

SECCIÓN

**10.31**

INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



## 1. COMPETENCIAS DE LA SECCIÓN

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 atribuyó 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. Estas funciones han sido incorporadas a los Estatutos del IAAP en los que además se atribuyen al Instituto, con relación a la formación para el empleo de las Administraciones Públicas, la coordinación y ejecución, en su caso, de los planes o programas de formación, a la par que se regula, siguiendo las previsiones del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, la creación de Comisiones Paritarias de Formación para el Empleo, una de alcance general para la Comunidad Autónoma y otra referida a la Administración Local de Andalucía. En este contexto, el Instituto se configura como un órgano de apoyo permanente a dichas Comisiones Paritarias, llevando a cabo la gestión y desarrollo de los planes de formación que se promuevan en el territorio de la Comunidad Autónoma.

El Decreto 206/2015, de 14 de julio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, ha atribuido al Instituto nuevas competencias y funciones que tienen que ver con la evaluación de la calidad, eficiencia y desempeño de los Servicios Públicos, para lo que el Instituto deberá configurar un sistema integral de evaluación, así como los mecanismos de rendición de cuentas acerca de los resultados de las políticas que se ponen en marcha, configurándolo además como la herramienta que impulsará la evaluación de las políticas públicas.



## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECCIÓN

El régimen de la formación a impartir por el Instituto Andaluz de Administración Pública se regula en el Decreto 249/1997, de 28 de octubre, en el que se dispone que el Instituto elaborará un Plan de Formación anual que integre las necesidades de la Administración y el interés de los Empleados Públicos, habiendo sido publicado el Plan de Formación para 2017 por Resolución de 21 de diciembre de 2016, con vigencia durante todo el año 2017, estando previsto próximamente el inicio de los trabajos para la elaboración del Plan correspondiente a 2018. En este nuevo Plan se van a marcar como principales objetivos la consolidación de modalidades formativas centradas en el aprendizaje colaborativo como son las Comunidades de Práctica, los MOOCs y el social learning en general; se consolidará el programa de formación para la dirección como elemento nuclear para crear entornos de aprendizaje en la organización; se reformulará la formación para el personal formador en base a los nuevos perfiles que exigen los nuevos modelos de aprendizaje basados en lo colaborativo. En cuanto a contenidos se seguirán reforzando los contenidos vinculados a la formación para el puesto de trabajo y aquellos más transversales vinculados a la Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Evaluación de Políticas Públicas así como contenidos instrumentales como los idiomas y las competencias digitales. En 2018 se pondrá en marcha un nuevo modelo de formación de acceso que posibilite a las nuevas personas empleadas públicas un sentimiento de pertenencia a la organización así como la formación que les capacite para trabajar en el nuevo modelo de administración abierta, conectada, innovadora, proactiva, eficaz y eficiente.

## 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA SECCIÓN

Al tener esta Sección un solo programa presupuestario, los objetivos estratégicos de la Sección coinciden con los objetivos estratégicos del programa 12.B que se desarrollan más adelante.

1. Incorporar de manera transversal el enfoque de género en las actuaciones, mejoras e innovaciones del Instituto Andaluz de Administración Pública. Las políticas formativas nos dan la oportunidad de trabajar simultáneamente en la formación de las personas en contenidos de género pero también en el ámbito de la representación de las mujeres, promoviendo actuaciones para evitar la segregación horizontal en relación a determinadas materias y actuaciones para combatir la segregación vertical relacionada con la representación (formadoras, tutoras, autoras etc). Igualmente en el ámbito de selección se arbitran actuaciones para procurar una presencia equilibrada de hombres y mujeres en los procesos selectivos.
2. Reforzar el talento y el desarrollo de competencias de las personas de la organización, extendiendo la cultura de la Innovación en la Junta de Andalucía.

La cultura de la Innovación como elemento generador de valor público de las administraciones se sustenta en la identificación y potenciación del talento y el desarrollo de las competencias profesionales y personales de las personas de la organización, para lo que se hace necesario la generación de espacios formativos donde se facilite la creación de entornos colaborativos.

3. Generar un sector público eficiente que implemente evaluación de políticas públicas.

En un escenario de escasez de recursos económicos y humanos se hace muy necesario garantizar que la acción pública sea eficaz con el menor coste posible.

#### 4. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL GASTO

CAPÍTULOS		2018	%
I	Gastos de Personal	5.068.388	42,2
II	Gastos Corrientes en Bienes y Servicios	4.545.495	37,9
III	Gastos Financieros	0	0,0
IV	Transferencias Corrientes	2.021.713	16,8
<b>Operaciones Corrientes</b>		<b>11.635.596</b>	<b>97,0</b>
VI	Inversiones Reales	365.031	3,0
VII	Transferencias de Capital	0	0,0
<b>Operaciones de Capital</b>		<b>365.031</b>	<b>3,0</b>
<b>OPERACIONES NO FINANCIERAS</b>		<b>12.000.627</b>	<b>100</b>
VIII	Activos Financieros	0	0,0
IX	Pasivos Financieros	0	0,0
<b>OPERACIONES FINANCIERAS</b>		<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>12.000.627</b>	<b>100</b>

Por las competencias propias de este programa presupuestario, el predominio del gasto corriente es muy evidente, y dentro del mismo tiene una gran importancia el gasto de personal, que incluye no solo al personal propio del Instituto Andaluz de Administración Pública, sino también al personal no judicial en prácticas de la Administración de Justicia en Andalucía, durante el tiempo de duración de los cursos selectivos y periodos de prácticas.

En el capítulo 2 tiene una especial importancia, cualitativa y cuantitativa, los créditos destinados a la financiación del Plan de Formación anual, incluyendo tanto gastos de la infraestructura necesaria para su desarrollo —como el gasto en el arrendamiento del edificio que alberga el aula del IAAP—, como el necesario para el desarrollo de las acciones formativas



que lo componen, incluyendo las retribuciones de los docentes o el material para el alumnado. En este ejercicio, se incluyen las cantidades destinadas a las actuaciones de asesoramiento y colaboración con las entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía, que se realizarán mediante convenios, en ejecución de las nuevas competencias asumidas en la modificación de los Estatutos del Instituto realizada en 2014.

Son también de importancia las cantidades destinadas a la gestión de las pruebas selectivas y al pago de las indemnizaciones de las personas integrantes de las comisiones de selección, todo ello correspondiente a las Ofertas de Empleo Público de 2015 y 2016 que se están gestionando de forma acumulada suponiendo el mayor esfuerzo en materia de oposiciones y pruebas selectivas que se haya realizado hasta ahora, y que está previsto que culmine en este ejercicio de 2018.

Otros gastos destacados de este capítulo son los relativos a la suscripción a la base de datos de legislación consolidada de Andalucía, que es un servicio que el IAAP ofrece a todas las personas empleadas públicas y ciudadanía a través de su página web, y además, a través de un enlace en el Portal de la Transparencia de la Junta de Andalucía, se ofrece este servicio de información jurídica de la legislación consolidada andaluza como un mecanismo más para cumplir el compromiso de transparencia con la ciudadanía; la recuperación de la convocatoria de los Premios Blas Infante de estudio e investigación sobre administración y gestión pública; la implementación de un sistema de evaluación de las políticas y los servicios públicos de Andalucía mediante la contratación de un servicio de Oficina Técnica para la evaluación de políticas y servicios públicos como instrumento de apoyo al IAAP y al equipo de personas que van a colaborar con el Instituto en estas labores, para desarrollar una de las líneas de actuación recogidas por la Agenda por el Empleo del gobierno andaluz en las estrategias sociales e institucionales para conseguir una administración pública más transparente y abierta a la ciudadanía; y también enmarcado en la Agenda por el Empleo en relación con la línea de actuación de avanzar en la modernización e innovación de la Administración Pública, se ponen en marcha nuevas actuaciones en materia de innovación en la administración pública andaluza, que requieren la contratación de servicios referidos a la dinamización de facilitadores.

En el capítulo 4 se mantiene la línea de subvenciones para poner a disposición de las entidades que componen la Administración Local de Andalucía, las cantidades que corresponden a la Comunidad Autónoma por el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas para financiar los Planes de Formación Continua de las Entidades Locales Andaluzas. Por otro lado se mantiene la subvención nominativa a la Universidad de Sevilla destinada a financiar la Revista Andaluza de Administración Pública, instrumento de investigación, análisis y divulgación de las fuentes y actividades jurídicas relativas a la Administración Pública de nuestra Comunidad Autónoma.

Por último el capítulo 6 incluye las cantidades necesarias tanto para la prórroga del contrato de servicio de apoyo al desarrollo de los sistemas de información del Instituto Andaluz de Administración Pública, como para la finalización de los contratos de análisis, construcción e implantación de un nuevo sistema de información para la gestión del Instituto, y de construcción de su nueva página web.

## 5. PRINCIPALES NOVEDADES RESPECTO AL PRESUPUESTO VIGENTE

Listado de nuevas líneas para luego desarrollar en consonancia con lo dicho en la introducción:

- Nuevo modelo de detección de necesidades resultado de las reuniones mantenidas con todas las Consejerías y Delegaciones del Gobierno y de un proceso de Design Thinking desarrollados a lo largo de 2017.
- Consolidación de las actuaciones en materia de Innovación, Gestión del Cambio y evaluación de políticas públicas.
- Reforzar la formación para la dirección poniendo el acento en el liderazgo capacitador
- Formación en género dirigida al personal colaborador del IAAP.
- Implementar la consultoría y el asesoramiento para unidades específicas
- Reforzar la formación del personal formador hacia los nuevos perfiles de aprendizaje colaborativo y en Red y formación en género.
- Incorporación de la formación dirigida al personal de entidades instrumentales.
- Incorporación del concepto de Formación Corporativa y la creación de la Universidad Corporativa de la Junta de Andalucía, que permite alinear la formación con los objetivos más estratégicos de la organización.

### Nueva normativa

Está actualmente en proceso de elaboración un Decreto sobre la Evaluación de Políticas Públicas, cuyo principal objetivo es garantizar que los planes estratégicos aprobados por el Gobierno sean evaluables, por lo que introduce como requisito de todo Plan Estratégico que vaya a ser aprobado por Consejo de Gobierno, el contar con un documento de evaluabilidad previa que garantice que el Plan está en condiciones de ser evaluado y ser objeto de rendición de cuentas ante la ciudadanía.

## 6. PROGRAMAS GESTIONADOS DESDE LA SECCIÓN

PROGRAMAS	2018	%
<b>12B</b> SELECC. Y FORMACION DEL PERSONAL DE LA ADMON.GRAL.	12.000.627	100
<b>TOTAL</b>	<b>12.000.627</b>	<b>100</b>



## 12B SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

El Instituto Andaluz de Administración Pública tiene asignado un único Programa Presupuestario, el 12B (Selección y Formación del Personal de la Administración General) que contiene los recursos necesarios para las actuaciones que desde esta Sección Presupuestaria se realizan encaminadas a la mejora y modernización de la Administración Pública andaluza, orientada tanto a su aspecto personal como al organizacional, con especial atención como base de esta actuación al reclutamiento del talento que se va a poner al servicio de la Administración a través de los procesos selectivos, y a partir de ahí, en un esfuerzo permanente por mantener y mejorar las capacidades del personal a través de la formación continua del mismo, introduciendo en ella constantemente mecanismos de mejora e innovaciones, con nuevos modelos formativos, e introduciendo modalidades colaborativas, autoformativas, de gestión del conocimiento, etc. Y la mejora y modernización de la Administración Pública no se agota en la selección y formación del elemento humano que la compone, sino que se están introduciendo mediante este programa presupuestario aspectos organizacionales relacionados con la gobernanza y la rendición de cuentas ante la sociedad, como son las actividades de evaluación de las políticas y servicios públicos del gobierno andaluz, encaminadas a la consecución de un sector público más eficaz y eficiente; o la incorporación de la innovación a los procesos y servicios públicos poniéndolos en disposición de afrontar adecuadamente los retos de la nueva sociedad en la que vivimos.

### 6.1. Diagnóstico de la situación y finalidad última del programa

El programa presupuestario 12B, Selección y Formación del Personal de la Administración General, tiene como objetivo final la mejora y modernización de la Administración Pública andaluza, orientada tanto a su aspecto personal como al organizacional.

En el diagnóstico de la situación del Programa 12B es necesario partir del hecho de que las competencias del programa son de la máxima relevancia de género, por el carácter estratégico que la formación del personal de la Junta de Andalucía reviste, tanto para consolidar el cambio cultural necesario para institucionalizar la transversalización de género desde la Administración, como para integrar la igualdad entre hombres y mujeres en el seno de la propia administración. En ese sentido, la institucionalización de la formación en materia de género del personal resulta fundamental para garantizar la existencia de un equipo humano con conocimientos en género, concienciado de su importancia, y mantenido en el tiempo.

El Instituto Andaluz de Administración Pública es un organismo estratégico para el avance de la institucionalización de género en la Administración de la Junta de Andalucía, porque sus competencias son fundamentales para favorecer un cambio organizacional orientado a aplicar políticas responsables con la igualdad de género.

Todo ello justifica que el primer objetivo estratégico que se ha planteado sea la incorporación transversal del enfoque de género en todas las actividades encaminadas a incorporar mejoras e innovaciones en la Administración Pública andaluza que se acometan desde este Instituto, para lo cual es necesario evitar desequilibrios de género que actualmente todavía persisten en el

personal que colabora con el Instituto, tanto personal formador como investigador u otros. Pero también la transversalización del género requiere que todo el personal que colabora en cualquiera de las actividades que se realizan por el Instituto tenga una adecuada formación en esta materia, de forma que la perspectiva de género esté presente en la totalidad de la actividad del IAAP, y a través del mismo se extienda a toda la organización, y así se vea reflejado en la selección y reclutamiento del nuevo personal y del talento que debe ponerse al servicio de la Administración Pública andaluza, en la formación continua y desarrollo de nuevas competencias que realiza todo el personal al servicio de nuestra administración, y de forma muy particular el que alcanza los niveles directivos de la misma, en la investigación en materia de la Administración Pública que patrocina el Instituto, o en la evaluación de las políticas y servicios públicos, que en ningún caso podría considerarse completa si no incorpora esta perspectiva.

Por otro lado, la Administración Pública de la Junta de Andalucía, afronta, como todas las administraciones, el reto de conseguir una gestión pública que genere resultados en línea con las necesidades y prioridades, cada vez más complejas y cambiantes, de la ciudadanía.

La mejora continua se establece con carácter ineludible en el ámbito de la Administración Pública, que tiene que encontrar la convivencia de los valores y principios del Estado de Derecho y de una democracia efectiva, con la modernización e innovación de las Administraciones Públicas. Son retos que exigen seguir avanzando en múltiples mejoras, como la simplificación, la no duplicación, la eliminación de trabas administrativas, la mejora de la accesibilidad, la interoperabilidad, el hacer más con menos, la transparencia-rendición de cuentas, los problemas de escala (gobernanza interniveles), la apertura de espacios compartidos (cogobernanza, cocreatividad, codiseño), las disposiciones ciudadanas y de las personas empleadas públicas, etc.

Todo ello se enmarca en la estrategia de la Unión Europea, Europa 2020, cuya finalidad no es solamente superar la crisis, sino también subsanar los defectos de nuestro modelo de crecimiento y crear condiciones propicias para un crecimiento distinto, más inteligente, sostenible e integrador. Crecimiento inteligente implica el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación. Y a nivel andaluz la Agenda para el Empleo 2014-2020, que plantea para el Horizonte 2020 la meta de alcanzar una Administración Pública transparente, abierta a la ciudadanía y comprometida con el diálogo social.

Por el Instituto Andaluz de Administración Pública se han analizado algunas de las mejores prácticas en el ámbito europeo y fuera de él, y que tienen que ver con la reutilización de la información del sector público, la mejora de la transparencia, la participación de la ciudadanía en las políticas públicas, el desarrollo de la segunda generación de ventanillas únicas de la Directiva de Servicios, la reducción de cargas administrativas, la innovación y aplicación de tecnologías emergentes en los servicios públicos, o los entornos colaborativos continuos.

Todo ello afecta a un colectivo de 237.549 personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía en 2015, de las cuales 31.976 corresponden a la Administración General, y otros 7.459 al personal no judicial de la Administración de Justicia en Andalucía, el núcleo básico sobre los que se desarrolla la actividad del Instituto Andaluz de Administración Pública.



Los datos de género del personal de la Administración General de la Junta de Andalucía reflejan claros desequilibrios de género relativos a la segregación vertical entre el personal funcionario y menor en el caso del personal laboral. Así entre el primer grupo las mujeres representan un 54,93% y en el caso del personal laboral estas representan un 67%. Los puestos de niveles 26 a 28, en el caso del personal funcionario, están ocupados en un 41% de mujeres y en un 59% de hombres. En el caso del personal laboral existe un mayor equilibrio ya que un 68% de las plazas de los grupos I y II son ocupados por mujeres

Cuando analizamos el porcentaje de mujeres que ocupan plazas de niveles 26 a 28 tan sólo representan al 9,14% del total de mujeres, mientras que en el caso de los hombres representa el 15,91% lo que supone un gran desequilibrio si tenemos en cuenta la mayor representación global de las mujeres en la administración.

En relación a este programa los grandes desequilibrios de género se dan entre el personal formador del IAAP donde las mujeres representan un 39,4% del personal formador. Teniendo en cuenta que las mujeres suponen un 54% del total del personal es un dato relevante.

En el estudio realizado por el grupo de trabajo de cara a la elaboración de una estrategia para una gestión pública innovadora se detectaron problemas que afectan a este colectivo y que pueden destacarse, como la falta de empatía/orientación a la ciudadanía, debilidad del liderazgo directivo, participación interna muy escasa o nula, falta de sentido de pertenencia, falta de motivación del personal, rigidez en la organización y de la respuesta organizativa, procesos administrativos complejos, obsoletos y no orientados a resultados, ausencia de un modelo de gestión de las TIC alineado con los objetivos de la Junta de Andalucía, infravaloración de la gestión del cambio en los procesos de implantación de los sistemas de información, insuficiencia de sistemas de gestión de la información y el conocimiento disponibles, falta de una adecuada planificación de los procesos de innovación, o falta de evaluación de las políticas públicas.

A esta situación responden los objetivos estratégicos planteados relativos a reforzar el talento y el desarrollo de competencias de las personas de la organización, extendiendo la cultura de la Innovación en la Junta de Andalucía; y a generar un sector público eficiente que implemente la evaluación de políticas públicas.

El primero se encamina a mejorar la formación de las personas empleadas públicas, de modo que responda a los retos de una administración eficaz, incorporando nuevas modalidades formativas que permitan un aprendizaje en red y aprendizaje colaborativo, con una especial atención a la formación al personal formador, identificando el talento de las personas, formándolas en técnicas vinculadas a la gestión del conocimiento, la creatividad e innovación, y aumentando la capacidad directiva de las personas que desempeñan o puedan desempeñar puestos de responsabilidad y que tengan que coordinar equipos de personas a su cargo.

Con el segundo de ellos se pretende la implantación de un sistema de evaluación de políticas y servicios públicos de la Junta de Andalucía que, desde el Instituto Andaluz de Administración Pública, y dotado de instrumentos, herramientas y guías, posibilite la evaluación de la eficiencia y la rendición de cuentas. Además se pretende generar prácticas de trabajo colaborativas y abiertas para incorporar la innovación en los procesos y servicios.

## 6.2. Objetivos estratégicos, operativos y actuaciones del programa

### 1. INCORPORAR DE MANERA TRANSVERSAL EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS ACTUACIONES DEL IAAP.

El programa presupuestario 12B centra sus actuaciones en las políticas de formación, selección y evaluación de políticas públicas.

Las políticas formativas nos dan la oportunidad de trabajar simultáneamente en la formación de las personas en contenidos de género pero también en el ámbito de la representación de las mujeres promoviendo actuaciones para evitar la segregación horizontal en relación a determinadas materias, y actuaciones para combatir la segregación vertical (relacionado con la representación, como formadoras, tutoras, autoras etc) .

Igualmente en el ámbito de selección se arbitran actuaciones para procurar una presencia equilibrada de hombres y mujeres en los procesos selectivos.

En el ámbito de la Evaluación de políticas publicas se incorporara el análisis del enfoque de género en la evaluación de planes estratégicos.

Los objetivos operativos fijados para desarrollar el objetivo estratégico son:

#### 1.1 AUMENTAR EL NÚMERO DE MUJERES ENTRE EL PERSONAL COLABORADOR DEL IAAP

El IAAP para el desarrollo de sus actuaciones en materia de formación, selección, publicaciones y evaluación de políticas públicas cuenta con distintos tipos de personal colaborador: personal formador, autor de contenidos, participantes en comisiones de selección, etc. Se trata en todos los casos de establecer mecanismos para incrementar el número de mujeres para conseguir la necesaria paridad de género.

La **actuación** llevada a cabo para conseguir este objetivo es:

- Introducción de mecanismos para asegurar la paridad entre el personal que colabora con el IAAP.

Como norma los equipos docentes, de evaluadores y de autores deberán ser paritarios por defecto debiendo explicarse en caso contrario las dificultades para su consecución.



### 1.2 AUMENTAR LAS PERSONAS FORMADAS EN MATERIA DE GÉNERO ENTRE EL PERSONAL COLABORADOR DEL IAAP.

La formación en género del personal formador, evaluador y autor como garante de la incorporación de la transversalidad de género en la formación.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Puesta en marcha de actividades formativas en materia de género para el personal colaborador del IAAP.

Se realizarán diversos tipos de actividades formativas en materia de género en diversos formatos que garanticen la formación en género de este colectivo.

- Elaboración de una Guía de género para las personas colaboradoras con el IAAP.

### 1.3 GESTIONAR LOS PROCESOS SELECTIVOS TENIENDO EN CUENTA LA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Ya desde el momento en que se recluta a las personas que se van a integrar en la organización, es necesario que se asegure que el enfoque de género esté presente, ya que la propia Ley de promoción de la igualdad de género en Andalucía, que tiene como uno de sus principios generales la adopción de medidas que aseguren la igualdad de hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, establece de forma concreta la obligación de que los temarios para la celebración de pruebas selectivas para el acceso al empleo en el sector público andaluz, incluyan materias relativas a la normativa sobre igualdad y violencia de género. Además, en el momento del acceso se debe garantizar a todas las personas que aspiran a integrarse en el sector público andaluz, que los órganos encargados de juzgar sus méritos para ello estén constituidos con respeto al principio de paridad.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Garantizar la paridad en las Comisiones de Selección que se constituyan durante el ejercicio.
- Incorporar temas específicos en materia de igualdad en los temarios de todos los procesos selectivos que se convoquen.

### 2. REFORZAR EL TALENTO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La cultura de la Innovación como elemento generador de valor público de las administraciones se sustenta en la identificación y potenciación del talento y el desarrollo de las competencias profesionales y personales de las personas de la organización, para lo que se hace necesario la generación de espacios formativos donde se facilite la creación de entornos colaborativos.

Los objetivos operativos fijados para desarrollar el objetivo estratégico son:

## 2.1 MEJORAR LOS PROCESOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS, SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Se trata de diseñar un proceso eficiente de detección de necesidades formativas como base que permita la identificación del talento y el desarrollo de competencias de las personas de la organización de modo que a través de esta formación se contribuya a la eficiencia y mejora de la organización y a la creación de valor público, de modo que responda a los retos de una administración eficaz.

La **actuación** llevada a cabo para conseguir este objetivo es:

- Puesta en marcha de procesos de diagnóstico de necesidades, selección y planificación de la formación.

Se trata de poner en marcha procesos colaborativos en los centros directivos de detección de necesidades formativas de modo que responda a los verdaderos retos, problemas, oportunidades de la organización, y de crear y dinamizar en cada Consejería y en cada provincia un grupo de trabajo colaborativo dedicado a la detección y planificación de necesidades formativas.

## 2.2 FORMAR AL PERSONAL AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN E INCORPORAR NUEVAS MODALIDADES FORMATIVAS

Una vez identificadas las necesidades formativas y a través de la planificación establecida en el Plan anual de formación se desarrollarán actividades formativas en consonancia con la necesidad de desarrollar competencias específicas en el contexto de una administración conectada, ubicua, en red, colaborativa, innovadora para lo que se diseñaran acciones formativas en red y bajo modalidades de aprendizaje colaborativo.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- a) Puesta en marcha de acciones formativas adaptadas a los distintos momentos de la vida administrativa.

En virtud del Decreto 249/1997, de 28 de octubre, que regula el régimen de formación a impartir por el Instituto Andaluz de Administración Pública se pondrán en marcha los distintos programas de formación regulados en el mismo correspondientes a la línea programas de formación, así como las dos líneas formativas adicionales que contiene el plan, a saber, la dirigida al personal no judicial de justicia, y las acciones formativas homologadas. A ello habrá que añadir las nuevas acciones formativas dirigidas al personal de las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía y la formación dirigida a las entidades locales. Todas estas líneas formativas contribuirán al desarrollo del talento y al desarrollo de las competencias de las personas en la organización.

- b) Puesta en marcha de acciones formativas que fomenten el aprendizaje en red y colaborativo.



Las modalidades formativas online, de autoformación, comunidades de práctica y social learning (MOOC, NOOC), que se ofertarán ponen el acento en otras formas de aprender y de trabajar que tienen que ver con el aprendizaje y el trabajo en Red y colaborativo, imprescindibles para lograr una administración formada y capacitada para avanzar hacia una administración eficaz, eficiente y con valor público.

### 2.3 FORMAR AL PERSONAL DOCENTE EN CONSONANCIA CON LOS NUEVOS ROLES FORMATIVOS.

La necesidad de trabajar bajo los paradigmas de una administración innovadora hace necesario posibilitar procesos formativos que utilicen las nuevas metodologías basadas en las redes, la colaboración y la generación e identificación del talento, y esto hace que los perfiles y la formación del personal formador deben cambiar hacia modelos en los que este no sea un transmisor sino un dinamizador, facilitador, curador de contenidos, tutor online, tutor de transferencia etc. Y es en estos nuevos roles (de facilitación, coordinación de comunidades de prácticas, dinamización de social learning, tutoría de formación online, curación de contenidos, innovación pública, etc) en los que se hace necesario implementar formación adicional a las habilidades docentes más clásicas.

La **actuación** llevada a cabo para conseguir este objetivo es:

- La puesta en marcha de nuevas rutas de aprendizaje formativo dirigido a los distintos roles de personal formador del IAAP.

En 2018 se establecerán distintas rutas de aprendizaje que permitan formar a diferentes tipos de personal formador: presencial, online, y gestor de formación .

### 2.4 IDENTIFICAR Y CONECTAR EL TALENTO EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA PARA PROMOVER UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Poner en funcionamiento una estrategia para extender la cultura de la innovación entre los empleados/os públicos mediante la creación de espacios y contextos favorables, para que se generen prácticas colaborativas y abiertas de trabajo y se ofrezcan posibilidades de capacitación en innovación, mediante la creación y la formación básica transversal que ofrezca acciones formativas basadas en formación-acción y la creación de espacios creativos de trabajo.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Creación de espacios de encuentro para las personas innovadores en la Junta de Andalucía.

Crear espacios de encuentro donde un colectivo de personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía colabora y trabaja en red para fomentar la cultura innovadora e intercambiar aprendizajes y experiencias.

- Identificación de oportunidades y proyectos de innovación en el territorio andaluz.

Se trata de “cartografiar” colectivamente las oportunidades y proyectos de innovación que existen en la Junta de Andalucía y clasificarlas de un modo útil y operativo.

- Capacitación transversal de sensibilización y apertura a la innovación.

Impartir formación básica en innovación de forma transversal, mediante módulos de distinto formato y cursos cortos de sensibilización para crear inquietud, curiosidad y predisposición.

## 2.5 DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA EL IMPULSO Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.

Generar prácticas de trabajo colaborativas y abiertas dentro de la Administración Pública para incorporar, de forma colaborativa y con resultados prácticos, la innovación en los procesos y servicios, mediante formación-acción. Es decir, cuyos resultados son proyectos de innovación aplicables.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Formación intensiva y colaborativa centrada en desarrollo de proyectos innovadores.

Se trata de un programa de modelo formativo intensivo basado en proyectos, con formato de “laboratorio”, es decir que se apoya en la experimentación y el desarrollo de proyectos desde ideas.

- Formación especializada en herramientas, metodologías y habilidades concretas.

Realización de talleres “verticales” de especialización en los distintos aspectos del diseño, creatividad y desarrollo de ideas innovadoras.

## 2.6 AUMENTAR LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN O PUEDAN DESEMPEÑAR PUESTOS DIRECTIVOS

En los procesos para reforzar el talento y el desarrollo de competencias de las personas de la Junta de Andalucía, quienes ejercen funciones directivas (los que ocupan puestos de niveles 26 a 30, o laborales asimilados, y tienen personas a su cargo), tienen un papel esencial por dos motivos: porque su actuación es clave en sí misma para el aprovechamiento del talento existente para el buen funcionamiento de las unidades que dirigen y porque, a su vez, deben ser agentes impulsores y catalizadores del desarrollo de nuevos talentos de las personas que conforman esas unidades mediante la formación.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Realización del programa de Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas.



La actividad tiene la base metodológica en la evaluación de competencias y estilos de dirección de las personas participantes, el asesoramiento personal y la realización de tres talleres para el desarrollo de competencias y estilos de liderazgo de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación todo ello orientado a la transferencia al trabajo diario.

- Realización del programa de Iniciativa Mentor.

La actividad consiste en que cada participante, a partir de un diagnóstico inicial individualizado, elabora y desarrolla un plan de acción, que le permitirá abordar situaciones del día a día y/o mejorar aquellas competencias personales y profesionales que más necesita potenciar con la colaboración de una persona mentora que le ofrece apoyo y acompañamiento durante el proceso, a través de sesiones de mentoreo. El programa Iniciativa Mentor se completa con actividades de formación para las personas mentoras.

- Realización del programa de Líderes Emergentes.

La actividad pretende formar a las personas empleadas públicas que tienen alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública, identificándolas previamente. Con ello se pretende reconocer y desarrollar el talento de las personas implicándolas con la misión, visión y valores de la Administración así como garantizar la disponibilidad de personas con competencias directivas trabajadas que puedan cubrir las futuras necesidades en los puestos de dirección.

- Realización de Talleres del Itinerario Formativo Básico para la Dirección.

Se ofrecen talleres para que el personal directivo pueda desarrollar sus competencias básicas para el ejercicio de un liderazgo de acuerdo con el Itinerario Formativo Básico para la Dirección y otras actividades complementarias.

- Realización de actuaciones de consultoría/ asesoramiento / formación a unidades.

El Instituto ofrece una línea de servicios para el diseño de actividades de desarrollo de competencias directivas o de otra índole adaptadas a las circunstancias y necesidades de los centros directivos específicos. Se persigue la plena aplicabilidad de los aprendizajes en los lugares de trabajo, así como el fortalecimiento y consolidación de los equipos.

## 2.7 IMPULSAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

Este objetivo implica la mejora en la generación, detección, gestión y diseminación del conocimiento existente en la organización, mediante diversas acciones, y de manera incremental.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Plan Anual de Publicaciones.

Mediante este plan se impulsa tanto la recopilación normativa como la investigación en materia de administración pública, que queda plasmada en las publicaciones previstas para el año correspondiente.

- Implantación de proyectos de Gestión del Conocimiento.

Se pretende continuar aumentando la red de personas colaboradoras con el IAAP para realizar proyectos que mejoren la Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía.

- Impulso de la Red Social Profesional.

La RSP se configura como una herramienta fundamental para el cambio hacia una cultura organizacional basada en compartir, en el trabajo colaborativo, la innovación y la proliferación del trabajo en red.

## 2.8 FINALIZAR LAS OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO 2015/2016

Entre las funciones específicas del Instituto Andaluz de Administración Pública están el gestionar las pruebas y cursos de selección de las personas al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía, de sus agencias administrativas y del personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía, así como participar en el diseño de los procesos de selección.

Actualmente están desarrollándose la Oferta de Empleo Público 2015, aprobada por Decreto 502/2015, de 9 de diciembre, así como la la Oferta de 2016, por Decreto 84/2016, de 26 de abril. En este último Decreto se incluye la previsión de que las plazas de dicha Oferta sean convocadas conjuntamente con las plazas ofertadas en la Oferta de 2015.

La gestión conjunta de las ofertas de 2015 y 2016 han supuesto la convocatoria de 1953 plazas distribuidas en 64 cuerpos diferentes. Para el ejercicio 2018 todavía se estarán gestionando buena parte de los cuerpos por sistema de acceso libre, así como los de promoción cruzada y de acceso de personal laboral.

Por otro lado no es descartable que se apruebe una nueva Oferta de Empleo Público en 2017, cuyos primeros trabajos de planificación y preparación de las convocatorias se realizarían en 2018.

La **actuación** llevada a cabo para conseguir este objetivo es:

- Publicación de los listados definitivos de aprobados en los procesos selectivos de la Oferta de Empleo Públicos en vigor.

La publicación de los listados definitivos de personas aprobadas indica el final de la gestión ordinaria de cada proceso selectivo que realiza el IAAP. A partir de ese momento el proceso de gestión de cada Oferta de Empleo Público se traslada a la Secretaría General para la Administración Pública para iniciar el procedimiento administrativo que llevará al nombramiento o contrato de las personas seleccionadas como nuevos empleados o empleadas públicos.



### 3. GENERAR UN SECTOR PÚBLICO EFICIENTE QUE IMPLEMENTE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

El rol de la acción pública es resolver o mitigar los problemas sociales que la propia ciudadanía no pueda resolver por si misma. La actuación pública es grande y variada pero carecemos de mecanismos de control, seguimiento y valoración que permitan concluir que acciones puestas en marcha por la administración han sido eficaces y porqué. Este tipo de información, es la que proporciona la evaluación, y la que permitirá por un lado, rendir cuentas a la ciudadanía y por otra, dar pistas a los gestores y decisores políticos sobre que tipo de acción es la más eficaz para cada problema y (si fuera necesario) eliminar programas que no consiguen los objetivos deseados.

Los **objetivos operativos** fijados para desarrollar el objetivo estratégico son:

#### 3.1 AUMENTAR EL NÚMERO DE PLANES ESTRATÉGICOS QUE SON EVALUADOS.

La única forma de aprender a ser más eficaces es parándonos a reflexionar sobre lo que estamos haciendo. Reflexionar con personas expertas y con las personas afectadas a cerca de que es lo que está funcionando y lo que no. La incorporación de una practica institucionalizada de evaluación durante y tras los planes y programas, permitirá garantizar el aumento de la eficacia y de la rendición de cuentas.

Las **actuaciones** llevadas a cabo para conseguir este objetivo son:

- Difusión del programa de Evaluación de Políticas Públicas y captación de planes/ programas para incorporar la evaluación.

Para cambiar la cultura sobre la Evaluación de políticas Públicas, es necesario empezar a realizar nuevas practicas en este sentido. Esta actividad utilizara diversidad de medios de comunicación (portal de noticias, pagina web, mailing, jornadas, red profesional, etc., para captar planes que quieran ser evaluados con la metodología propuesta por el IAAP.

- Poner en marcha el Banco de Buenas Prácticas en Evaluación.

#### 3.2 INCREMENTAR EL NÚMERO DE ORGANISMOS QUE REALIZAN PLANES ESTRATÉGICOS CON EVALUABILIDAD PREVIA.

Para que se pueda saber si los planes son eficaces es necesario garantizar que se ha previsto un sistema de evaluación. Se ha previsto un Decreto que obligará a todo Plan Estratégico que vaya a ser aprobado por Consejo de Gobierno, a contar con un documento de evaluabilidad previa que garantice que el Plan está en condiciones de ser evaluado y de rendición de cuentas.

La **actuación** prevista para conseguir este objetivo es:

- Realizar acciones de sensibilización sobre el Decreto de Evaluación de las Políticas Públicas.

Se está elaborando un Decreto que deberá ser aprobado en 2017, cuyo principal objetivo es garantizar que los planes estratégicos aprobados por el Gobierno sean evaluables.

### 3.3 CONTAR CON INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y GUÍAS QUE PERMITAN LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Para poder evaluar las políticas publicas es necesario que la organización se dote de procedimientos, herramientas, instrumentos, personal y recursos en general que permitan a afrontar la tarea.

La **actuación** llevada a cabo para conseguir este objetivo es:

- Puesta en marcha de diversos recursos para promover la evaluación de políticas públicas.

Se realizaran todo tipo de actividades como folletos informativos, jornadas de sensibilización, cursos de evaluación, información a través de espacios web, reuniones y asesoramientos, etc.



