudio, fuera de los límites que impone el derecho administrativo. Baste ahora destacar el hecho de que esta disciplina abona un campo esencial para el desarrollo de competencias profesionales mediante itinerarios específicos, especialmente el ámbito de la dirección pública profesional.

En este discurso en el que el INAP ocupa una posición central en la Comunidad de Aprendizaje, destaca la importancia que tienen los nuevos marcos de referencia para el desarrollo de competencias digitales y para el teletrabajo, ambos aprobados en diciembre de 2021. Consisten en las referencias fundamentales para todos los promotores de la formación en España para impulsar las habilidades digitales aplicadas al puesto de trabajo de los empleados y empleadas públicas. Se trata de una cuestión capital para la modernización administrativa y de los servicios públicos. Además, contribuye desde el aprendizaje a la implementación de la actual política de transformación digital, al menos desde la aprobación de la Agenda España Digital 2025 y, sobre todo, impulsada por el Plan de Transformación Recuperación y Resiliencia, que canaliza los fondos Next Generation de la Unión Europea tras la pandemia de la COVID-19.

La contribución a través del componente 11 de «modernización de la administración» es muy relevante y el papel reservado al Instituto (junto con el Instituto de Estudios Fiscales) es clave para el desempeño administrativo en entornos digitales, así como para diseñar e implementar servicios públicos accesibles a la ciudadanía. Es decir, de este modo estamos enseñando una parte esencial de políticas públicas de base transformadora, que se han convertido en las más habituales en todas las redes de escuelas e institutos de administración.

Cabe destacar que, si nos centramos en el diseño o formulación, implementación y evaluación de políticas el número de actividades varía en intensidad. En el primer hito existen actividades sueltas en los diversos programas formativos. En el segundo, la implementación y ejecución de proyectos últimamente ha acaparado mucha atención y recursos relacionados con el propio Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que mediante un convenio con la Secretaría General de Fondos Europeos se imparte a directivos y gestores de todos los ministerios, consejerías y concejías<sup>8</sup>. También podríamos mencionar las actividades formativas que se están impartiendo para facilitar la ejecución de la política europea de cara a la presidencia del Consejo de la Unión Europea del segundo semestre de 2023. Además, debemos mencionar el primer Plan de Formación en la Agenda 2030<sup>9</sup>, cuyos Objetivos de Desarrollo Sostenible tratamos de contribuir a integrar en el diseño y ejecución de las políticas públicas que transversalmente se lleven a cabo en todas las áreas.

En el caso de la evaluación, destacan las programadas conforme al convenio suscrito con el Tribunal de Cuentas, el Instituto de Estudios Fiscales y la Asociación de Cámaras de Cuentas Autonómicas (ASOCEX), que tal y como reza el objeto del convenio, su «objetivo es facilitar al personal al servicio de las Instituciones de Control Externo que lo suscriben, la especialización adecuada en materia de evaluación, sus diversas metodologías, enfoques técnicos y herramientas, necesarias para contribuir al logro de un sistema de gestión pública más moderno y eficaz<sup>10</sup>». De manera complementaria, mirando ya al futuro, se está diseñando en colaboración con el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas un itinerario por competencias específico para esta disciplina, como detallaremos más adelante.

Desde el punto de vista de los destinatarios se observa que se suele organizar y dirigir a personal directivo, aunque también a los técnicos o gestores de las políticas públicas. Es decir, no se centran úni-

<sup>8</sup> El 30 de diciembre de 2021 se suscribió un convenio entre la Secretaría General de Fondos Europeos y el INAP, <https://www.boe.es/boe/dias/2022/02/01/pdfs/BOE-A-2022-1620.pdf> (y otro con el IEF), para la organización, programación, elaboración de material docente y utilización de medios e instalaciones para la formación para la gestión pública y el desarrollo de tareas vinculadas a la ejecución del PRTR, en desarrollo del art 26 del RDL 26/2020, de 30 de diciembre. <https://www.boe.es/boe/dias/2020/12/31/pdfs/BOE-A-2020-17340.pdf>

<sup>9</sup> Disponible en <https://www.inap.es/documents/10136/1818260/l+Plan+de+formaci%C3%B3n+del+INAP+en+Objetivos+para+el+Desarrollo+Sostenible+%28ODS%29+y+Agenda+2030+2022+%E2%80%93+2025/b49618ca-431d-95af-24e7-a878ac0c2bcc>

<sup>10</sup> Accesible en el BOE de 9 de abril de 2022. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-5839](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-5839)



camente en el papel del liderazgo responsable generalmente del diseño de las políticas, sino también en el de la implementación. Y esto sería aplicable al análisis tanto del programa de desarrollo continuo como de los cursos selectivos, que a pesar de formar parte todavía del acceso a la Función Pública, tienen una importancia capital a la hora de ofrecer una formación de entrada a los próximos diseñadores e implementadores de políticas. Así, en los cursos selectivos de cuerpos generales de los subgrupos A1 y A2 que organiza el INAP existen siempre actividades relacionadas con estas materias y en conexión con los principios y valores de la administración pública. A modo de ejemplo, la tabla siguiente recoge los módulos de aprendizaje del curso selectivo de la LIV promoción del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado:

**TABLA 2. MÓDULOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO SELECTIVO DE LA LIV PROMOCIÓN DEL CUERPO SUPERIOR DE ADMINISTRADORES CIVILES DEL ESTADO**

Módulo
1. Desarrollo de habilidades personales e interpersonales en la Administración pública
2. Principios y valores en la Administración pública
3. Gestión pública
4. Habilidades técnicas
5. Prácticas externas

*Fuente:* Subdirección de Aprendizaje, INAP.

O los correspondientes a los cursos selectivos de los subgrupos A2, que en total se impartieron en 50 horas lectivas<sup>11</sup>:

**TABLA 3. MÓDULOS DE APRENDIZAJE DE LOS CURSOS SELECTIVOS DE LOS SUBGRUPOS A2**

Módulo
1. Principios y valores en la Administración pública: gobierno abierto y desarrollo sostenible
2. Igualdad de género y de oportunidades
3. La transformación digital en la Administración General del Estado

*Fuente:* Subdirección de Aprendizaje, INAP.

Cabría preguntarse si los participantes de nuevo ingreso en su mayoría son conscientes de ser sujetos activos en el aprendizaje de contenidos de políticas públicas, hecho que solo se podría conocer realizando una encuesta bien diseñada. Normalmente un participante de nuevo ingreso no reflexiona en este sentido, pero sí es capaz posteriormente cuando llega a su primer destino de ejercer cierta responsabilidad en la organización y de no solo comprender y adaptarse con rapidez a las políticas públicas a las que ha sido asignado.

En cualquier caso, cabe colegir de lo dicho hasta aquí que el aprendizaje sobre políticas públicas en el Instituto presenta una oportunidad para mejorar su coherencia. Si no existe un subprograma propio dentro del de Desempeño General o del de Aprendizaje Directivo, se debe plantear un modelo que reúna en un solo marco estas actividades, reorganizando las actividades formativas que se organizan anualmente. Sin duda, esto debe proporcionar mayor eficacia formativa porque al escalar la capacidad de transformación de las competencias profesionales mediante un planteamiento más integral y coherente, la transferencia a la organización conllevaría un mayor impacto positivo.

<sup>11</sup> La fuente de esta información se puede encontrar en las memorias anuales de actividad. <https://www.inap.es/en/memorias-y-cartas-de-servicios>

## 8. LA REFORMULACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA FORMATIVA DEL INAP

En 2015 la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, comúnmente conocida como AEVAL, realizó la «Evaluación de la formación dirigida a los empleados públicos de la Administración General del Estado» (AEVAL, 2015), que se suele tomar como una referencia clave para esta labor de reformulación de la política pública formativa. Sin embargo, han transcurrido los suficientes años como para concluir que el concepto de Comunidad de Aprendizaje rebasa el del sistema de formación FE-DAP, que goza de buena salud y es un instrumento eficaz para el impulso de los planes de formación de los promotores de todas las administraciones, así como las organizaciones sindicales.

El análisis y reflexión realizados acerca de la política de aprendizaje del INAP hechos hasta aquí ofrecen un interesante resultado preliminar: en virtud de este trabajo se está llevando a cabo ya un rediseño de la política pública encomendada al INAP. Y para terminar de redondear este planteamiento, se realiza dentro de la propia actividad de investigación en materia de políticas públicas, como es la revista de Gestión y Análisis de Políticas Públicas – GAPP. Es decir, estamos ante la meta-política pública.

El análisis nos ha permitido abordar cuatro líneas de trabajo innovadoras para reformular de una manera más coherente el aprendizaje de esta materia. De hecho, se puede argumentar que su importancia relativa respecto de otros ámbitos de la Estrategia de aprendizaje ya ha mejorado gracias a la redacción de este artículo. En todo caso, las cuatro líneas mantienen una pauta común: la importancia de la comunicación institucional acerca de la actividad formativa del INAP, en particular acerca de la cuestión que nos ocupa. Las cuatro líneas de renovación son las siguientes:

- **La revisión de la planificación y programación de actividades:** para los próximos dos años el INAP ha aprobado la primera Estrategia de Aprendizaje 2023-2024, alineada con el Plan Estratégico del INAP y de otros actores de políticas públicas a las que sirve mediante sus actividades formativas. De la Estrategia surgirán cada año programas anuales de actividades, congruentes con los ejes competenciales estratégicos, por primera vez comunes en la Administración del Estado. Es un giro en la manera de plantear el servicio público, coordinado con el resto de los promotores de la formación, basada en el concepto de Comunidad de Aprendizaje, y orientada hacia la eficacia y la eficiencia.
- **El rediseño del programa directivo:** la dificultad de llegar a los destinatarios que más necesitan actualizar e impulsar sus competencias directivas por la carga de trabajo y responsabilidad en la organización nos obliga a buscar nuevas formas de atraerlos. Sin embargo, no son solo metodologías atractivas lo que se precisa sino reformular la política en la materia unificando y haciendo coherente todo el programa de manera que sea más fácil identificar quién y qué ofrece esa formación. Por eso avanzamos con el proyecto de Escuela de Alta Dirección Pública que trate de resolver estos desafíos.
- **La creación del Laboratorio de Innovación Pública – LIP:** en el INAP desde 2021 se trabaja en el apoyo de los procesos de cambio de las administraciones públicas, poniendo en valor la tecnología, el talento y el conocimiento experiencial que intervienen en esos procesos y que están disponibles en las organizaciones públicas y en la sociedad. El LIP es un «espacio permanente de encuentro, debate, análisis, experimentación, intercambio y colaboración en el ámbito de las políticas y los servicios públicos», según explicita la web del INAP.
- **El replanteamiento de la posición estratégica de la subdirección de Aprendizaje en el sistema de formación:** antes explicaremos este ámbito argumentando que más bien sería una Comunidad de Aprendizaje, como forma de entender el sistema de formación basado en relaciones de colaboración y no de jerarquía o normativizada. En cualquier caso, se trata de que el INAP desempeñe un papel de liderazgo con sus iniciativas, con sus actividades y con la capacidad de dinamizar actividades en el conjunto de la política de aprendizaje. es decir, que sea uno de los prescriptores claves de la política pública formativa.

## 9. LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

Las actuales tendencias de la formación profesional en las administraciones públicas ligan el desarrollo competencial con la definición de itinerarios formativos. Actualmente en el INAP hay una importante apuesta por el diseño de itinerarios formativos que permitan ordenar los recursos existentes y comunicar mejor las actividades disponibles con una finalidad más clara. Así, en el portal web se puede leer: «un itinerario for-

mativo consiste en un conjunto programado y ordenado de actividades formativas que desarrollan la competencia o competencias profesionales necesarias para el desempeño adecuado de un determinado puesto de trabajo en la Administración Pública» (INAP, 2022b). Y entre sus objetivos destacan los siguientes:

- Profesionalizar la provisión de los puestos de trabajo en las Administraciones Públicas.
- Fundamentar la selección sobre la base de los requerimientos reales de los puestos de trabajo.
- Desarrollar la carrera administrativa y el diseño de los procesos de aprendizaje sobre la base de las competencias.
- Avanzar en la certificación de competencias.
- Posibilitar la movilidad entre Administraciones Públicas sobre una base objetiva.

Es decir, presentan ventajas de indudable valía para los gestores de la formación y para la carrera del individuo y, sobre todo, para la profesionalización del desempeño en la organización. Todos estos detalles convierten a los itinerarios en una clara tendencia de presente, tal y como ya quedó recogido en el documento “13 propuestas para reformar la Administración del Estado”, elaborado por el grupo de expertos convocado y coordinado por el INAP en diciembre de 2021 (Grupo de Análisis y Propuesta de Reformas en la Administración Pública, 2021, p.112). En concreto, la medida 12 prescribe un «modelo de carrera basado en cualificaciones profesionales», que es de dónde se ha obtenido esa información.

Cabe, por lo tanto, preguntarse si se podría diseñar un itinerario formativo en materia de políticas públicas que contribuya significativamente a superar la fragmentación y contribuya a estructurar su aprendizaje, de modo que se produzca un salto cualitativo en este campo. La respuesta puede ser afirmativa. Para ello es preciso diseñar, establecer y certificar las actividades proyectadas, pero ¿qué efectos tendría la certificación? Como hemos dicho, el ejercicio profesional a lo largo de todo el ciclo de políticas públicas quedaría sujeto a la realización de un itinerario que daría especialistas a las administraciones públicas y una carrera a los participantes, mediante la posesión de la certificación acreditativa de la superación del itinerario en algún centro de formación gerencial del sistema. Tal sería por lo tanto el diseño de esta política formativa en conexión directa con el desarrollo de la organización, sus estrategias a largo plazo y de sus personas.

Ciertamente es un punto esencial para la legitimidad de los centros de saber administrativo. Una siguiente pregunta consistiría en si este hipotético itinerario debe ser, además, habilitador para el ejercicio de unas funciones tasadas. Es decir, si tendría que ser requisito previo para el ejercicio funciones relacionadas con las políticas públicas. Habría que, para ello, definir las competencias para la gestión de políticas públicas para el personal empleado público de los subgrupos A1 y A2, priorizando aquellos pertenecientes a unidades con funciones de planificación, seguimiento y evaluación de planes y programas o personal que gestione o realice evaluaciones. Las competencias que el INAP junto con el citado Instituto había trabajado y que ahora se deben impulsar de nuevo para la formación de los empleados públicos, como «una pieza esencial para el desarrollo de una cultura de la evaluación que propicie su institucionalización en la administración pública como herramienta de mejora, aprendizaje y rendición de cuentas a la ciudadanía<sup>12</sup>», son las siguientes y que, en todo caso, presentan un alcance más amplio y transversal que la mera evaluación:

- **Evaluación de políticas públicas:** Conocer y comprender las principales teorías y enfoques de esta materia y comprender la planificación.
- **Flexibilidad y adaptación al cambio:** Conocer y comprender la estructura de las Administraciones Públicas en sus diferentes niveles.
- **Orientación al servicio y al ciudadano:** Conocer y manejar las técnicas de investigación social, así como operar con datos de investigación cualitativos y cuantitativos.
- **Ética pública,** definida como la capacidad de detectar y comprender las características específicas de la administración pública y de alinear la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos del servicio público. (transversal)
- **Análisis y resolución de problemas,** definida como la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema generando y evaluando alternativas de solución eligiendo la más eficaz.

---

<sup>12</sup> Referencia al planteamiento que en 2020 se había realizado entre el INAP y el IEPP en el borrador de plan de evaluación de políticas públicas.

- **Impacto de las políticas en los distintos ámbitos**, definida como la capacidad de usar correcta y eficientemente los distintos programas y herramientas informáticas necesarias para el desempeño de sus tareas (transversal).
- **Tramitación Administrativa**, definida como la capacidad de identificar correctamente los distintos trámites administrativos, así como filtrar, recolectar, tratar y almacenar la información a través de los distintos medios y procedimientos.

Estas actividades podrían complementarse con la creación de una comunidad de práctica que sostenga, desarrolle y relacione a los analistas de políticas públicas y el rol del conocimiento en las decisiones públicas.

Pero, sin duda, la clave del futuro en esta materia pasa por el “Proyecto de Ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado<sup>13</sup>”, actualmente en tramitación parlamentaria. textualmente señala su preámbulo que «se prevé que la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas, en colaboración con el Instituto Nacional de Administración Pública y, en su caso, el Instituto de Estudios Fiscales, diseñe planes específicos de formación en evaluación de políticas públicas para las empleadas y empleados públicos». Esto se traduce en el artículo 16 del proyecto en el mandato a los mencionados actores de identificar «las competencias necesarias para el desempeño de la función evaluadora y diseñará planes específicos de formación en materia».

A la espera de la puesta en marcha de lo anterior y en coherencia con el enfoque que da sentido a la Estrategia de Aprendizaje del INAP, que no se puede desligar de lo que le prescribe el modelo de función pública y este tampoco lo puede hacer del de administración pública, los contenidos del aprendizaje de políticas públicas deben ser, en todo caso, congruentes con lo que los prescriptores específicos en esta materia puedan establecer.

## 10. POLÍTICAS PÚBLICAS E INNOVACIÓN

Como decíamos anteriormente, la capacidad de aprendizaje en materia de políticas públicas es de las más amplias en los programas formativos de las escuelas de administración. Una de las finalidades de este aprendizaje debe ser el fomento de la innovación, especialmente del tipo de servicios y productos públicos, según la clasificación de Van der Wal (Wal, 2017). Es decir, no solo se trataría de mejorar la capacidad de gestión mecánica de todo el ciclo de políticas, sino de ofrecer herramientas de confianza con las que ensayar nuevas formas de organización, de gestión de equipos o de recursos, contribuyendo a la mejora innovadora de las políticas, como demanda la ciudadanía hoy.

Cuando tenemos que enseñar políticas públicas, sobre todo en su fase de diseño, hay que tener en cuenta la tecnología en su fuerte expansión acelerada del futuro. Dentro de ella están los algoritmos, que generalmente los gestores administrativos contratan en el mercado. Por ello, es fundamental conocer bien qué es lo que estamos pidiendo al mercado, porque habitualmente nos encontraremos muchos sesgos que afectan indudablemente a las políticas públicas, pervirtiendo sin saberlo los principios de igualdad y accesibilidad que informan la actividad administrativa.

Las políticas públicas cada vez se hacen más con tecnología y pensando desde la tecnología. Hay que argumentar que todas las políticas son TIC, aunque quizás mejor debería decirse que incluyen TICs. Destaca la creciente importancia de la inteligencia artificial y de la automatización de procesos o robotización, sobre todo en los procedimientos administrativos masivos para la ciudadanía y las empresas. Por eso, es fundamental tener claro qué tecnología se implementa en estas políticas públicas en entornos digitales. Para ello, no solo es necesario tener competencias digitales para su manejo, quizás más importante desde el punto de vista del análisis de la política, es fundamental conocer los riesgos y oportunidades que ofrecen la tecnología y la innovación asociada.

Es decir, el INAP tiene un campo de trabajo en la sensibilización en su eje competencial estratégico «principios y valores de la Administración» de su Estrategia de Aprendizaje 2023-2024, para sensibilizar acerca de cómo la igualdad de acceso o la propia capacidad de acceso a los servicios públicos digitales se puede ver comprometida muy frecuentemente cuando se contrata en el mercado sin unas previas competencias profesionales de las personas directivas que vayan a diseñar la licitación. Es precisamente ahí donde

<sup>13</sup> Su último borrador se puede encontrar en BOCG (2022).

el análisis de políticas públicas realizado con criterios claros de conocimiento del mercado, pero también de la ética pública aplicada a la definición de políticas, desempeñan un papel esencial en el aseguramiento de la neutralidad tecnológica. Este es un motivo añadido por el que el Instituto debe abordar las cuestiones formativas en los ámbitos innovadores con ingredientes fuertemente tecnológicos.

## 11. CONCLUSIONES

Las políticas públicas son el vehículo por el que las administraciones analizan y devuelven a la sociedad los recursos en forma de creación y transformación de la realidad. Es difícil pensar en aspectos más importantes en la esfera pública. El papel de la Función Pública en esta actividad es, como es evidente, crucial. Pero ni las políticas públicas ni la Función Pública son estáticas. De hecho, se degradan y sufren de entropía. Y el mejor medio conocido para evitarlo (y en el mejor de los casos, mejorarlo) es el aprendizaje. Dicho así, la formación es un concepto claro y sencillo. Pero en él se encierran aspectos complejos, sobre todo en su acepción más reciente, el aprendizaje. Por este motivo, cabe subrayar, existen los centros de formación y aprendizaje e incluso una Comunidad de Aprendizaje que deben ir ocupando su lugar como agentes de modernización de las administraciones. En España destaca el papel central en esta comunidad del INAP. Su actividad es asistencial para el desarrollo de competencias profesionales de los empleados y las empleadas públicas y, en particular, en el diseño y ejecución de políticas públicas.

Todo lo explicado en este artículo constituye un interesante proceso interno de reflexión acerca de la propia política pública formativa. Dicho de otro modo, acerca del programa de aprendizaje de políticas existente y cómo se ha de proyectar hacia el futuro de la mano de una nueva y renovada posición estratégica del INAP en el sistema de formación de las Administraciones Públicas y el rediseño de su programación. Sin duda, estamos ante un caso en el que la reflexión específica configura una dinámica clara sobre un ámbito concreto de decisión pública en primera persona. Y, al mismo tiempo, esto nos permite subrayar la importancia de esta actividad en general, que con el ejemplo predicamos en el Instituto y su actividad de investigación. Estamos ante un ejercicio altamente relevante y ejemplificado que refuerza lo señalado anteriormente acerca de la posición estratégica del INAP en la Comunidad de Aprendizaje y, por lo tanto, de alto valor intelectual para las políticas públicas.

Por lo tanto, si tratamos de responder a la pregunta inicial acerca de la revisión de las políticas públicas podemos concluir que no solo es pertinente revisarla, sino que es necesario también hacerlo desde la perspectiva de su aprendizaje. La contribución que los centros de saber administrativo hacen a la eficacia de los Estados democráticos y sociales (y con ella a su confianza en su actuación de calidad e imparcialidad) no es pequeña, aunque es indirecta y difícil de medir. Tal es, pues, la motivación. Y en este texto hemos encontrado argumentos para revitalizar esta actividad formativa conectando la ahora con un bien superior mediante instrumentos de análisis de la propia institución llamada a aplicarla. Su dimensión investigadora se proyecta sobre su dimensión formadora y ambas lo hacen en la esfera de la actividad del Estado y sus políticas públicas, a las que en última instancia contribuye. Es sin duda su pequeña gran aportación a la consolidación de las democracias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A EVAL (2015). *Evaluación de la formación dirigida a los empleados públicos de la Administración General del Estado*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios – AEVAL. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Evaluaciones/2013/E35.pdf>
- Congreso de los diputados (2022, 10 de junio). Proyecto de Ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado. *Boletín Oficial de las Cortes Generales*, 103-1, Serie A: Proyectos de Ley. [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-103-1.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-103-1.PDF)
- Fundación COTEC (2022). *La experimentación en las políticas públicas. Estado del arte y elementos para su impulso en España*. COTEC. <https://cotec.es/proyecto/experimentacion-en-las-politicas-publicas/5185b23c-6913-f3cd-29f9-e8c5b278a4db>
- Grupo de Análisis y Propuesta de Reformas en la Administración Pública (2021). *13 propuestas para reformar la Administración del Estado* [serie: Innap-Innova]. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en <https://www.libreriavirtuali.com/inicio/13-propuestas-para-reformar-la-Administraci%C3%B3n-del-Estado-EBOOK-p427983422>



- Hamel, G. y Zanini, M. (2022). *Humanocracia. Creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran*. Reverté.
- Innerarity, D. (2022). *La sociedad del desconocimiento*. Galaxia Gutemberg.
- Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2022a). *Planes anuales de formación*. <https://www.inap.es/en/programas-anuales-de-actividades>
- Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2022b). *Itinerarios Formativos para la Capacitación competencial profesional del personal de apoyo administrativo (IFCA)*. <https://www.inap.es/en/itinerarios-formativos>
- Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2023a). *Estrategia de Aprendizaje INAP 2023-2024*. <https://www.inap.es/en/estrategias-de-aprendizaje>
- Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2023b). *Programa de actividades 2023*. [https://www.inap.es/documents/10136/2197529/Programa+de+Actividades\\_2023%28dic%29.pdf/8ed06fee-d517-df02-c0f8-b74a7fd075e0](https://www.inap.es/documents/10136/2197529/Programa+de+Actividades_2023%28dic%29.pdf/8ed06fee-d517-df02-c0f8-b74a7fd075e0)
- Lippi, A. (2021). Il dirigente pubblico come policy maker. Il passato, il presente e gli scenari possibili per la formazione nell'analisi delle politiche pubbliche. En Scuola Nazionale dell'Amministrazione (ed.), *Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*. Scuola Nazionale dell'Amministrazione. [https://sna.gov.it/fileadmin/files/Allegati\\_News/SNA\\_Rapporto\\_2017-2020.pdf](https://sna.gov.it/fileadmin/files/Allegati_News/SNA_Rapporto_2017-2020.pdf)
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas*. Taurus.
- OCDE (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OCDE y ENAP (2022). *Towards Which Future for Schools of Government? Results of the Survey of Schools of Government*. OCDE. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/which-future-for-schools-of-government.pdf>
- Rey, A. (2022). *El libro de la inteligencia colectiva. ¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos?* Almuzara.
- Sandel, M. J. (2020). *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?* Debate.
- Van der Wal, Z. (2017). *The 21st Century Public Manager. Challenges, People and Strategies*. Palgrave. <https://zegervanderwal.com/the-21st-century-public-manager/>