

SECCIÓN

10.31

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA



1.- ESTRUCTURA DE LA SECCIÓN Y OBJETIVOS

El Instituto Andaluz de Administración Pública, creado por la Ley 6/1985 de 27 de Noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía, transformado en Agencia Administrativa en virtud de lo dispuesto en la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, y cuya organización se define en los Estatutos aprobados por Decreto 277/2009, de 16 de junio, tiene atribuidas, en general, las competencias en materia de formación y perfeccionamiento del personal al servicio de la Administración de la Junta de Andalucía y de la Administración de Justicia de Andalucía; el estudio, la investigación teórica y práctica de la Administración Pública y de sus técnicas, la información y la difusión de las materias que afecten a la Administración Pública; y la gestión de las pruebas de selección y los cursos de selección del personal al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía y del personal no judicial de la Administración de Justicia en Andalucía así como aquellos procesos selectivos que se le encomienden, tal y como establece el artículo 9 de la citada Ley. El Decreto 156/2012, de 12 de junio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Hacienda y Administración Pública atribuye al Instituto como nuevas funciones la formación y perfeccionamiento del personal de alta dirección de la Junta de Andalucía y de sus entidades instrumentales, así como el asesoramiento y colaboración en la selección y formación del personal de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía.

2.- ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

PROGRAMAS	2014	%
12B Selección y formación de personal de la Administración General	9.642.901	100
TOTAL	9.642.901	100



CAPÍTULOS		2014	%
I	Gastos de Personal	4.657.790	48,3
II	Gastos Corrientes en Bienes y Servicios	4.777.478	49,5
III	Gastos Financieros	0	0,0
IV	Transferencias Corrientes	67.633	0,7
Operaciones Corrientes		9.502.901	98,5
VI	Inversiones Reales	140.000	1,5
VII	Transferencias de Capital	0	0,0
Operaciones de Capital		140.000	1,5
OPERACIONES NO FINANCIERAS		9.642.901	100
VIII	Activos Financieros	0	0,0
IX	Pasivos Financieros	0	0,0
OPERACIONES FINANCIERAS		0	0,0
TOTAL		9.642.901	100

3.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

1.2.B. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

El Instituto Andaluz de Administración Pública constituye uno de los instrumentos esenciales de los que dispone el Gobierno Andaluz para la consolidación de una Administración Pública eficaz y eficiente, al servicio del Estado de Bienestar, cuyo eje central es el elemento humano: su personal. En los momentos actuales, en los que nos encontramos inmersos en una etapa llena de retos en el ámbito de la gestión pública, el Instituto adquiere un especial protagonismo, en tanto que instrumento que sirve para promover el análisis, la reflexión, el trabajo y la evaluación sobre las Administraciones Públicas y sus relaciones con la ciudadanía, lo que le confiere el carácter de elemento de modernización, al poder contribuir a la identificación de aspectos de mejora de la eficiencia de la Administración Pública que hagan posible el mantenimiento de los Servicios Públicos y la mejora de los estándares de calidad en su prestación. La coyuntura cambiante que, conforme a lo expuesto, otorga especial relevancia al Instituto en los momentos actuales, impone también que su previsión de gastos para el año 2014 respete el objetivo de sostenibilidad de las cuentas públicas, ajustándose en consecuencia al Plan Económico-Financiero de Reequilibrio, en la previsión de necesidades de gasto para la realización de las actividades programadas que se concretan en los objetivos que se describen:

▫ PLAN DE FORMACIÓN 2014

Al Instituto Andaluz de Administración Pública le corresponde el asesoramiento a los órganos de la Administración de la Junta de Andalucía y de sus entidades instrumentales en materia de formación y desarrollo de los recursos humanos. Asimismo debe dirigir, planificar, desarrollar y coordinar la formación y el desarrollo de las capacidades de las personas al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía, de sus agencias administrativas y de régimen especial y del personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía. En consecuencia con todo ello, también es una atribución del Instituto la evaluación de la política de formación del referido personal.

El Plan de Formación del Instituto Andaluz de Administración Pública que se apruebe para 2014 partirá, como los anteriores, de la concepción de la formación como un instrumento para la mejora continua de los centros directivos y de las unidades administrativas en el proceso de innovar su funcionamiento y conseguir el mayor nivel de calidad de los servicios públicos, el aprovechamiento y buena gestión de los recursos públicos, la satisfacción de la ciudadanía y también de los propios servidores y servidoras públicos por realizar un trabajo útil para la sociedad.

También se parte de la consideración de la alta importancia de la formación del personal de la Junta de Andalucía desde el punto de vista de la igualdad de género por lo que se plantea la integración del enfoque de género en el Plan de Formación para 2014, tanto mediante la continuación de las acciones formativas específicas en la materia, como mediante su introducción transversal en toda la formación impartida por el IAAP.

El Plan de Formación pivotará en torno a los siguientes objetivos generales:

- Desarrollo de los Programas de Formación regulados en el Decreto 249/1997, de 28 de octubre donde destacan programas como:
 - Perfeccionamiento: para la adaptación permanente de las personas a las estrategias de la Organización y a las correspondientes necesidades del puesto de trabajo que se desempeñe.
 - El desarrollo de una cultura organizativa y de identidad corporativa, para aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes sobre las estrategias generales de la Administración Pública, su cultura y sus valores, que constituyen las bases de su organización y funcionamiento, y por ello son necesarios para mantener actualizada la vinculación del personal con la organización administrativa pública, para reforzar la sensación de pertenencia a la Junta de Andalucía.
 - La formación de los agentes formativos, formadores y gestores, cuyo objetivo es potenciar la cualificación de las personas que desarrollan o colaboran en las actividades formativas en las competencias propias de la consultoría de las organizaciones, de la formación de adultos y de la gestión de proyectos de formación.



- Homologación de actividades formativas y colaboraciones institucionales a través de la cuál el Instituto reconoce las actividades formativas llevadas a cabo por otros órganos y entidades.
 - Homologación de actividades formativas desarrolladas por otros órganos y entidades de la Administración de la Junta de Andalucía, Universidades o Agentes Sociales.
 - Ayudas para el desarrollo de formación por parte de las Organizaciones Sindicales.
- Desarrollo de actividades de carácter interadministrativo que se llevan a cabo en colaboración con las administraciones locales andaluzas u otras Comunidades Autónomas y que están dirigidas a mejorar la gestión de aquellos servicios públicos en los que concurren varias Administraciones.
- Formación de Justicia: aglutina el conjunto de acciones formativas dirigidas al personal de la Administración de Justicia de los cuerpos de Gestión Procesal y Administrativa, Tramitación Procesal y Administrativa y Auxilio Judicial destinados en todos los Órganos Judiciales y Medicina Forense.

Avanzando en el camino emprendido con el Plan de Formación de 2013, en el de 2014 se profundizará en la implementación de mecanismos que vinculen la formación a actuaciones que redunden expresamente en la mejora de la organización. Con tal propósito se pondrá en marcha el Sistema Permanente de Análisis de Necesidades Formativas cuyos primeros frutos se plasmarán en el Plan de Formación 2014 y cuya principal novedad reside en la identificación de necesidades vinculadas a mejoras en la organización.

En un marco de austeridad y de reasignación de prioridades, se trabajará en las siguientes líneas:

- Consolidación del Programa de Formación General desde una perspectiva que incide en su carácter básico y estratégico, por considerarse independiente del puesto de trabajo que pueda ocupar en cada momento la persona empleada pública. Este Programa se considera que beneficia a cualquier empleada o empleado público y en cualquier momento de su carrera.
- En el marco del Sistema Integral de Evaluación se trabajará en los siguientes elementos:
 - Puesta en marcha del “Módulo de Apoyo y Evaluación de la Transferencia” que permitirá valorar y mejorar el nivel en que las personas que participan en la formación aplican dichos aprendizajes en sus puestos de trabajo.
 - Diseño del Sistema de Evaluación de Impacto de la Formación que permitirá disponer de los instrumentos y metodologías necesarios para realizar las primeras evaluaciones de este tipo en el año 2015, sobre el Plan de Formación 2014.

- Puesta en marcha del Sistema de Seguimiento de la Formación con información detallada acerca de los distintos aspectos involucrados en la formación.
- Realización de las primeras evaluaciones externas que complementarán el conjunto de evaluaciones realizadas por el propio Instituto.
- Revisión y consolidación del Catálogo de Acciones Formativas modificando parte de su contenido y ampliándolo con nuevas acciones fruto del análisis de necesidades realizado, a fin de que mantenga su ajuste con la realidad de necesidades y propuestas de la organización.
- Mención especial requiere la formación del personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía, que tiene por objetivo el perfeccionamiento en el conocimiento normativo así como la adaptación del personal a las innovaciones tecnológicas en sus puestos de trabajo. Tras rigurosos análisis de las necesidades formativas, el IAAP forma cada año al 50% de este personal. La inminente puesta en marcha de la Oficina Judicial, conlleva impartir una formación que contribuya a elevar los niveles de calidad y de modernización y en esa línea trabaja ya el Instituto.
- En 2014, una vez puesto en marcha el Sistema Permanente de Análisis de Necesidades Formativas, éste permanecerá activo durante todo el año recogiendo las necesidades que de manera permanente puedan surgir en nuestra organización.
- Un elemento destacado de este período es el desarrollo de la Estrategia de Teleformación cuyas principales novedades para 2014 son:
 - Puesta en funcionamiento de la Plataforma Corporativa de Teleformación.
 - La oferta de toda la formación de perfeccionamiento que se desarrolle en modalidad e-learning se realizará para toda Andalucía.
 - Desarrollo del modelo de colaboración institucional que permitirá el uso de la Plataforma Corporativa de Teleformación a otros órganos y entidades de la Junta de Andalucía.
 - Tras dos años en los que, dentro del programa de Formación de Formadores, se ha hecho una importante apuesta por la formación docente de quienes imparten la formación, en el año 2014, manteniendo dicha formación docente, el programa incluirá un significativo número de acciones dirigidas al personal gestor para capacitarles en el nuevo modelo de gestión que incluye el análisis de necesidades formativas o la evaluación de la transferencia.
 - En el marco de los Acuerdos de Formación para el Empleo en las Administraciones (AFEDAP antes AFCAP) se continuará la apuesta por la organización de actividades interadministrativas. Estas actividades formativas persiguen el objetivo de mejorar la gestión de aquellos servicios públicos en los que concurren varias administraciones, con especial presencia de las administraciones locales andaluzas. En este sentido y



con objeto de mejorar el nivel de los conocimientos comunes aplicables a los puestos de trabajo, se enfoca este proyecto hacia la creación de unos flujos de información entre distintas administraciones públicas. Se pretende no sólo dar a conocer o ampliar conocimientos sobre determinadas materias sino, además, ser punto de encuentro de los empleado/as público/as de las diferentes administraciones en donde se puedan intercambiar experiencias de trabajo de su organización y promover encuentros de reflexión y debate desde los distintos puntos de vista que pueden aportar la diversidad de organizaciones participantes en cada actividad formativa. Asimismo, se pretende hacer realidad la cooperación y colaboración, en materia formativa entre las Comunidades Autónomas, incluyendo acciones formativas que propicien de manera efectiva el intercambio de experiencias innovadoras llevadas a cabo en los distintos territorios.

Todas las acciones formativas que se contemplarán en el Plan de Formación para el ejercicio 2014 y que se dirigen a todo el personal de la Junta de Andalucía, funcionario y laboral, así como al personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia, pretenden establecer un proceso de aprendizaje que permita al mencionado personal familiarizarse con las Políticas Públicas de Igualdad entre mujeres y hombres, y con la integración de la perspectiva de género en la Administración de la Junta de Andalucía, pretendiendo con ello favorecer la reflexión interna en torno a la igualdad/desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el marco de la Comunidad Autónoma Andaluza. Para ello se continuará con la realización de acciones formativas directamente dirigidas a fomentar la perspectiva de género en la Administración, como son los cursos de Igualdad de Género, de Integración de la Perspectiva de Género en la Gestión Pública, de Normativa en materia de Igualdad de Género, de Lenguaje administrativo no sexista e Imagen Igualitaria en la práctica de la Gestión Pública, o de Protección Integral contra la Violencia de Género, éste último en el ámbito de personal de Justicia, y además procurando la integración transversal de la perspectiva de género en todas las acciones que conformen el Plan de Formación de 2014, para lo que se incluirá la perspectiva de género en el programa de Formación de Formadores, como instrumento para su introducción con carácter general en la mayor parte de las acciones formativas del Plan de Formación. Además, y trasladando al ámbito de la administración de la Junta de Andalucía de lo establecido para la Administración del Estado en la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, se introducirán en las convocatorias la preferencia para participar en las acciones formativas de quienes provengan de situaciones o permisos destinados a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

- Como novedad para el ejercicio 2014 se instrumentará una línea específica de colaboración con todas las entidades instrumentales al servicio de la Administración de Andalucía en la que se definirán mediante convenios y protocolos de desarrollo los términos en que se concretan las funciones de asesoramiento y apoyo del Instituto en la formación del personal de dichas entidades que prestan servicios públicos a la ciudadanía andaluza y que requiere una profesionalización y cualificación permanente.

- Igualmente y como importante novedad para 2014, como consecuencia de las Sentencias del Tribunal Constitucional 225/2012 y 7/2013, recaídas en sendos conflictos positivos de competencias, los fondos destinados a la formación continua de las personas empleadas públicas de las Administraciones locales, hasta ahora centralizados en el INAP, se territorializan en las Comunidades Autónomas, asignándose a cada una de ellas los correspondientes a la formación del personal de la Administración Local de sus respectivos territorios, lo que conllevará una modificación del actual Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas. En consecuencia, en el ejercicio próximo el Instituto Andaluz de Administración Pública será el encargado de colaborar con las Administraciones Locales andaluzas en la financiación, mediante la concesión de ayudas, de los planes de formación para el empleo dirigidos a las personas empleadas públicas de las corporaciones locales.

NOVEDADES.

- Aprobación del Plan de Formación 2014
- Puesta en funcionamiento con carácter estable del Sistema de Análisis Permanente de Necesidades Formativas para potenciar los mecanismos de identificación de necesidades que redunden en la mejora de la organización.
- Inclusión en el Programa de Formación de Formadores de acciones formativas dirigidas al personal gestor para su adecuación al nuevo modelo de gestión de la formación.
- Puesta en funcionamiento de la Plataforma Corporativa de Teleformación.
- Ampliación para toda Andalucía de la oferta de acciones de perfeccionamiento en modalidad teleformación que se desarrolle.
- Integración en el Plan de Formación de las competencias del IAAP en materia de asesoramiento y colaboración en la formación del personal de las entidades instrumentales.
- Avance en la puesta en marcha del Sistema Integral de Evaluación que incluirá para el año 2014 el Módulo de Apoyo y Evaluación de la Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo, el diseño del Sistema de Evaluación de Impacto, la puesta en marcha del sistema de seguimiento de indicadores de formación y la realización de evaluaciones externas..
- Gestión de las ayudas a la financiación de Planes de Formación para el Empleo de las Corporaciones Locales andaluzas.

▪ GESTIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO 2013

El acceso a la función pública es uno de los aspectos más importantes de la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, que adquiere mayor relevancia, si cabe, en la coyuntura actual, que exige a la Administración aportar soluciones novedosas a los grandes



retos que plantea el mantenimiento de los servicios públicos y la mejora de la calidad en su prestación en términos de eficiencia y eficacia.

El elemento base en torno al cual se articula la acción administrativa es su personal, y su selección constituye el primer ítem y el más importante en su gestión. Las administraciones públicas sólo podrán ser instituciones eficientes y eficaces, que aporten seguridad jurídica, si poseen personal competente a nivel profesional y con una profunda vocación de servicio público.

El primer paso para lograr empleados públicos que cumplan estas condiciones es diseñar e implementar unos procesos de selección que permitan identificar a las personas mejor preparadas para el desempeño de las tareas y funciones, con talento profesional y con vocación. Una vez se han incorporado a la institución, el esfuerzo se habrá de dirigir a mantener e incrementar estas cualidades, con el empleo de otros elementos básicos de la gestión de los recursos humanos, entre los que destaca la formación.

En este sentido se ha de indicar que el Instituto Andaluz de Administración Pública es un referente en materia de selección de personas para las Administraciones y Entidades Públicas Andaluzas, participando en el diseño de los procesos de selección y gestionando las pruebas y cursos de selección de las personas al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía y de sus Agencias Administrativas, así como colaborando en esta materia con las demás administraciones y entidades públicas andaluzas.

Su dilatada experiencia en la materia, así como la capacidad, conforme a su estructura y competencias, de diseñar e implementar los procesos de selección desde una perspectiva global en relación con las estrategias de formación e investigación, convierten al Instituto Andaluz de Administración Pública en el organismo idóneo para el ejercicio de estas competencias.

Respecto de la previsión cuantitativa de necesidades de crédito para el ejercicio 2014, se parte de la aprobación de la Oferta de Empleo Público correspondiente a 2013, por el Decreto 90/2013, de 23 de julio, en la que opera la aplicación del límite porcentual del 10 por ciento de la tasa de reposición de efectivos, tanto del año 2013 como del 2012, y que concentra las plazas ofertadas en los sectores, funciones o categorías profesionales que se consideran prioritarios o que afectan al funcionamiento de los servicios públicos de carácter esencial, de forma destacada pertenecientes al área económico-financiera y con funciones de control y lucha contra el fraude fiscal, laboral y de subvenciones públicas, así como la gestión y control de la asignación eficiente de los recursos públicos.

Las plazas que se ofertan son tanto para proveerse por personal de nuevo ingreso mediante el sistema de acceso libre, como mediante procesos selectivos de promoción interna, con una reserva del 7 por ciento de las plazas para personas que acrediten una discapacidad igual o superior al 33 por ciento.

El total de plazas ofertadas es de 371, de las que 157 corresponden al sistema de acceso libre (14 de ellas reservadas a personas con discapacidad) y 214 al sistema de promoción interna (12 de las cuales se reservan a personas con discapacidad).

Estas plazas corresponden a 5 Cuerpos o especialidad en el sistema de acceso libre: la especialidad de Administradores de Gestión Financiera del Cuerpo Superior de Administradores, el Cuerpo de Letrados de la Junta de Andalucía, la especialidad de Gestión Financiera del Cuerpo de Gestión Administrativa, y los Cuerpos General de Administrativos y de Auxiliares Administrativos. Y corresponden a 6 Cuerpos o especialidad en el sistema de promoción interna: los mismos que en el sistema de acceso libre con excepción del Cuerpo de Auxiliares Administrativos y del de Letrados, y además las especialidades de Administradores generales del Cuerpo Superior de Administradores y de Administración General del Cuerpo de Gestión Administrativa, y la opción de Ciencias Sociales y del trabajo del Cuerpo Superior Facultativo.

En el desarrollo de los procesos selectivos se implementarán medidas que evidencien el compromiso real con la igualdad de hombre y mujeres en el desarrollo de los procesos y que eviten situaciones de discriminación derivadas de la condición específica de mujer.

NOVEDADES.

Selección, como regla general, por el sistema de oposición, mediante pruebas consistentes en la comprobación de los conocimientos y la capacidad analítica de los aspirantes, expresados en forma escrita, así como en la realización de pruebas prácticas que demuestren la posesión de habilidades y destrezas exigibles.

▫ GESTIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO 2013 DEL PERSONAL DE JUSTICIA

El Objetivo que se persigue con la realización de los cursos selectivos para el personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía, es conseguir que el Servicio Público de Justicia, configurado como uno de los pilares fundamentales del Estado de Derecho, sirva como garante de las libertades individuales y de la propia existencia y perdurabilidad del Estado de Derecho. Para ello se intenta a través de estas actividades formativas transmitir dos objetivos:

- Velar por la aplicación de las leyes.
- Respetar los derechos de la ciudadanía.

En este sentido, las principales líneas de trabajo se basan en que los funcionarios/as en prácticas serán destinados, en cada ámbito territorial por el que concurren, al centro de destino que se determine por el Ministerio de Justicia y las Comunidades Autónomas que convocan plazas, como es el caso de Andalucía, para el desarrollo de un periodo de practica selectivo. Este curso es de obligatoria realización una vez finalizado y superado el proceso selectivo, para poder ser nombrado/a funcionario/a de carrera.



No obstante, estas líneas de trabajo vienen determinadas por la decisión que se adopta en la Comisión de Selección que se constituye a nivel nacional y donde participan determinadas Comunidades Autónomas de las que tienen transferidas competencias en materia de Justicia, entre las que se encuentra desde 2010 Andalucía.

La metodología, duración, contenido y desarrollo de los cursos selectivos, se establece en función de lo aprobado en la mencionada Comisión, estructurándose en dos fases.

- Teórica: va desde una semana de duración para el Cuerpo de Auxilio Judicial hasta 8 semanas de duración, para el Cuerpo de Médicos Forenses.
- Práctica, dentro de Órganos Judiciales, con una duración mínima de entre dos ó tres semanas para el Cuerpo de Auxilio Judicial hasta 6 meses para el Cuerpo de Médicos Forenses.

Actuaciones más destacadas:

En el año 2013 se ha publicado el Real Decreto 218/2013, de 22 de marzo, por el que se aprueba la oferta de empleo público para este año, donde se recogen los procesos selectivos para ingreso por los sistemas generales de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo y plazas previstas para Andalucía, con arreglo al siguiente detalle:

- Gestión procesal y administrativa (p. interna): 15 plazas.
- Gestión procesal y administrativa (libre): 15 plazas.

Totalizando 30 plazas correspondientes a esta oferta que comenzará su gestión en 2013, estando prevista que la misma finalice dentro del 1º semestre del año 2014, lo que obligará a realizar, como se estipula en los Estatutos del Instituto Andaluz de Administración Pública, los cursos de acceso teórico-práctico para este personal, cuya realización es obligatoria y forma parte del proceso selectivo.

Por ello se contempla en el Capítulo I y en la aplicación asignada a las retribuciones del personal de Justicia en prácticas, la cuantía correspondiente a las retribuciones de los/as 30 funcionarios/as en prácticas del cuerpo de Gestión Procesal y Administrativa (Libre) de la Oferta 2013, ya que finalizadas en el 1º semestre de 2014 las pruebas selectivas se prevé la terminación del curso teórico-práctico de acceso en noviembre de 2014.

Durante el periodo de práctica se pretende por parte del Instituto Andaluz de Administración Pública, responsable de su organización y diseño, transmitir a los nuevos funcionarios y funcionarias de justicia no solo conocimientos de las nuevas tecnologías, sistemas y aplicaciones a utilizar en los Órganos Judiciales en Andalucía, sino además la comprensión de que la Justicia es un Poder, pero también un Servicio Público, es decir, que conlleva una prestación directa a la colectividad, para satisfacer de manera regular y continua una necesidad de interés colecti-

vo: La Justicia, configurada como un servicio público esencial cuyo acreedor, la ciudadanía, merece nuestro esfuerzo y dedicación.

NOVEDADES.

- Favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral mediante la realización del periodo práctico en las localidades más próximas posible a su lugar de residencia, lo que supondrá además un ahorro en las indemnizaciones que han de percibir por los desplazamientos que se produzcan, para los Cuerpos de Promoción Interna, según se recoge en el R.D. 462/2002, de 24 de mayo, sobre Indemnizaciones por razón del Servicio.
- La Incorporación de actividades formativas para el conocimiento y manejo práctico de las nuevas plataformas y aplicaciones informáticas necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia de la acción judicial en Andalucía.

▫ ACTUACIONES PARA LA MEJORA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

En un mundo cambiante como en el que vivimos, la observación rigurosa del entorno y la reflexión activa sobre todos los aspectos de las Administraciones y entidades públicas andaluzas, las políticas públicas y sus relaciones con la ciudadanía son elementos de modernización para el progreso firme de la sociedad y para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. El Instituto Andaluz de Administración Pública es el instrumento que sirve para promover ese espacio de análisis, reflexión, trabajo, evaluación, debate y difusión sobre todo ello.

En cualquier situación, pero sobre todo en una situación de crisis económica como la presente, la utilización de las capacidades del Instituto en los ejes mencionados es clave para la adaptación de la Administración andaluza. El análisis y la investigación son instrumentos que permiten identificar las oportunidades de mejora. La formación es el instrumento estratégico para el cambio ya que permite transformar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores de las personas que están al servicio de la Administración y adaptarlas a las necesidades derivadas de los cambios permanentes.

El Instituto, en su faceta de investigación y estudio, quiere ser una “escuela de pensamiento” sobre lo público. Para ello tiene que:

- Ser un instrumento que sirva de foro de reflexión e intercambio de experiencias sobre los problemas de las Administraciones Públicas, su papel en relación con la sociedad y con sus propios trabajadores.
- Ser un referente para la mejora de los servicios que ofrecen los profesionales de la función pública a toda la comunidad.
- Establecer los mecanismos que permitan diagnosticar las diferentes situaciones en las que se encuentren las administraciones, tanto positivas como negativas, y determinar los elementos que configuran las causas de las mismas y las interacciones entre los



- sistemas, los vínculos y los procesos para aprender generar modelos de transformación.
- Contribuir a la realización y promoción de experiencias y actividades de investigación, estudio, asesoramiento, documentación y difusión para el desarrollo del proceso de innovación y mejora de las Administraciones andaluzas y en especial de la Junta de Andalucía.
 - Ser un elemento activo que impulse y dé soporte a las políticas de mejora de los servicios públicos y modernización de las Administraciones de Andalucía.

El Instituto se siente llamado a jugar un papel en la transformación social y económica que nos ha tocado protagonizar. Y tomando la palabra crisis en clave de oportunidad, se ha marcado al menos dos retos principales:

- Desarrollar su labor en el más alto nivel de calidad posible, procurando la renovación y actualización permanente de las políticas y acciones, con el objetivo único de contribuir a la modernización y a la eficiencia de la Administración de la Junta de Andalucía.
- Y ser un referente, un lugar donde la reflexión y la innovación se pongan al servicio de la calidad de la gestión pública, de modo que se recupere el prestigio de lo público, de la mano únicamente de la calidad de su gestión.

Se desarrollarán principalmente las siguientes líneas:

- Las jornadas, conferencias y seminarios organizados por el Instituto Andaluz de Administración Pública son actividades concebidas para favorecer el encuentro y la reflexión sobre temas de actualidad, contenidos normativos o políticas públicas relacionadas con el funcionamiento de la Administración. A lo largo de los años, las jornadas y seminarios se han mostrado como una herramienta eficaz para evidenciar, reflexionar y construir estrategias que contribuyan a la mejora de la Administración de la Junta de Andalucía y la formación permanente de las personas a su servicio. A lo largo de los años, el Instituto ha trabado estrechas relaciones con las Universidades andaluzas para la organización de estas actividades. La colaboración de profesores de gran prestigio con el IAAP como directores de las jornadas y artífices de sus programas pedagógicos ha atraído a menudo a ponentes de proyección internacional en diferentes disciplinas. Son parte también de la dimensión de investigación y estudios, en esa visión global y sistémica del funcionamiento del Instituto.
- El Instituto ha elaborado el Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía con el que se describen y sistematizan en un documento el conjunto de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes (competencias) que deben poseer las personas que trabajan en la Junta de Andalucía para desempeñar sus funciones con el mayor grado de calidad y eficiencia posible consiguiendo así prestar un mejor servicio a la ciudadanía. Es un instrumento para la optimización en la relación entre los objetivos de

cada unidad de nuestra Administración y las competencias de las personas empleadas públicas. Puede ser utilizado por cualquier persona simplemente como un catálogo de buenos comportamientos en la administración. El Diccionario es una invitación personal a las buenas prácticas. Describe las competencias genéricas en torno a 6 familias: básicas, personales, organizativas, de comprensión, interpersonales y de liderazgo. Los mapas de competencias se definen para cuatro agrupaciones de personas en función de los niveles de los puestos desempeñados o del grupo de pertenencia. El Diccionario se utiliza como base para la evaluación de las competencias de las personas directivas. Se mantendrá la revisión constante de las competencias para los niveles 26-30 y se desarrollará un instrumento para su evaluación.

- Se ha iniciado el proyecto para el desarrollo del Diccionario de Competencias Técnicas para tres ámbitos; gestión económica, gestión de personal y tecnologías de la información y las comunicaciones. Se desarrolla un sistema que recoge los conocimientos y las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos y tareas propias de ámbitos técnicos y funciones específicas o especializadas. Para ello se parte de la identificación de los procesos que se llevan a cabo en cada ámbito. De cada proceso se identifican los subprocesos y las actividades que requieren cada uno de ellos. Para cada actividad se identifican los conocimientos y las habilidades, que son las competencias técnicas, que se necesitan para su desempeño excelente. Las competencias técnicas vendrán definidas, agrupadas y sistematizadas según unos criterios lógicos y graduadas para cada grupo de puestos de trabajo, así como jerarquizadas y priorizadas dentro del conjunto. Se diseñan tanto los mapas de dichas competencias, como sus correspondientes mapas de procesos formativos. El Diccionario de Competencias Técnicas abre una puerta a un nuevo sistema de relaciones para el ejercicio del liderazgo; será un instrumento de diálogo para el establecimiento de objetivos, individuales o colectivos, en los equipos de trabajo. Los resultados del trabajo podrán aplicarse para otros posibles usos; actualización de los requisitos de los puestos, gestión por competencias, gestión del conocimiento, desarrollo de la carrera horizontal o modificación de los procesos de selección. Se prevé continuar con el desarrollo del Diccionario para cinco ámbitos más.

Otra actividad para el fomento de la investigación para la mejora se concreta en el apoyo financiero a revistas científicas de las Universidades de Sevilla y Granada. Con el apoyo del IA-AP se elaboran y publican la Revista Andaluza de Administración Pública y la Revista de Derecho Constitucional Europeo. Del mismo modo se mantiene la elaboración del Anuario de Políticas Públicas de Andalucía. Estas Revistas, tanto por el número de suscriptores como por su incidencia en los ámbitos investigadores universitarios, se encuentran consolidadas como un referente en sus respectivas áreas.

NOVEDADES.

- Desarrollo de un instrumento para la evaluación de las competencias genéricas



- Ampliación del Diccionario de Competencias Técnicas para cinco nuevos ámbitos.

▫ COOPERACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Mediante el procedimiento de homologación de acciones formativas regulado por las Resoluciones de 25 de septiembre de 2008 y de 27 de diciembre de 2010, respecto a los promotores externos a la Administración de la Junta de Andalucía y a los promotores integrados en la misma, el Instituto Andaluz de Administración Pública amplía su actuación en materia de formación y lleva a cabo la ordenación, supervisión y control de la formación impartida por estos promotores, ajenos al propio Instituto, a efectos de su valoración para la carrera profesional de los empleados públicos, equiparándola a la realizada por esta Agencia Administrativa, con un especial enfoque en el incremento del nivel de excelencia de la formación que reciben, así como de los resultados obtenidos en el mejor desempeño de los puestos de trabajo.

La homologación supone el reconocimiento y validación de la formación organizada por estos promotores con sus recursos (Consejerías, Agencias administrativas y de régimen especial de la Junta de Andalucía, Universidades, Organizaciones Sindicales, Colegios Profesionales) que el Instituto supervisa y controla.

Incluida por primera vez en el Plan de 2012, la formación homologada organizada por las consejerías y agencias administrativas se incluirá de nuevo en el de 2014, permitiendo ofrecer una visión completa e integrada de la totalidad de actividades formativas y recursos que la Administración autonómica pone a disposición de sus empleados.

Por otra parte el Instituto homologa las actividades formativas realizadas por otras entidades, externas a la Administración, con sus propios recursos económicos y materiales para expandir y diversificar la oferta formativa ofrecida a los empleados públicos, al objeto de cubrir sus necesidades de perfeccionamiento y cualificación. Cada agente formativo ofrece aquella formación en la que tiene más pericia. Destacan en esta línea actividades que se homologan promovidas por las Universidades públicas de Andalucía, las entidades de la Administración local o los Colegios profesionales o por las organizaciones sindicales representativas del personal de la Administración.

En este marco de colaboración y cooperación en la formación del personal que sirve a la Administración Pública andaluza, el Instituto mantiene una línea de apoyo financiero mediante subvenciones a las organizaciones sindicales con representatividad acreditada en los ámbitos de la Administración General, y de la Administración de Justicia en Andalucía, destinadas a la organización de acciones formativas que deben cumplir además todos los requerimientos del procedimiento de homologación, para:

- Colaborar con las organizaciones sindicales que cuentan con representatividad en los ámbitos de competencia del Instituto.

- Aprovechar la experiencia y especial posición de los citados agentes sociales en la detección de necesidades formativas así como en la creación de sinergias en el ámbito de la formación competencia del Instituto.

NOVEDADES.

- Nueva regulación del procedimiento de homologación mediante una única normativa para todos los promotores que supone una revisión y simplificación de los procedimientos, avanzando en los procesos de tramitación telemática.
- Adecuación de las actividades de formación realizadas por los promotores a las necesidades, estrategias y prioridades establecidas por la Administración a través de la homologación.
- Potenciación de la formación homologada en modalidad de Teleformación.

◦ DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL

La Administración debe estar estrechamente comprometida con el servicio al interés general y a la ciudadanía, así como con las decisiones políticas acordadas, con el logro de la eficacia y la eficiencia, y con la finalidad política y democrática de la actuación pública; unas administraciones que participen con los gobiernos en conformar la sociedad.

Las actuales circunstancias requieren un esfuerzo adicional. La crisis económica y las consecuentes restricciones presupuestarias hacen más difícil llevar a cabo las políticas públicas. Además sirven de pretexto para cuestionar elementos esenciales del Estado, de las comunidades autónomas y de las entidades locales y la legitimidad del poder político. A esta situación se añade la voluntad general de compromiso con el servicio público del personal y la desafección entre éste y la organización. Hacen falta fortalecer los instrumentos de la Administración para afrontar el futuro partiendo de esta situación.

En la Junta de Andalucía, bajo la superior dirección del Consejo de Gobierno y las Consejerías, los órganos directivos son responsables de las unidades administrativas que tienen asignadas. Estas son los instrumentos básicos para la ejecución y puesta en práctica de esas decisiones políticas acordadas, para lograr la eficacia y la eficiencia y alcanzar el fin político y democrático de la actuación pública para conformar la sociedad. Dependiendo de los órganos directivos están las personas responsables de la movilización de los recursos de esas unidades administrativas. Constituyen el nexo de unión esencial entre el estamento político y el técnico-administrativo. Son estas personas las que tienen que ejercer el liderazgo sobre el resto del personal para alcanzar la Administración que la sociedad necesita.

Para ello, las personas que desempeñan todas esas responsabilidades tienen que tener o desarrollar las competencias, es decir, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios. Estas competencias se caracterizan porque siempre se pueden mejorar y deben ser entrenadas y revisadas a lo largo de toda la vida. Esta mejora de las competencias se



consigue con la experiencia, que debe ir acompañada de la reflexión, y con la formación. Además, hay competencias, generalmente poco desarrolladas, que en la actualidad cobran una importancia mayor. Están relacionadas con el pensamiento creativo (creatividad e innovación), la flexibilidad (flexibilidad y gestión del cambio), la cooperación (colaboración en el trabajar con otras áreas y establecimiento de alianzas), el pensamiento estratégico (visión y orientación hacia el futuro) y las habilidades TIC (trabajo en red y redes sociales).

Los antecedentes históricos sobre la disponibilidad para la formación no son muy favorables y existen algunas barreras. Las personas que desempeñan estos puestos muchas veces no son conscientes de las oportunidades de mejora que tienen, ni de la importancia de la formación, tanto suya como de quienes colaboran con ellas, como palanca de cambio. Ambos factores conducen a una falta de voluntad para la formación. Además, se añade como factor negativo condicionante la falta de tiempo. Por todo ello hace falta una apuesta estratégica y decidida para el impulso de la formación en este colectivo.

En el año 2007 se terminó un estudio sobre las competencias y estilos de liderazgo de las personas de niveles 28 a 30 en la Junta de Andalucía. Los resultados de este estudio nos ayudan a determinar las líneas básicas con las que debemos orientar la formación de las personas directivas.

Como ya se ha mencionado, la base fundamental para el desarrollo directivo está en las competencias. Partimos del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía modificado por las previsiones del informe de la OCDE "*Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*". Definimos las competencias como el *conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes, que deben poseer las personas empleadas en la administración pública para desempeñar de forma excelente sus funciones.*

Estas competencias son:

- Nos comprometemos
- Planificamos y gestionamos
- Desarrollamos y compartimos visión estratégica
- Innovamos y fomentamos la creatividad
- Conceptualizamos
- Influidimos
- Construimos y desarrollamos relaciones
- Motivamos
- Desarrollamos
- Inspiramos

– Gestionamos el cambio

Además del desarrollo de las competencias directivas será necesario articular la formación para que quienes dirigen a las personas de la Administración conozcan su entorno y tengan las referencias necesarias para dominar la actualidad y las interrelaciones entre las distintas políticas de la Junta de Andalucía o las demandas institucionales por las que se necesiten implantar determinadas estrategias en las que las personas directivas sean agentes claves.

Se mantienen dos de las actividades clave que venían realizándose. El proyecto Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas, que tiene un enfoque de aprendizaje transformacional. Parte del conocimiento de las fortalezas y debilidades directivas de cada una de las personas participantes para, de acuerdo con los estilos de aprendizaje, establecer un plan de trabajo personalizado. Este plan de trabajo de cada persona se basa en el asesoramiento personal y en talleres para el desarrollo de competencias. Cada uno de estos talleres está especialmente diseñado para mejorar la o las competencias o estilos de liderazgo de acuerdo con las necesidades detectadas a las personas que vayan a participar en él y sus estilos de aprendizaje. Al final de la actividad se repiten las evaluaciones para medir los logros y que cada persona pueda establecerse un plan de desarrollo. Además se organizan más talleres para incluir a las personas que han participado en ediciones anteriores para el desarrollo a largo plazo con la idea de mantener el esfuerzo formativo a lo largo del tiempo.

Otra de las actividades clave es la Iniciativa Mentor, con sus dos vertientes: formar a las personas mentoras y desarrollar un proceso de mentoreo. El mentoreo es un proceso de relación de asesoramiento mediante el que una persona con más experiencia o con otra experiencia, la mentora, escucha, hace reflexionar, “enseña”, orienta, acompaña y ayuda a otra, la telémaca, en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. Es un sistema de movilizar y compartir el conocimiento. Una forma más de gestión del conocimiento. En el proceso de mentoreo se diseña un plan de trabajo personal en el que la persona telémaca, de acuerdo con su día a día y con una evaluación de competencias, se establece unos objetivos de mejora y la mentora le ayuda a conseguirlos. La formación de las personas mentoras incluye el mantenimiento de las habilidades mentoras de las personas con experiencia y el desarrollo de esas habilidades de las personas que se incorporan al proyecto como nuevas mentoras.

Entre *Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas* e *Iniciativa Mentor* se va generando una red de personas directivas de la Junta de Andalucía que fortalece la “sensación de pertenencia” y el compromiso con la Junta de Andalucía más allá del puesto concreto en el que se trabaja. Son un grupo de personas alineadas con lo que planteaba la OCDE en su informe de Síntesis sobre la reforma y la gestión pública “Construir hoy la administración de mañana” en el que, entre otras cosas, se planteaba:

– Comunicar para crear grupos de sostenimiento de la reforma.



- Crear una cultura de cambio por un cambio de comportamiento.
- Mantener la vanguardia comprometiendo a los “campeones” de la reforma.

Estas personas constituyen un grupo con el que se pueden desarrollar nuevos proyectos de alto poder transformador de la Junta de Andalucía para ir más allá, con sentido crítico pero con ilusión y compromiso.

Como apoyo a las actividades de formación de las personas directivas se ha desarrollado en la página web el Espacio para Debates, como una Plataforma para el Personal Directivo para Intercambiar experiencias, reflexionar sobre la organización y el papel del personal directivo, aprovechar el conocimiento y la experiencia para el desarrollo de la organización, producir nuevas ideas, materiales, proyectos, etc., que puedan ayudar al personal directivo y completar los procesos formativos en los que participan. El mismo modelo se aplica a otras actividades formativas.

Tal como se establece para la Administración del Estado en la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, se procederá, como medio para facilitar la promoción profesional de las empleadas públicas y su acceso a puestos directivos, a reservarles un porcentaje de las plazas de formación para la Dirección.

A lo largo del año 2014 se llevará a cabo el proyecto para la planificación estratégica del desarrollo de la dirección pública profesional 2015 – 2019.

NOVEDADES.

Preparación del plan estratégico para el desarrollo de la dirección pública profesional 2015 – 2019

▫ PUBLICACIONES

Para la consecución de sus fines, en sus distintas actuaciones de formación, investigación, selección e incluso institucional, el Instituto Andaluz de Administración Pública desarrolla una amplia labor editorial conocida y reconocida tanto en el ámbito de la Junta de Andalucía como fuera de nuestra Comunidad por otras Administraciones Públicas e incluso por el ciudadano en general.

Esta situación es debida a una amplia labor ejercida en esta área que ha permitido, además de cumplir los objetivos propuestos, responder a las necesidades demandadas introduciendo nuevos formatos y funcionalidades, aplicando las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, hecho que ha beneficiado, sin duda, la diversidad, agilidad y actualidad de la información.

El Instituto Andaluz de Administración Pública dispone de un catálogo, fruto de su actividad editorial, de más de trescientos títulos editados, en donde se refleja la diversidad y expansión

de las áreas y productos abarcados, dando lugar a la clasificación de los mismos en colecciones e incluso en series y abordar nuevos formatos y herramientas de soporte de la información. La edición de estos contenidos comprende siempre, además, la revisión constante de los ya producidos para su actualización y mejora.

Todo esto se complementa con dispositivos en continuo proceso que proporcionan el soporte para los servicios y productos a ofrecer. Para ello se han desarrollado diversos productos que influyen en la calidad y mejora de los trabajos:

- Un repositorio virtual que facilita la consulta y recuperación de la información. El acceso a la información es inmediato, a texto completo, con el valor añadido, además, de disponer de una información tratada y relacionada.
- Librería virtual eBook, nuevo espacio, con nuevo formato, donde disponer los contenidos trabajados con menor coste y mayor divulgación.
- Bases de Datos, nuevo dispositivo para trabajar y ofrecer contenidos muy voluminosos y sometidos, además, a frecuentes actualizaciones.
- Ediciones electrónicas de libre disposición para su consulta y descarga.

Está previsto que el Consejo General del IAAP, órgano colegiado de carácter consultivo para el asesoramiento del Instituto, en el que participan las demás Consejerías de la Junta de Andalucía, aprobará el Plan Anual de Publicaciones del Instituto Andaluz de Administración Pública, correspondiéndole además la colaboración y asesoramiento que se le solicite en materia de publicaciones.

En consecuencia las actuaciones a desarrollar son:

- Se continuará la edición, en formato papel tradicional, de trabajos y contenidos en las distintas colecciones que conforman el catálogo: Encuentros, Estudios, Guías y Documentos, Legislación, Material Didáctico y Revistas, necesarios unos para el desarrollo y cumplimiento de las acciones y proyectos programados en el Instituto y, otros, considerados de interés para técnicos y estudiosos de temas relacionados con el área de Administración Pública en general.

Se impulsará con mayor interés, si cabe, la línea de trabajo de “estudios e investigación”. En esta línea, el pasado año se inició la serie de “Estudios del Derecho propio de Andalucía” con la edición de los trabajos realizados en el área de Servicios Sociales y Cultura. Durante el año 2014 se trabajará el área de Sanidad que comprenderá, por su extensión, dos tomos. Se editará el primer tomo centrado en la configuración del Sistema Sanitario Público de Andalucía y en los derechos de los ciudadanos ante el mismo y se elaborarán los contenidos del segundo, centrado en la Salud Pública y en otras cuestiones transversales como la ordenación farmacéutica, la investigación en salud, la financiación de las prestaciones sanitarias o el régimen sancionador.



Esta línea de trabajo continuará con el estudio en otras áreas de temas de actualidad y no desarrollados, convenientes y útiles tanto para el estudioso en la materia como para el gestor en cada sector.

De la misma manera continuara la edición de las publicaciones periódicas, ya consolidadas y cada año más demandadas. Tres son los títulos comprometidos y que seguiremos publicando, con apoyo de distintas Universidades Andaluzas. Estos son Revista Andaluza de Administración Pública “Administración de Andalucía”, con periodicidad cuatrimestral, Revista de Derecho Constitucional Europeo, semestral y Nuevas Políticas Públicas “Anuario multidisciplinar para la modernización de las administraciones públicas”, anual.

- Textos Normativos. Imprescindible tener presente esta línea de trabajo, útil y necesaria para todas las áreas y ámbitos de gestión. Línea de trabajo que seguirá estando presente en todos los formatos y dispositivos tecnológicos.
- Librería eBook. Las nuevas tecnologías han revolucionado el Sector del Comercio Electrónico Editorial con la creación y distribución de los llamados “libros electrónicos”. El Instituto en la línea de estar presente dispone de una “Librería eBook” con una parte importante de su fondo editorial. Este nuevo espacio permite la información sobre la actualización de los contenidos, elemento útil, sobre todo para los contenidos legislativos, reducción de los costes de producción y, ampliar el mercado nacional y entrar en el internacional sin riesgo y coste alguno. Recién inaugurada la Librería se continuará enriqueciendo con la aportación de nuevos contenidos.
- Elaboración de Bases de Datos personalizadas. Con el objeto de abordar nuevos formatos y opciones que beneficie y facilite la información a la persona interesada, se preparó el acceso a la “Base de Datos Legislación Consolidada de la Comunidad Autónoma de Andalucía”. Se trata de una Base de Datos on line, de actualización diaria, a texto completo y consolidado de la normativa de la Comunidad Autónoma Andaluza. La aceptación de esta opción de consulta y obtención de información ha sido unánime como lo prueban las 3.000 e incluso cerca de 4.000 consultas mensuales obtenidas. Durante el año 2014 se continuará esta en esta actividad de actualización.

Como resultado del éxito obtenido en este año 2013 se está trabajando en el desarrollo de los contenidos y herramienta para la creación de una “Base de Datos sobre Régimen Jurídico del Personal de la Administración de la Junta de Andalucía”. Este sistema permitirá disponer integrada toda la normativa aplicable a las distintas clases o categorías al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía. La consulta, en tiempo real, será abierta, a texto completo y actualizada y redundará en la calidad y eficiencia del servicio.

- Publicaciones en acceso abierto. Aprovechando el potencial del medio digital tanto en expansión como en costes, se inicia una nueva línea de actuación denominada de “acceso abierto”. Se trata, como su nombre indica, de difundir y facilitar la publicación

en acceso abierto, sin restricciones para su lectura y descarga. Responde a las expectativas de un libro electrónico pero accesible. Se trata de aprovechar los recursos, innovando en la producción, publicando mejor y haciendo más con menos.

- Coedición. Al objeto de dar el mejor servicio, reduciendo coste, se contemplará esta área siempre asequible y con buenos resultados. Esto nos permitirá abordar, más fácilmente, los contenidos y proyectos interesados.

NOVEDADES.

- Continuar con la edición de trabajos de la línea “estudios e investigación”. En la serie “Estudios del Derecho propio de Andalucía”, se procederá a la edición del primer tomo y tercer volumen de la Serie, sobre Derecho Sanitario y la elaboración de los contenidos del segundo tomo.
- En relación a los textos normativos, se procederá a la edición de unos códigos legislativos sobre “Servicios Sociales” y sobre “Cultura” al objeto de complementar los trabajos sobre estas áreas ya realizados. Se comenzará a trabajar el código legislativo referido al área sanitaria.
- Aprobación del Plan Anual de Publicaciones del Instituto Andaluz de Administración Pública por el Consejo General, poniendo al servicio de las Consejerías la capacidad editorial del IAAP.



