



Artículo

El Instituto Navarro de Administración Pública y el desarrollo de la Psicología Aplicada en Navarra

The Navarran Institute of Public Administration and Development of Psychology in Navarre

JESÚS RAMÓN LOITEGUI ALDAZ¹

RESUMEN

El presente trabajo muestra el desarrollo orgánico del Instituto de Psicología Aplicada de Navarra, creado en 1961, hasta convertirse en la actualidad en el Instituto Navarro de Administración Pública y su vinculación con la aplicación de la Psicología en Navarra. Finalizando la década de los años 60 las funciones propias del Instituto eran la orientación profesional, la selección profesional, la asistencia psiquiátrica y la investigación y promoción de la Psicología. Estas funciones se llevan a cabo en tres unidades: 1) Unidad de Psicología Educativa: En el curso 1962-1963 se inicia el proyecto de exploraciones psicológicas en los centros de educación primaria. En 1981 se instaura el Servicio de Orientación Psicopedagógica a los alumnos de E.G.B., Formación Profesional y Bachillerato, 2) Unidad de Psicología Clínica: En 1975 se instaura la Unidad de Psicología Clínica para ayudar a las personas que sufrían algún desajuste de tipo conductual. Se aportaban servicios de psicodiagnóstico, orientación personal y psicoterapia. Los pacientes podían ser remitidos por los distintos Departamentos de la Diputación o directamente, solicitando dichas prestaciones, 3) Unidad de Psicología del Trabajo: El área de Psicología del Trabajo es la que más se ha consolidado en el instituto, dado que el vertiginoso desarrollo del área educativa aconsejó que esta unidad pasara a depender, ya en 1983, de la Consejería de Educación. De igual forma y finalizando la década de los 70, la Unidad de Psicología Clínica pasó a integrarse en la Consejería de Sanidad. El Instituto de Psicología se convirtió en una verdadera consultoría interna del Gobierno de Navarra aplicando los conocimientos y las técnicas científicas de la Psicología Organizacional a las Administraciones Públicas. La introducción de la selección científica del personal en los procesos de oposición para el ingreso de las Administraciones Públicas comenzó en 1973. Con respecto a la formación, ya en 1977 se creó la

¹ Director del Servicio de Formación y Psicología del Instituto Navarro de Administración Pública.

Unidad de Formación. En 1985 se creó la Escuela de Funcionarios. En 1984 se elaboró el proyecto de estudio longitudinal del clima y satisfacción laboral de los Empleados Públicos. En 1987 se consensuó y firmó con los Sindicatos un proyecto para la evaluación del rendimiento.

ABSTRACT

This paper shows the development of the Navarran Applied Psychology Institute, founded in 1961, currently become the Navarran Institute of Public Administration, and its links with psychology in Navarre. By the end of the 60's, the Institute focused on vocational orientation, personnel selection, psychiatric assistance, research and promotion of psychology. 1) Then the Unit of Educational Psychology was established. During the academic year 1962-1963, a project of psychological explorations in primary education schools was set. In 1981, the Service of Psycho-pedagogical Orientation was founded to assist students of primary and secondary education and vocational training. 2) The Unit of Clinical Psychology was established in 1975 to help people suffering behavioral maladjustment. Psycho-diagnosis, personal orientation and psychotherapy were provided. Patients could be referred by any department of the County Council or treated directly upon request. 3) The Unit of Work Psychology is the best consolidated branch in the Institute. Owing to the great development of the Educational branch it was decided that it reported to the Educational Counselor in 1983. Similarly, by the end of the 70's the Unit of Clinical Psychology should report to the Health Service Counselor. The Institute of Psychology became a real advisor for the Government of Navarre. The knowledge and techniques of organizational psychology were applied to the public administrations. The implementation of personnel selection in the processes of application for public administration jobs started in 1973. In 1977 a Training Unit was set in 1977. In 1985, the Civil Servant School was founded. In 1984, a longitudinal study of work climate and satisfaction of civil servants was initiated. In 1987, a project about performance assessment was signed after reaching the consensus of unions.

PALABRAS CLAVE

Selección de Personal, Administración Pública, Historia de la Psicología Aplicada, Psicología educativa, Formación de Personal.

KEY WORDS

Personnel Selection, Public Administration, History of Applied Psychology, Educational Psychology, Personnel Training.

ANTECEDENTES Y CREACIÓN

En la segunda década del siglo XX se produce en Europa y también en España, una marcada tendencia de la Psicología científica hacia sus aplicaciones prácticas.

En 1915 se inaugura en Barcelona el primer Servicio de Orientación Profesional. Cinco años más tarde se crea en Madrid el Instituto de Reeducción Profesional de inválidos de trabajo.

En 1928 se crean los Institutos de Psicología de Madrid y Barcelona. Posteriormente aparecen los Institutos Provinciales de Psicología que tendrán a su cargo los Servicios de Orientación, Selección de Personal y Psicología Aplicada en general.

El Instituto de Psicología Aplicada de Navarra fue creado por Orden Ministerial de 20 de junio de 1961, B.O.E. de 26 de agosto. Pero Navarra acordó y pactó con el Ministerio sus propias condiciones, en virtud de su régimen privativo.

PACTO DIPUTACIÓN-MINISTERIO

El 23 de junio de 1961, reunidos en Madrid D. Juan Gutiérrez Oliva en representación del Ministerio de Educación Nacional y D. Miguel Gortari Errea, Vicepresidente de la Diputación Foral de Navarra y representando a la misma, acuerdan y pactan las siguientes cláusulas:

1. El Instituto Provincial de Psicología Aplicada y Psicotecnia de Navarra creado por Orden Ministerial de 20 de Junio de 1961, funcio-

nará de acuerdo con las normas reglamentarias establecidas para esta clase de organismos y tendrá como atribuciones específicas en todo caso y además de las que le señalen los citados reglamentos, las siguientes bases:

- a) La Orientación psicopedagógica y profesional de los alumnos de los Centros de Enseñanza Media y Profesional y los de Formación Profesional Industrial, oficiales y privados, existentes en Navarra.
 - b) El examen psicotécnico de los solicitantes de permiso de conducción de automóviles que hayan de expedirse en Navarra.
 - c) Los exámenes individuales y colectivos de Orientación Profesional que se soliciten del Instituto por particulares o entidades residentes en Navarra.
 - d) Cuantos otros servicios se establezcan en el futuro con carácter general y legal para esta clase de Centros.
2. El sostenimiento del Instituto de Psicología será totalmente a cargo de la Diputación Foral de Navarra; funcionará con completa independencia administrativa en virtud de su régimen privativo.
 3. Además de estas funciones reglamentarias, la Diputación Foral de Navarra podrá establecer aquellos otros servicios que estime convenientes para el mejor desenvolvimiento de este organismo.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL INSTITUTO DE PSICOLOGÍA APLICADA DE NAVARRA

En virtud de la letra del artículo tercero del Pacto Diputación-Ministerio, la Diputación Foral de Navarra extiende el servicio Psicopedagógico del Instituto a los Escolares de Enseñanza Primaria de la provincia.

La plantilla del personal técnico del referido instituto estará constituida por un Psicólogo Diplomado, un Médico Fisiólogo y un Secretario con Título Superior. Pero esta composición mínima podrá ser ampliada por la Diputación Foral en el número que juzgue necesario para atender convenientemente la totalidad de los servicios prestados.

El personal de la plantilla mínima será propuesto por la Diputación Foral de Navarra a la Dirección General de Enseñanza Laboral, debiendo hallarse los interesados en posesión de las titulaciones indicadas en el artículo anterior. Los designados quedarán sujetos al régimen general de los Funcionarios de los Institutos de Psicología y Psicotecnia y estarán obligados a concurrir a los cursos de capacitación o perfeccionamiento que para los mismos se organicen en el Ministerio de Educación Nacional.

El personal complementario, técnico y auxiliar será nombrado libremente por la Diputación Foral de Navarra, debiendo recaer los respectivos nombramientos en personas dotadas del título correspondiente a la misión que se les encomiende y de capacidad probada.

El personal administrativo y subalterno será nombrado directamente por la Diputación Foral de Navarra.

Para asegurar la mayor eficacia, en el funcionamiento del Instituto Provincial de Psicología Aplicada y Psicotecnia de Navarra, se establecen las tres Secciones siguiente:

- a) Psicología Pedagógica.
- b) Psicología Industrial.
- c) Psicología Clínica.

La Jefatura de cada una de las Secciones de trabajo establecidas corresponderá a un Psicólogo Diplomado; al que se incorporará el personal de carácter técnico o auxiliar que estime necesario la Diputación Foral de Navarra.

Las titulaciones del personal técnico adscrito a las distintas secciones o especialidades serán las de: Psicólogo Diplomado, con preferencia a las demás, Licenciado en Pedagogía o en Medicina, Inspector de Enseñanza Primaria, de Enseñanza Laboral o de Enseñanza Media, según la función que hayan de desempeñar en la sección asignada.

El personal auxiliar deberá estar en posesión de un título oficial de tipo medio, como el Certificado de Psicología (de la Escuela de Psicología), los Títulos de Magistero Primario, de Ayudante Técnico Sanitario, de Asistente Social, de Bachiller Laboral Administrativo Superior u otros similares, de acuerdo con las orientaciones del Jefe de Sección y del Director del Centro.

Las funciones administrativas y subalternas se atenderán, en cuanto a servicios y horarios, a las exigencias de los fines generales del Instituto de Psicología y a los especiales del funcionamiento de cada una de las secciones.

El Instituto Provincial de Psicología Aplicada y Psicotecnia de Navarra contribuirá a la difusión de los conocimientos psicológicos científicos y técnicos mediante publicaciones, conferencias, etc., pudiendo crearse a estos efectos una Cátedra "Juan Huarte de San Juan" bajo cuya denominación recogerá esta labor, dentro de la "Institución Príncipe de Viana", como Consejo de Cultura de Navarra.

Por resolución de 2 de marzo de 1962 se aprueba un primer reglamento del Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

Debido a la existencia de una serie de hechos legales acaecidos, como la publicación de los Reglamentos de los Institutos Nacional y Provinciales de Psicología (OO.MM. de 30 de abril de 1963 y 20 de marzo de 1964; BB. OO. de 30 de junio de 1963 y 14 de abril de 1964, respectivamente), así como de la propia experiencia acumulada por los diferentes servicios del instituto, la Excm. Diputación Foral aprueba el segundo Reglamento, por el que debe regirse el Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

ETAPAS DE DESARROLLO

Podríamos distinguir tres periodos en la corta historia del Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

Primer período 1961-1973

En el primer periodo, que abarca aproximadamente un decenio, fueron instaurándose no sólo los servicios estatutariamente asumidos en virtud del Pacto de Diputación con el Ministerio, sino que además se incorporaron otros a los que ya

hemos hecho referencia, tales como un proyecto de exploraciones en los Centros de Enseñanza Primaria de Navarra propuesto y aprobado en el curso 1962 y 1963.

La presencia del Instituto en Organismos Forales como el Patronato de Formación Profesional o provinciales comunes como la Jefatura de Sanidad fue contribuyendo a su mayor eficacia técnica a lo largo de esta etapa inicial del instituto.

Finalizada la década de los 60 y a la luz de la experiencia acumulada en este periodo de actividad psicológica, así como la convicción de la necesidad de un perfeccionamiento organizativo, la Diputación Foral de Navarra actualiza el primer reglamento del Instituto de Psicología Aplicada de Navarra y reorganiza las funciones propias del instituto para mejor cumplimiento de sus fines específicos (Decreto de 6 de junio de 1970).

Constituirán funciones propias del Instituto de Psicología Aplicada y Psicotecnia de Navarra:

- La orientación profesional.
- La selección profesional.
- La asistencia psiquiátrica.
- La investigación y promoción psicológicas.

Orientación profesional

Comprenderá la orientación escolar y psicopedagógica, así como la estrictamente profesional. Se realizará en régimen individual o colectivo, según la naturaleza

de las pruebas y atendidas las disponibilidades del Instituto, en consonancia con lo preceptuado por el Ministerio de Educación y Ciencia, a través de los organismos competentes. La formulación del consejo vocacional, como resultado de las exploraciones psicológicas, del reconocimiento fisiológico y de la asistencia social, exigirá y tendrá en cuenta la colaboración de familiares y educadores.

Selección de personal

Se extenderá a las empresas y entidades radicadas en Navarra que, habiéndolo solicitado, sean admitidas por la Dirección del Instituto para explorar al personal inscrito mediante las pruebas psicotécnicas, en los días y horarios señalados. Preceptivamente, se realizará el examen médico-fisiológico y psicológico de los aspirantes a la expedición del permiso de conducción de automóviles residentes en la provincia, en cumplimiento de la misión que el Instituto tiene atribuida por el vigente Código de la Circulación.

Asistencia psiquiátrica

Implicará cualquier clase de exploración psicológica clínica en relación con la orientación a la selección profesional realizada por el Instituto de Psicología y también cuantas intervenciones de carácter análogo pudieran ser solicitadas por la Jefatura Provincial de Sanidad.

Investigación y promoción de la psicología

Consistirá, por una parte, en el estudio, tipificación, adaptación y confección de

tests para su aplicación a la orientación y selección profesionales y demás actividades del instituto, utilizando, a tales fines, los datos estadísticos del archivo del centro. Además, contribuirá a la extensión de los principios y técnicas de la Psicología Aplicada, mediante el asesoramiento a las instituciones oficiales y privadas que lo soliciten, incluyendo el uso restringido de la Biblioteca del Instituto y, especialmente, a la difusión de publicaciones y a la organización de cursos de cultura psicológica, previas las autorizaciones pertinentes.

El Instituto de Psicología Aplicada y Psicotecnia dedicará una atención especial a las Escuelas de Formación Profesional de Navarra a través del Servicio de Orientación Educativa, conforme a las directrices del Ministerio de Educación y Ciencia.

Asimismo, corresponde al Instituto de Psicología de Navarra el ejercicio de una función técnica coordinadora en relación con los Servicios de Orientación Escolar de los Institutos Nacionales y Colegios Reconocidos de Enseñanza Media establecidos por Decreto 497/1967 de 2 de marzo y la Orden Ministerial de 23 del mismo mes y años.

De conformidad con la base 3ª del convenio, la Diputación Foral podrá establecer, con las colaboraciones que estime oportunas, un servicio de asistencia psicopedagógica a los alumnos de las Escuelas de Enseñanza Primaria y otros centros de Navarra y, en general, cuantos se estimen convenientes para mayor eficacia del instituto.

Segundo período 1973-1991

El segundo periodo se iniciará con la dotación en enero de 1973 de una plaza de

Psicólogo con dedicación exclusiva. Era el primer facultativo funcionario de Diputación de nómina y plantilla y de plena dedicación al servicio del Instituto de Psicología.

En esta etapa fueron organizándose activamente las funciones básicas que estructuran los servicios que el Instituto de Psicología oferta a lo largo de este periodo.

Con la incorporación de un nuevo psicólogo en 1975 fueron ampliando progresivamente sus prestaciones. Sin embargo muy pronto la infraestructura funcional y material en que se apoyaba el instituto resultó insuficiente para satisfacer mínimamente las exigencias de los servicios organizados.

La Psicología como servicio público en beneficio de Navarra, exigía un ordenamiento descentralizado y orgánico. Por eso en agosto de 1978 la Diputación Foral acordó establecer Delegaciones Comarcales del Instituto en: Tudela, Tafalla, Sangüesa, Lacunza, Elizondo y Estella, dotando a cada una de ellas de un psicólogo con dedicación plena.

Con fecha 21 de noviembre de 1980 se dicta un real decreto sobre la regulación de los Institutos de Psicología Aplicada de régimen común.

En virtud del mencionado decreto:

1. Los institutos quedan integrados en el Patronato de Formación Profesional (Organismo Autónomo de la Administración).
2. Deben asumir como "función propia" la realización de las tareas de Orientación

Educativa y Profesional en los Institutos de Bachillerato y Centros Oficiales de Formación Profesional.

En abril de 1981 la Excma. Diputación Foral de Navarra pone en marcha el Servicio de Orientación Psicopedagógica a los alumnos de EGB estatal de Navarra en virtud de un acuerdo de colaboración firmado entre la Dirección General de Enseñanza General Básica y la Diputación Foral de Navarra.

Ante el desarrollo e importancia que el área de Psicología Educativa alcanzó en este periodo de desarrollo del Instituto de Psicología, la Diputación Foral acuerda que las funciones que el Instituto realizaba en materia de Psicología Educativa, pasen a depender de la Ponencia de Educación y Cultura. Determinando, al mismo tiempo "que el Instituto de Psicología, atendiendo a variadas funciones que presta a los distintos departamentos de esta diputación, lo que le atribuyen un carácter de Servicio General, dependa de la Presidencia de esta Diputación".

En abril de 1983, se procede a la dotación de un Psicólogo Industrial asignado al Instituto de Psicología.

En enero de 1984 se produce la incorporación de un Titulado Superior que prestará sus servicios en las áreas de Formación y Promoción que ya desarrolla el Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

Unidades orgánicas del Instituto de Psicología

Tras la adscripción del área de Psicología Educativa a la Consejería de Educación y Cultura, la nueva estructura del Gobierno

de Navarra, las directrices señaladas por el Ilmo. Sr. Consejero de Presidencia, responsable del Instituto, hacen imprescindible una reorganización y adecuación de las funciones del Instituto de Psicología a las necesidades y planteamientos renovados de la Administración Foral.

Se concibe el Instituto de Psicología como un Servicio Técnico que centra su colaboración en las áreas organizativas y de procedimientos; pero, fundamentalmente, en su elemento humano: el funcionario de la Administración Foral.

El Instituto de Psicología Aplicada de Navarra pretende colaborar decididamente en el proceso de adaptación del funcionario a las nuevas exigencias de la Administración Pública. Una Administración Pública moderna. Cada día más útil a los ciudadanos y al mismo tiempo más gratificante, motivadora y posibilista para quienes en ella prestan sus servicios.

Siendo este el marco de actuación del Instituto de Psicología, las funciones y tareas a desarrollar, se organizan de la forma siguiente:

Unidad de Actividades Generales

- a) Colaboración con Organismos Públicos.

Fundamentalmente Diputación, Ayuntamiento y Dirección General de Sanidad, prestando orientaciones y asesoramiento en temas psicológicos.

- b) Servicio Público de Biblioteca.

Existe organizada por el Instituto de

Psicología una Biblioteca especializada en temas de Psicología y que tiene carácter público durante las horas de oficina.

- c) Archivo de tests y aparatos de medida de variables psicológicas.

El Instituto de Psicología tiene a disposición de todos los Profesionales de la Psicología un archivo en el que consta un espécimen completo de, prácticamente, todos los tests llamados de papel y lápiz existentes en el mercado. Al mismo tiempo, se está montando un laboratorio básico dotado con los instrumentos fundamentales de medida que además de cubrir las necesidades del propio Instituto está a disposición de los profesionales de la Psicología en Navarra.

Unidad de Psicología Clínica

Este servicio viene a cubrir un aspecto dentro de la Salud Mental y a colaborar con otras disciplinas, ofreciendo sus conocimientos y técnicas específicas y al mismo tiempo recibiendo información de áreas afines que participan en la consideración de Salud Mental como una problemática global.

Estas funciones van dirigidas a aquellos sujetos en los que existe un desajuste de tipo conductual.

Se materializan en aquellos casos que:

- son remitidos por otros servicios o que,
- acuden directamente solicitando dichas prestaciones.

Es extensible a toda la población de

Navarra sin más limitaciones que las que imponga el tipo de problemática de que se trate, adquiriendo un carácter social que responde a las necesidades de la población. Las tareas que en el área de Psicología Clínica se realizan actualmente en el Instituto de Psicología son:

a) Prevención.

Mediante campañas de información y formación sobre temas que afectan a la Salud Mental.

b) Psicodiagnóstico y Orientación Personal.

De quienes sufriendo problemas de conducta, inadaptación, etc., solicitan nuestros servicios.

c) Psicoterapia.

Cuando de la prospección ordinaria se deduce la necesidad de un tratamiento psicoterapéutico, el instituto lo ofrece a los interesados.

d) Estudio de conductores que han sufrido accidentes.

A petición propia o por prescripción expresa de la Dirección General de Tráfico, se efectúan exploraciones e informes psicológicos clínicos a aquellas personas que han sufrido accidentes de circulación.

Unidad de Psicología del Trabajo

Desde su nacimiento la Psicología Industrial ha ido evolucionando de la mano del desarrollo de los medios de comunicación y de las relaciones de producción.

En un principio se trataba de una ciencia encaminada fundamentalmente a la adecuación del hombre a las exigencias de la producción. En la actualidad, sin embargo, busca la mejor orientación de los sujetos, de modo que cada uno realice aquel trabajo para el que tiene mejores aptitudes y pueda tener mayor satisfacción personal y reportar un mayor beneficio a la sociedad. Así mismo y para conseguir esta satisfacción personal a la vez que el beneficio social, trata de mejorar el ambiente físico adecuándolo a las características personales, las relaciones sociales dentro de la empresa, la organización interna, las comunicaciones, la promoción, etc.

Vemos pues que esta ciencia no sólo interesa a las empresas privadas como medio de mejorar de la producción, sino que es también de gran utilidad social. En efecto, a mayor satisfacción en el trabajo, menos absentismo y mayor producción, pero también menores incidencias psicopatológicas en la comunidad.

Consideramos que este servicio tiene gran interés dentro de las actividades del Instituto. Estas van encaminadas a Diputación y Organismos Públicos pudiendo llegar a amplios sectores de la población atendiendo y asesorando a través de los órganos competentes.

La especificación de las funciones que el Instituto de Psicología realiza mediante su Servicio de Psicología del Trabajo son:

A) SECCIÓN DE SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y RECONVERSIÓN DE PERSONAL

El primer hito histórico marcado por la Psicología del Trabajo se ha dado, sin

duda alguna, en el ámbito de la Selección de Personal para las organizaciones.

Podemos describir la organización como una estructura de funciones asumida por sus propios miembros, para lograr, mediante la coordinación de todos los cometidos, un objetivo común. Resulta evidente en el contexto que nos ocupa que tales funciones sean asumidas por un personal competente e idóneo.

Pero además la organización evoluciona y cambia, como lo hacen los miembros que la integran. Como todo organismo vivo, debe adaptarse a un medio y estar en constante interacción con él.

Cambia la Administración y evolucionan y cambian los miembros que la componen. Esta constante necesidad de adaptación es la que exige un permanente esfuerzo de reciclaje, de reorientación y en muchos casos de auténtica reconversión profesional.

Las funciones que desde esta sección ofrece el Instituto de Psicología son, entre otras, las siguientes:

- Selección y Orientación Profesional.
- Reorientación y Reconversión Profesional.
- Diagnóstico y Valoración del potencial humano.
- Promoción de Personal.

A.1. Selección y Orientación Profesional

La exigencia de los principios constitucionales así como del Estatuto de la Fun-

ción Pública, en orden a la consideración del mérito y capacidad par el acceso a la misma, obliga a repensar y adaptar el sistema de selección de los funcionarios forales.

Sin menoscabo de la consideración de los conocimientos teóricos indispensables para el ejercicio de la función correspondiente, cada vez resulta más necesaria la valoración del perfil humano: aptitudes y actitudes de los candidatos, para el Servicio Público.

Además de materializar la Selección y Orientación Profesional tanto para el Gobierno de Navarra como para Ayuntamientos de nuestra Comunidad Foral, el instituto colabora con estos Organismos en la elaboración de normas y convocatorias de selección y en la confección de profesiogramas de los puestos de trabajo en cuestión.

A.2. Reorientación y Reconversión Profesional

Indicábamos más arriba que la organización, al igual que los miembros que la integran, es un organismo evolutivo, que como tal necesita un constante esfuerzo de interacción y adaptación al medio.

Hoy, como nunca, el medio se transforma y cambia a un ritmo vertiginoso. No es sólo la crisis económica, sino también la evolución social y tecnológica, los agentes principales que han hecho del cambio un factor diferenciador un principio básico de nuestra época.

Es esta realidad que se nos impone y que obliga, ineludiblemente, a los miembros de la Administración a reorientarse

profesionalmente, a reconvertir y adaptar sus habilidades a las nuevas exigencias del trabajo. La necesidad de adaptación hombre-puesto de trabajo es cada vez más acuciante. Es necesario ampliar las posibilidades y disponibilidad del potencial humano de la Administración.

La Psicología del Trabajo es uno de los elementos científicos más valiosos con los que cuenta el individuo, la organización y la propia sociedad para conseguir el equilibrio y mutua integración laboral.

A.3. Diagnóstico y Valoración del potencial humano

Hablar de potencial humano supone adoptar una postura y una concepción nueva de la organización. Es contar con el personal como “activo humano”, colectivo e individual, que constituye un elemento básico de evolución y progreso de la Administración.

La palabra potencial incluye un concepto dinámico, como dinámica es la trayectoria profesional y vital del hombre y de la organización. Ese, Auxiliar, es Técnico Medio o Titulado Superior que hoy realiza funciones administrativas, técnicas o burocráticas elementales lleva dentro un proyecto personal de futuro, de promoción de realización profesional que espera desarrollar dentro de la propia Administración. Posee unas capacidades, unos conocimientos, un bagaje de experiencia, unas aspiraciones, unas cualidades personales que espera sean tenidas en cuenta. Posee un potencial personal que crece o decrece siguiendo el ritmo biopsíquico de la persona.

Frente a esta variable del “Personal”

podemos colocar la otra variable también dinámica y viva: la “Administración”, con su realidad sociológica y actual y su proyecto Institucional de evolución ya adaptación a tiempos y necesidades siempre nuevos. En su trayectoria crea situaciones, proyectos, funciones nuevas que requieren personal preparado para hacerles frente. En este contacto de potencial y necesidad se enclava el estudio y seguimiento del “Potencial humano”.

Un primer paso para cubrirlo requiere el estudio de las disponibilidades actuales versus las necesidades presentes en la Administración con los consiguientes reajustes, readaptaciones y programas de acoplamiento. Un segundo paso, implica la llamada “gestión previsional de personal”. Supone por un lado un análisis del futuro de la Administración a corto, medio y largo plazo que permita detectar y prevenir necesidades en orden al personal y a su cualificación, y por otro, un programa de desarrollo de su potencial humano que permita tenerlo a punto en el momento que se le necesite. Sobre esas bases de estudio deben proyectarse los programas formativos, reciclajes, reconversiones y promociones personales, sin excluir la otra posibilidad de los propios proyectos personales de capacitación y promoción.

Todo lo expuesto forma parte de ese “activo” humano individual; pero la organización es un organismo humano con estructuras, mentalidad, clima laboral, etc. El Potencial humano incluye no sólo sus individuos sino los grupos que forman, su “moral” y su comunicación, la estructura del poder y tipo de liderazgo, los procesos de control ejercido, etc. Es necesario estudiar, hacer un diagnóstico de todos estos aspectos y programar las “intervenciones” necesarias para mejorar.

A.4. Promoción del Personal

Uno de los temas más delicados pero al mismo tiempo trascendentales en toda organización es precisamente el de la promoción del personal.

En una sociedad cada vez más igualitaria con estructuras cada vez más permeables y flexibles no son aceptables sistemas de promoción tradicionalmente válidos. No puede ser la antigüedad ni los privilegios de casta los criterios definitivos que determinen la promoción.

El Estatuto de la Función Pública es bien explícito al respecto. Serán los criterios de "Mérito y Capacidad" los determinantes de la promoción en la Administración.

Así entendida la "Promoción", constituye una auténtica "Selección interna", con la garantía que otorga el hecho de conocer profesionalmente a una persona durante años. Se trata de dar oportunidad y elegir a los empleados que por su Mérito y Capacidad pueden obtener una mayor responsabilidad técnica y social, un mayor prestigio, una mayor confianza de sus superiores y en consecuencia una mayor remuneración.

Es precisamente para este análisis y valoración del mérito y capacidad para lo que la Psicología nos ofrece unas técnicas e instrumentos que ya nadie puede ignorar si se pretende suprimir, o al menos reducir, los riesgos de una decisión equivocada.

Pero la promoción no debe entenderse únicamente como el paso de una categoría profesional a otro peldaño de categoría superior. El concepto de promoción inclu-

ye también todo lo que significa aumento o mejora en la calidad de la vida profesional tanto individual como de grupo. En este sentido, toda acción formativa o de perfeccionamiento, así como todas las intervenciones psicológicas tendentes a mejorar el clima laboral de los funcionarios, deben considerarse como tarea de promoción.

B) SECCIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Uno de los signos más evidentes del cambio de las organizaciones modernas, es el desarrollo y la consideración que se da a su "potencial humano" a través de la formación y el perfeccionamiento.

Al igual que la investigación en el campo de la tecnología, la potenciación, a todos los niveles, de sus personas, marca la vitalidad, la inteligencia y el sentido de futuro de la organización.

Nunca ha sido suficiente la sola formación académica para alcanzar una adecuada competencia profesional. La vertiginosidad en la evolución y cambios producidos en nuestra sociedad, hacen necesaria una constante vuelta a las aulas, a los seminarios. Exigen un continuo reciclaje profesional para no quedar desfasados.

Por otra parte, estamos viviendo en la organización una fase evolutiva en la que los miembros de la misma se cuestionan su papel y función como tales miembros; y siendo conscientes de su propio poder en la organización, quieren ejercerlo. Es necesario, pues, una clarificación a todos los niveles para seguir caminando hacia los mismos objetivos, sin destruir las metas personales que cada uno tiene.

Distinguimos dos aspectos en el área que nos ocupa: Formación y Perfeccionamiento.

B.1. Formación

Entendemos por formación, la adecuación técnica de las aptitudes y potencialidades profesionales de los funcionarios que acceden a la función pública, a sus respectivos puestos de trabajo, enmarcados en una organización bien definida.

Lógicamente la formación, así entendida, debe realizarse inmediatamente después de la fase de la selección y en su caso como parte integrativa de la misma.

Por otro lado, en este tipo de formación, concebida como capacitación y entrenamiento en la toma de contacto con el puesto de trabajo, debe acentuarse el carácter práctico de la misma. Sus áreas de incidencia estarán en relación con la naturaleza de los puestos de trabajo que se pretendan cubrir.

B.2. Perfeccionamiento

Al concepto de perfeccionamiento corresponde la función de atender a la permanente puesta al día del funcionario, no sólo en los aspectos técnicos de su actividad profesional sino también en los aspectos humanos, relacionales y de crecimiento personal del funcionario.

Un aspecto fundamental en el concepto de perfeccionamiento es su vinculación efectiva en orden a la promoción administrativa. El perfeccionamiento debe concebirse, no sólo como un derecho sino también como un deber o requisito ponderable en toda promoción administrativa.

Los planteamientos apuntados justifican ampliamente la potenciación de los programas de perfeccionamiento en las tres áreas básicas:

- Capacitación tecnológica.
- Capacitación humana.
- Capacitación para la organización y el mando.

C) SECCIÓN DE ESTUDIOS E INTERVENCIÓN

Son los citados conceptos específicos y bien diferenciados pero que guardan entre sí una vinculación inseparable en orden a la eficacia. De nada sirve el diagnóstico si no es seguido de las pertinentes acciones preventivas o terapéutica.

Un aspecto fundamental de la organización lo constituye el análisis cualitativo de la misma. Comprende el estudio de las estructuras; su carácter de funcionalidad o rigidez; el tratamiento de la información; el funcionamiento del principio de delegación; la calidad de la comunicación ascendente, descendente y lateral; la calidad y el tipo de liderazgo; el carácter conservador o progresista del clima de la organización, con las repercusiones lógicas a la hora de introducir novedades; calidad de los procesos de control de la Organización; espíritu colaborador o simplemente competitivo de las distintas direcciones, etc. Todas las variables, en suma, que la psicología del trabajo ha puesto al servicio de las modernas ciencias del desarrollo y administración de las organizaciones.

De todo lo expuesto se desprende que la Sección de Estudios e Intervención debe

jugar un papel dinamizador en todo el proceso de cambio y adaptación, no sólo de la propia Administración sino también de cada uno de los miembros que la integran, al nuevo modelo de producción y prestación de los bienes y servicios públicos.

Es evidente que dada la limitación de medios tanto técnicos como humanos del Instituto de Psicología, es necesario jerarquizar y establecer las prioridades pertinentes en cada momento. Será el Departamento de Presidencia quien puntualmente irá marcando las pautas del Estudio e Intervención que considere más oportunas. Actualmente está en marcha un programa de análisis y valoración que afecta a las áreas siguientes:

- Análisis de las necesidades de formación y perfeccionamiento.
- Análisis del clima laboral.
- Análisis de canales de comunicación e información.
- Estudio de Actitudes y Valores.

C.1. Intervención

Una vez realizados los estudios y análisis pertinentes, se impone la intervención como acción preventiva o terapéutica encaminada a la solución de los problemas, que de lo contrario, se quedarían en el marco de la mera especulación teórica; sin más repercusiones que un incremento de la ansiedad como agente distorsionante de la buena marcha de la organización.

Este tipo de intervención la entendemos a tres niveles bien diferenciados: Intervención Clínica individual y grupal, Intervención Social, Intervención Organizacional.

C.2. Intervención Clínica

Con la intervención clínica pretendemos incidir en aquellas patologías o situaciones anómalas que se dan en el individuo o en el grupo y que están incidiendo negativamente y distorsionando la eficacia en el trabajo.

Los procesos a seguir serían después de una diagnóstico individual o grupal, un tratamiento adecuado contando con los propios recursos del Instituto u orientado a un centro más específico de tratamiento.

C.3. Intervención Social

Hace referencia a aquellas acciones encaminadas a mejorar la problemática que de índole social, distorsiona la buena marcha de la organización. Así, por ejemplo, esta intervención incidiría en aspectos tan importantes como: la comunicación, la negociación, tensiones sociales, cambios de actitudes, etc.

C.4. Intervención Organizacional

Quedaría, por fin, la intervención en el área propiamente organizativa de la Administración como un apoyo técnico en aquellas acciones tendentes a mejorar las relaciones y estructuras propiamente organizacionales. Así por ejemplo, serían objeto de estas acciones: estructura organizativa de la Administración, tipos de liderazgo, análisis de puestos de trabajo, etc.

Tercer período 1991-2007

El tercer periodo en la evolución histórica del Instituto de Psicología Aplicada

de Navarra, comienza con la creación del Instituto Navarro de Administraciones Públicas. A partir de ahora INAP.

La Disposición Adicional Sexta de la Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo, reguladora del Estatuto del personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra establece la creación de la Escuela de Funcionarios Públicos de Navarra. Por Decreto Foral 57/1985, de 20 de marzo, se creó la Escuela de Funcionarios Públicos de Navarra y posteriormente mediante Ley Foral 5/1990, de 27 de junio, se establece que la Escuela de Funcionarios Públicos pasará a denominarse Escuela Navarra de Administración Pública.

El Instituto de Psicología Aplicada fue creado mediante Pacto firmado entre el Ministro de Educación y la Excm. Diputación Foral de Navarra el 23 de junio de 1961.

A la Escuela Navarra de Administración Pública le ha encomendado el Gobierno la formación y el perfeccionamiento de sus empleados; no sólo en las áreas técnicas de su actividad profesional, sino también en los aspectos humanos, relacionales y de crecimiento personal.

El desarrollo de las tareas realizadas por la Escuela Navarra de administración Pública ha sido espectacular. Tanto en el número de acciones formativas, como en el de asistentes a las mismas.

Al amparo de la Ley Foral 1/1987, de 13 de febrero, se crea la Escuela de Formación y Estudios de Seguridad para la formación de policías y bomberos.

El Instituto de Psicología es el responsable de la aplicación de las técnicas de la

Psicología Organizacional en los procesos de gestión de los Recursos Humanos de la Administración Foral de Navarra. Interviene en los procesos de selección, promoción y reciclaje profesional. Emite diagnósticos, informes y certificaciones psicológicas. Realiza estudios sobre aspectos básicos de la Administración tales como: clima laboral, análisis de la comunicación, motivación en el trabajo, etc.

Es evidente que el progreso de toda organización se fundamenta en el desarrollo de los recursos a su disposición y nadie discute, en este momento, que los profesionales que la integran son el activo más valioso de la Administración.

Hay otro dato importante que cualifica la situación presente de la Administración Foral: es la culminación del proceso de transferencias desde la Administración del Estado.

Las repercusiones de este proceso son de muy diversa índole. En el ámbito organizativo cabe destacar las siguientes:

1. Descentralización en materia de gestión de personal y recursos humanos con Unidades específicas por departamentos.
2. Dispersión de organismos y unidades que ejercen funciones formativas internas:
 - Escuela Navarra de Administración Pública.
 - Escuela de Formación y Estudios de Seguridad.
 - Dirección General de Política Lingüística.

- Servicio de Formación del Departamento de Educación.
- Unidad de Formación del Departamento de Salud.

La realidad que estamos reseñando pone de manifiesto:

1. El considerable esfuerzo material y humano que la Administración Foral está realizando para dar respuesta a los retos que la nueva situación plantea.
2. La necesidad de dotar a la Escuela Navarra de Administración Pública de una personalidad jurídica más adecuada y de unos medios materiales y humanos eficientes para afrontar los cometidos que tiene asignados.
3. La necesidad de una infraestructura logística común que evite duplicidades, solapamientos e infrautilización de los propios recursos.

A lo largo de todo el análisis precedente se verifica cómo las tareas realizadas por la escuela y los cometidos que ejecuta el Instituto de Psicología, confluyen y se complementan permanentemente.

Esta conjunción de intereses y objetivos hace que nos planteemos la reestructuración de la Escuela Navarra de Administración Pública incluyendo en un proyecto común los objetivos de la escuela y los del Instituto de Psicología Aplicada.

Valoradas profundamente las diversas

alternativas posibles y tomando en consideración de una parte la importancia, complementariedad y ámbito de actuación de las tareas encomendadas a la Escuela y al Instituto de Psicología. Y por otro lado, atendiendo a criterios organizacionales de agilidad, autonomía, descentralización y eficacia, se ha llegado a la conclusión de que la solución más idónea es la creación del Organismo Autónomo: Instituto Navarro de Administración Pública.

De esta forma:

1. Puede dotarse al E.N.A.P. de la personalidad jurídica que requiere para el desarrollo de sus objetivos.
2. Se consigue un encuadramiento más coherente y orgánicamente mejor del Instituto de Psicología, algunas de cuyas funciones sólo son posibles técnicamente dentro de un Servicio Staff e independiente de otras connotaciones.
3. No se limita al ámbito de actuación dado que sus funciones son de aplicación a todo el personal de las Administraciones Públicas de Navarra: Administración de la Comunidad Foral, Organismos Autónomos, Administración Local, etc.
4. Se consigue una incardinación “directa” de todas las funciones dentro de las políticas y directrices del Departamento responsable de la Función Pública.

5. Tanto la E.N.A.P., como el Instituto

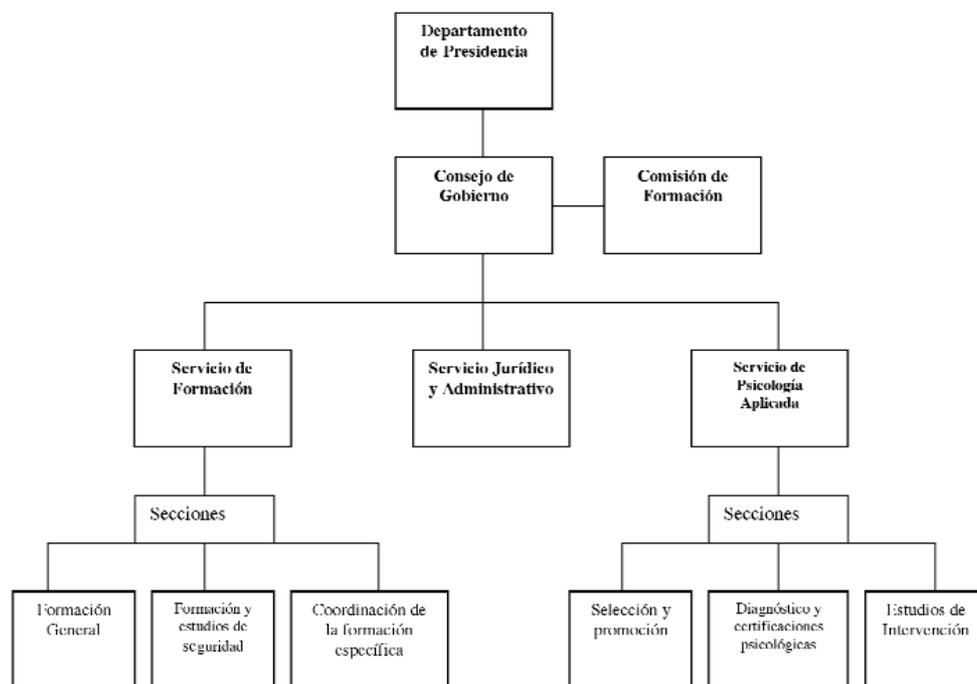
de Psicología pueden, de esta forma, conservar y desarrollar su carácter propio.

Son objetivos generales del Instituto de Administración Pública:

1. Ser el organismo responsable de la formación de los empleados públicos de Navarra.
2. Establecer las políticas generales de la formación relativas a los empleados al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.
3. Organizar y desarrollar la formación y perfeccionamiento de los empleados en las Administraciones Públicas de Navarra.
4. Planificar y ejecutar la formación y perfeccionamiento del personal de la Policía Foral, Policías Locales, Bomberos y personal de Protección Civil en la Escuela de Seguridad.
5. Seleccionar al personal para las Administraciones Públicas de Navarra. En colaboración con los servicios correspondientes. Informará de los candidatos con objeto de determinar su grado de adecuación al puesto de trabajo.
6. Promoción de personal. Colaborará en la preparación de los empleados públicos con vistas a su promoción profesional. Emitirá, así mismo, informes de adecuación de los aspirantes al puesto de trabajo.
7. Intervención psicológica. Mediante programas concretos encaminados a modificar los comportamientos individuales o de grupo que distorsionan la buena marcha de la organización.
8. Estudios e investigación. Planteamiento de diseños experimentales para el análisis, valoración y optimización de la Administración Pública. Recopilará la documentación pertinente relativa a función pública, con especial énfasis, en materias relacionadas con la organización, dirección y gestión.
9. Expedir diplomas o certificaciones de asistencia a las actividades de formación, con la valoración que le sea asignada reglamentariamente.
10. Ser el organismo dinamizador y modernizador de las Administraciones Públicas de Navarra.
11. Establecer intercambios de colaboración con otros centros con funciones similares, estatales o extranjeros, y en especial, con las Universidades e Navarra u otras entidades públicas.

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP)

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) se estructura orgánicamente de la siguiente manera:



Servicio de Psicología Aplicada

Entidad y Proceso Histórico

Mediante Orden Ministerial de 20 de junio de 1961, se crean los Institutos Provinciales de Psicología Aplicada del Estado Español, entre los cuales se encontraba el Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

En virtud del Régimen Foral, la Diputación acordó y pactó con el Ministerio las características del Instituto de Psicología Aplicada de Navarra estableciendo que *“además de las funciones reglamentarias, comunes a estos organismos, la Diputación Foral de Navarra, podrá establecer todos aquellos servicios que estime oportuno para el mejor desenvolvimiento de dicho Instituto”*.

A lo largo de su trayectoria, el Instituto de Psicología realiza las funciones reglamentarias de los institutos más las específicas de la orientación profesional tanto en los centros de Formación Profesional como E.G.B. y B.U.P. A partir de 1981 se puso en marcha el Servicio de Orientación Psicopedagógica para los alumnos de E.G.B. de Navarra, que posteriormente pasa a depender del Departamento de Educación, quedando el Instituto de Psicología Aplicada como un organismo dependiente de la Presidencia, responsabilizándose de la selección técnica, tanto para el ingreso como para la promoción del personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra; de las certificaciones de aptitud psíquica; de la investigación y estudios de temas relacionados con la organización como tal y de los recursos humanos.

El Decreto Foral 323/1991, de 20 de septiembre, por el que se crea el Organismo Autónomo Instituto Navarro de Administración Pública, establece que uno de sus servicios es el de Psicología Aplicada con tres Secciones: Sección de Selección de Personal, Sección de Certificaciones psicológicas y Sección de Estudios e Intervención Psicológica.

Funciones

- Estudiar, en colaboración con las Unidades Administrativas respectivas, las características y aptitudes exigibles para el acceso a los distintos puestos de trabajo de las Administraciones Públicas de Navarra.
 - Estudiar e investigar sobre los métodos de selección más adecuados.
 - Seleccionar, en colaboración con las Unidades Administrativas correspondientes, el personal para el ingreso en las Administraciones Públicas.
 - Emitir informes de adecuación de los candidatos al puesto de trabajo cuando aspiren a puestos de nivel superior o equivalentes en su caso.
 - Realizar la orientación profesional de los empleados públicos cuando sea necesaria una reorientación o reciclaje profesional.
 - Emitir diagnósticos, informes o certificaciones psicológicas para los expedientes de incapacidad o invalidez.
 - Asistir, mediante informes y peritaciones técnicas, a los jueces instructores de expedientes sancionadores.
- Ofertar un servicio de orientación individual, personal o profesional, a los empleados de la Administración del Gobierno de Navarra.
 - Expedir el certificado de aptitud psíquica para el ingreso en la Administración Pública.
 - Realizar estudios de investigación sobre aspectos que interesen a la Administración en temas de organización y recursos humanos.
 - Intervenir, mediante programas concretos, encaminados a modificar comportamiento y actitudes que distorsionen la buena marcha de la organización.
 - Evaluación y análisis del potencial humano.
 - Arbitraje en los casos de discrepancia en la obtención del permiso de conducir y de armas.

Objetivos

- La selección científica del personal solicitada por las diversas Administraciones Públicas de Navarra.
- Emitir informes psicológicos para determinar el grado de adecuación de los candidatos al puesto de trabajo en aquellas convocatorias que el condicionado lo determine.
- Emitir informes psicológicos para determinar el grado de adecuación en la provisión de jefaturas de Sección y Negociado de las Administraciones Públicas de Navarra.

- Emitir informes de aptitud psíquica para el ingreso en las Administraciones Públicas.
- Ofertar un servicio de integración psicológica encaminado a modificar o potenciar comportamientos (tanto individuales como grupales) conducentes a la mejora de la organización.
- Realización de estudios de Clima Laboral del personal del Gobierno de Navarra donde se analicen los siguientes factores:
 - Potencial humano.
 - Motivaciones básicas del personal.
 - Grado de satisfacción en el trabajo.
 - Valoración de la Administración y de los Servicios.
 - Valoración de los canales de comunicación e información.
 - Las relaciones jerárquicas.
- Realización de trabajos de investigación relacionados con la evaluación de la formación, con los procesos de selección y con la Organización.

Servicio de Formación

Entidad y proceso histórico

La Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo, reguladora del Estatuto de Personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra, en su Disposición Adicional

Sexta, establece que el Gobierno de Navarra “*creará una Escuela de Funcionarios Públicos en la que se impartirán cursos de formación y perfeccionamiento a los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra y, en su caso, a los participantes en las pruebas selectivas para el ingreso en la función pública*”.

Según la ley es, pues, la responsable de la formación y perfeccionamiento de los empleados de las Administraciones Públicas de Navarra.

A partir de este momento, todavía sin constituirse la Escuela, el Instituto de Psicología Aplicada de Navarra inicia una labor en la línea impulsando, programando e impartiendo los primeros cursos de formación a la promoción de Jefes de 3^a, Supervisores de Enfermería, Encargados de Planta del Hospital Psiquiátrico, mandos y otros.

Después de dos años de actividad se crea la Escuela de Funcionarios Públicos de Navarra por Decreto Foral 57/1985, del 20 de marzo. Poco después, por Decreto Foral 72/1985, de 17 de abril, se crea la Comisión de Formación de Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de Navarra, como órgano consultivo y de asesoramiento al Consejero de Presidencia y al Gobierno de Navarra en orden a la determinación de la política de formación y perfeccionamiento de los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra.

Desde marzo de 1985, la Escuela de Funcionarios Públicos de Navarra viene desarrollando sus actividades previstas en la ley como una Sección del Servicio de Personal, dentro del Departamento de Presidencia.

Mediante la Ley Foral 15/1990, de 27 de junio, se sustituye la denominación de Escuela de Funcionarios Públicos, dada por la Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo, por la de Escuela Navarra de Administración Pública.

A partir del Decreto Foral 323/1991, de 30 de septiembre, se crea el Instituto Navarro de Administración Pública, y la E.N.A.P., pasa a ser un servicio de dicho Instituto con tres secciones: Sección de Formación General, Sección de Formación y Estudios de Seguridad y Sección de Formación Específica.

Funciones de la E.N.A.P.

Las funciones básicas que debe asumir la E.N.A.P. serán, entre otras, las siguientes:

- Estudiar y detectar las necesidades formativas.
- Diseñar las políticas generales de formación.
- Planificar la formación atendiendo a los diferentes tipos de necesidades generales o específicas, que se dan en la Administración de Navarra.
- Organizar y desarrollar las actividades formativas de carácter general para el personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Coordinar todas las actividades formativas que se impartan en las Administraciones Públicas.
- Centralizar la información relativa a

las actuaciones que en materia de formación lleven a cabo los Departamentos.

- Colaborar con los Departamentos y Ayuntamientos en la planificación de las distintas acciones formativas.
- Diseñar los métodos de evaluación de la formación.
- Evaluar la impartición y resultados de la formación.
- Hacer el seguimiento y control.

Objetivos de la E.N.A.P.

Los objetivos generales de la E.N.A.P. serían, entre otros, los siguientes:

- Responsabilizarse de la formación de los empleados públicos de Navarra.
- Impulsar la formación y perfeccionamiento de los empleados de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Marcar las políticas generales de formación relativas a los empleados al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Realizar los planes generales de formación atendiendo a los diferentes tipos de necesidades generales o específicas que se dan en las Administraciones Públicas de Navarra.
- Desarrollar la programación de los diferentes planes atendiendo a la infraestructura de locales y medios técnicos, profesorado, metodología, impartición y valoración.

- Diseñar los sistemas para un adecuado seguimiento y control de la formación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Organizar e impartir los cursos del personal de seguridad: Policías Forales, Policías Locales y Bomberos, tanto básicos, como de grado, especialización y reciclaje.
- Organizar e impartir los cursos selectivos para la habilitación de Secretarios e Interventores de las Administraciones Locales según lo dispuesto en la Ley de Régimen Local.
- Organizar e impartir la formación específica de las unidades de Sanidad, Educación y Bienestar Social, en colaboración con dichos departamentos.
- Programar y organizar, en colaboración con la Dirección General de Política Lingüística, la formación del euskera destinada a la cualificación lingüística del personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Llevar a cabo la formación de los distintos programas de informática de usuarios en colaboración con la Dirección de Organización y Sistemas de Información.
- Establecer intercambios de colaboración con otros centros con funciones similares, estatales o extranjeros y, en especial, con las Universidades de Navarra.

Servicio Jurídico Administrativo

El Servicio Jurídico Administrativo, que se concibe como la "Secretaría Técnica" del Instituto Navarro de Administración Pública, dependerá orgánicamente

del Director-Gerente. Ejercerá entre otras las siguientes funciones:

- Informar y asesorar permanentemente a la dirección y a las diferentes unidades del organismo autónomo confeccionando los informes propuestas de resolución que le competen.
- Elaborar, recopilar y actualizar la normativa legal pertinente.
- Asesorar y apoyar jurídicamente a las diferentes Unidades del Organismo Autónomo.
- Elaborar el anteproyecto anual de presupuesto.
- Gestionar y controlar el presupuesto aprobado.
- Contabilización general y presupuestaria de las actuaciones económicas del Organismo Autónomo.
- Promover investigaciones y estudios sobre la mejora y modernización de los procedimientos administrativos, y sobre la adecuación de los mismos hacia la prestación de servicios al ciudadano.

Constituye una verdadera auditoría interna del Organismo Autónomo. Además de controlar la eficacia y eficiencia del Instituto Navarro de Administración Pública, es la unidad responsable de la ejecución escrupulosa de sus procedimientos y procesos administrativos.

EI INAP EN LA ACTUALIDAD

La realidad de la situación actual del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) queda perfectamente reflejada en la Carta de Servicios que, con fecha 6 de octubre de 2006, fue aprobada por el Consejo de Gobierno del mencionado Organismo Autónomo.