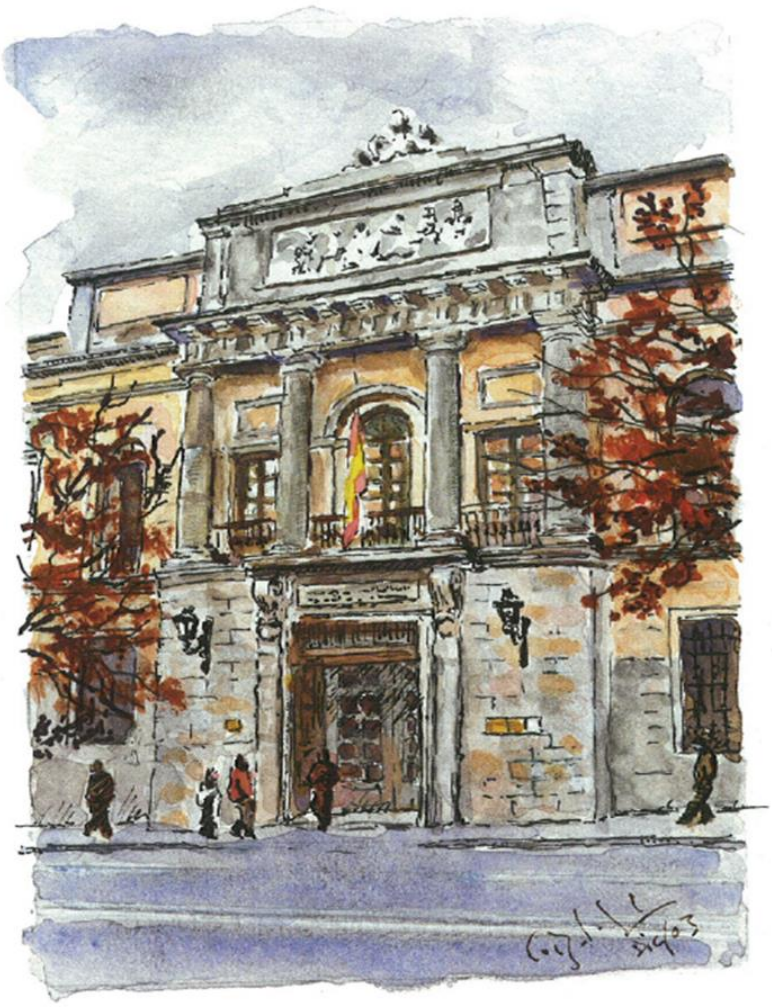

Programa formativo de cualificación de habilidades para tutores de funcionarios *Habilitados Nacionales* en prácticas

2020-2021

Índice

Contenido

1. Descripción general. 3
2. Objetivos. 4
3. Destinatarios. 6
4. Competencias profesionales y contenidos. 7
5. Actividades, recursos y evaluación. 9
6. Cronograma 10
7. Equipo docente. 11
8. Dirección y coordinación. 13
9. Certificación. 13

1. Descripción general.

El Instituto Nacional de Administración Pública (en adelante, INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Política Territorial y Función Pública, a través de la Dirección General de la Función Pública.

El INAP, en su oferta formativa para 2020, continúa con la actualización permanente de los conocimientos y capacidades de los empleados públicos de las administraciones, garantizando el derecho a la formación continua recogida en el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público. Con ello pretende contribuir, a través de la formación, a una Administración Pública ética, profesional y competente, coproduciendo y compartiendo conocimiento pragmático para su mejora. Además, de acuerdo con su Plan Estratégico General INAP 2017-2020, pretende liderar el cambio cultural desde valores públicos, principios y alianzas orientadas al bien común.

Dentro del INAP, la Subdirección de Formación Local, conforme con lo establecido en el Estatuto del INAP, aprobado por el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, y para cumplir con los fines anteriormente descritos, tiene asignadas las funciones de formación y perfeccionamiento de los empleados públicos de las entidades integrantes de la Administración local, así como la selección de los funcionarios de la Escala de Administración local con habilitación de carácter nacional (en adelante, FHN) y los cursos selectivos de dicha escala.

El curso selectivo para el acceso libre a las subescalas de Secretaría, Intervención-Tesorería y Secretaría-Intervención ha sido verificado como título oficial denominado Máster Universitario en Formación de los Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (MUFFALHCN), y lo ofrece el INAP en colaboración con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. En su plan de estudios las prácticas externas representan 18 créditos y el trabajo de fin de máster 12 créditos. Para la dirección de ambas materias es precisa una compleja y completa formación que reclama una tutoría entendida como “un proceso de acompañamiento de tipo personal, dirigido a impulsar los procesos de aprendizaje del tutorizado para facilitarle una mejora en su rendimiento profesional y personal”. Pero, para una tutoría eficaz que facilite los procesos de desarrollo de los tutorizados, es necesario formar a las personas que van a desarrollar el rol de tutor en una serie de competencias.

A estos efectos, de atender las principales necesidades de formación de aquellos que van a ejercer la tutoría de los opositores que superen la fase de oposición de los procesos selectivos para acceder a las distintas subescalas de la Escala de FHN, se ha diseñado este programa.

2. Objetivos.

Objetivo general:

- Mejorar las competencias transversales de los tutores, desarrollar habilidades y adquirir destrezas para facilitar el desarrollo de los FHN de nueva entrada.

Objetivos específicos:

I. Inteligencia intrapersonal. Herramientas para su adquisición y potenciación.

- Conocernos más e identificar los componentes del desarrollo personal.
- Utilizar herramientas para el manejo adecuado de las emociones.
- Facilitar el proceso de autogestión emocional con el fin de mejorar la conducta de los participantes en su entorno de trabajo.
- Descubrir cuáles son las conductas que nos hacen "descarrilar" y las situaciones que nos las provocan.

II. Comunicación interpersonal.

- Aprender a dar retroalimentación que genere auténtico valor en quién lo recibe.
- Desarrollar y entrenar la escucha activa y atenta.
- Poner en práctica habilidades de asertividad.
- Entrenamiento en la realización de preguntas fuerza.

III. Liderazgo y dirección de equipos.

- Reflexionar sobre la importancia de ajustar el enfoque del liderazgo de equipos y personas a la realidad de nuestras organizaciones.
- Analizar aspectos muy concretos de la dirección de equipos y personas que inciden en el aprendizaje organizativo y el compromiso de las personas.
- Desarrollar la capacidad de los participantes para motivar y dirigir a las personas y aumentar su rendimiento.
- Aportar herramientas concretas de dirección de personas para facilitar el crecimiento profesional del equipo y de la organización.
- Facilitar el proceso de transferencia de lo adquirido a los habilitados tutorizados.

IV. Gestión del cambio y de la incertidumbre.

- Facilitar habilidades que permitan una adecuada gestión del proceso de cambio en nuestro equipo.
- Entender las etapas específicas del cambio para afrontar las respuestas de nuestro equipo.
- Desarrollar el rol de agente de cambio en los participantes.
- Dotar de estrategias concretas para facilitar y acelerar los cambios de la organización.

V. Negociación y resolución positiva de conflictos.

- Ser conocedor de las claves del conflicto.
- Analizar la perspectiva intrapersonal del conflicto.
- Saber cómo influyen las creencias a la hora de gestionar los conflictos.
- Negociar con la idea de “yo gano y tú ganas: Método Harvard”.

VI. Tutorización de un trabajo fin de master (TFM).

- Conocer el proceso de tutoría de un plan de mejora (Trabajo Fin de Máster).

3. Destinatarios.

FHN con experiencia de más de 3 años en puestos de responsabilidad en las distintas administraciones locales.

4. Competencias profesionales y contenidos.

I. Inteligencia intrapersonal.

1. La base de la inteligencia intrapersonal.
    - 1.1. Autoconocimiento.
    - 1.2. Componentes del desarrollo personal.
    - 1.3. Introspección guiada.

2. Autocontrol y gestión emocional.
    - 2.1. Definición y función de las emociones.
    - 2.2. Herramientas para la gestión de las emociones.

3. El proceso de autoconfianza.
    - 3.1. Creencias, expectativas y pensamientos asociadas al desempeño individual.
    - 3.2. El efecto de las profecías auto-cumplidas.
    - 3.3. Técnicas para el incremento de la autoconfianza.

II. Comunicación interpersonal.

1. Habilidades básicas para la comunicación.
    - 1.1. Escucha activa.
    - 1.2. Empatía.
    - 1.3. Retroalimentación efectiva. Retroalimentación a futuro (*feedforward*). Del *feedback* al *forward*.
    - 1.4. Preguntas fuerza.

2. Barreras comunicativas.
    - 2.1. Mensajes mal elaborados. Los tres tipos de lenguaje: verbal, paraverbal y no verbal.
    - 2.2. Comunicación “negativa”. Eliminaciones, generalizaciones y distorsiones.

3. La comunicación asertiva.
    - 3.1. Metodología DESC.
    - 3.2. Calibración y *rapport*.

III. Liderazgo y dirección de equipos.

1. Aproximación a un nuevo enfoque del liderazgo: análisis de las variables socio-organizativas que actúan como determinantes. Valores y dirección de los equipos.

2. Los cuatro pilares de la dirección de equipos y personas: dar sentido, hacer emerger el compromiso, gestionar la incertidumbre, atender al factor “humano” de las personas.

3. La gestión del conocimiento del equipo y el desarrollo de las personas.

IV. Gestión del cambio y de la incertidumbre.

1. El cambio. Aspectos fundamentales.
    1.1. El rol de los nuevos funcionarios en los procesos de cambio. El riesgo de la zona de confort.
    1.2. Actitudes asociadas al cambio. Cambiar por el malestar ante una situación frustrante, por el deseo de imitar a otros o por alcanzar un objetivo que aporte valor público.
    1.3. ¿Por qué hay que gestionar cambios? Servicio público y dinamismo de la sociedad.

2. Las fases del cambio.
    2.1. Las emociones predominantes en cada fase del cambio. Diseñar racionalmente los procesos de cambio y ejecutarlos movilizando a las personas
    2.2. Actitudes y conductas de cada fase.
    2.3. Como manejar la comunicación en cada fase.

V. Negociación y resolución positiva de conflictos.

1. Técnicas de negociación
    1.1. Negociación competitiva vs negociación colaborativa.
    1.2. El método Harvard.

2. Fases de la negociación.
    2.1. Preparación.
    2.2. Reunión y descansos.
    2.3. Acuerdo.
    2.4. Seguimientos.

3. La resolución positiva del conflicto:
    3.1. El control atencional: focalización y atención abierta.
    3.2. Herramientas de visualización y distanciamiento.
    3.3. La desconexión psicológica.

VI. Tutorización de un trabajo fin de master (TFM).

1. Aspectos básicos y planificación del proceso.
2. Desarrollo de la tutorización.
3. Dirección del proceso y contenido.

5. Actividades, recursos y evaluación.

Metodología y actividades.

Se trata de un curso no presencial en el que se alternan, a lo largo del marco temporal semanal asignado a cada módulo, sesiones síncronas con trabajo autónomo del alumno, de forma que éste podrá ir aplicando, de forma progresiva, los contenidos vistos en las sesiones e ir asimilando los contenidos impartidos.

El curso se divide en seis módulos en los que, junto a las sesiones síncronas, se proporcionan al alumno material o lecturas de referencia.

La evaluación del aprendizaje se realizará en cada módulo a través de diferentes actividades o trabajos que podrán consistir en una reflexión personal, una propuesta o resolución de un problema,…

Carga lectiva para el alumno.

- 36 horas de sesiones síncronas (6 horas totales por cada módulo).
- 15 h de trabajo autónomo del alumno (3 horas totales por cada uno de módulos 1 a 5).

Aula virtual.

El curso cuenta con un espacio en el aula virtual del INAP en el que los alumnos encontrarán:

- Un foro de novedades en el que la coordinación les irá informando de asuntos elativos a la marcha general del curso.
- Mensajería interna (para consultas o mensaje particulares a la coordinación, a profesores, u otros alumnos)
- Un espacio por modulo con:
    - Foros de debate o para resolución de dudas o consultas (para dudas generales sobre los contenidos o ejercicios del módulo correspondiente).
    - Una clase virtual para las sesiones síncronas.
    - Materiales y documentación de apoyo.

Sistema de evaluación.

Cada módulo (1 a 5) se evalúa con uno o varios ejercicios prácticos con el peso establecido por cada profesor. Todos los ejercicios se evaluarán con una calificación de 0 a 10.

El peso de todos los módulos será equivalente.

El módulo 6 no es evaluable.

6. Cronograma.

Turno 1 (grupos A y B)

Contenido	Marco temporal	Sesiones síncronas	Entrega de trabajos evaluables
Presentación	2 de noviembre	GA 13:30 a 14:00/ GB 17:30 a 18:00.	
Módulo 1. Inteligencia	2-8 de noviembre	GA 2 y 3 nov, 14 a 17h. GB 2 y 3 nov, 18 a 21h.	9 noviembre
Módulo 2. Comunicación	16-22 de noviembre	GA 16 nov, 15 a 18h; 18 nov, 11 a 14h. GB 17 nov, 15 a 18h; 19 nov 11 a 14h.	23 de noviembre
Módulo 3. Liderazgo	23-29 de noviembre	GA 23, 25 y 27 oct, 13 a 15h. GB 23, 25 y 27 oct, 16 a 18h.	30 noviembre
Módulo 4. GC	30 nov-6 diciembre	GA 30 nov y 2 dic, 16 a 18h; 4 dic, 12 a 14h. GB 30 nov y 2 dic, 12 a 14h; 3 dic, 16 a 18h.	7 diciembre
Módulo 5. Negociación	14-20 de diciembre	GA 14, 16 y 17 dic, 10 a 12h. GB 14, 16 y 17 dic, 16 a 18h.	21 diciembre
Módulo 6	25-29 enero 2021	GA 26, 27 y 28 ene, 18 a 20h. GB 25 y 29 ene, 18 a 20h; 27 ene, 16 a 18h.	

Turno 2 (grupos C y D)

Contenido	Marco temporal	Sesiones síncronas	Entrega de trabajos evaluables
Presentación	16 de noviembre	GC 13:30 a 14:00/ GD 17:30 a 18:00.	
Módulo 1. Inteligencia	16-22 de noviembre	GC 16 y 17 nov, 14 a 17h. GD 16 y 17 nov, 18 a 21h.	23 de noviembre
Módulo 2. Comunicación	23-29 de noviembre	GC 23 nov, 15 a 18h; 25 nov 11 a 14h. GD 24 nov, 15 a 18h; 26 nov 11 a 14h.	30 noviembre
Módulo 3. Liderazgo	30 nov-6 diciembre	GC 30 oct y 2 nov, 13 a 15h; 4 nov, 9 a 11h. GD 30 oct y 2 nov, 16 a 18h; 4 nov, 12 a 14h.	7 diciembre
Módulo 4. GC	14-20 de diciembre	GC 14 y 16 dic, 16 a 18h; 18 dic, 12 a 14h. GD 14 y 16 dic, 12 a 14h; 17 dic, 16 a 18h.	21 diciembre
Módulo 5. Negociación	18-24 enero	GC 18, 20 y 21 ene, 10 a 12h. GD 18, 20 y 21 ene, 16 a 18h.	25 enero
Módulo 6	25-29 enero 2021	GC 26, 27 y 28 ene, 18 a 20h. GD 25 y 29, 18 a 20h; 27 ene, 16 a 18h.	

7. Equipo docente.

- Funcionarios de la Administración del Estado y de la Administración Local.
- Profesores universitarios.
- Docentes especializados.
- Consultores.

Por orden de intervención en el programa:

Paz de Roda García de la Cruz

Psicóloga en ejercicio desde el año 2003, ha tenido el honor de acompañar a cientos de pacientes en sus procesos de optimización personal con un éxito terapéutico máximo. Fundadora, directora y psicóloga en Paz de Roda Centro de Psicología. Experta en trastornos de ansiedad, afectividad, terapia de pareja y crecimiento personal y profesional.

Directora de programas de máster y docente desde el año 2012 (directora y profesora del Máster en Sexología Clínica y Terapia de Parejas en modalidad presencial, profesor en Máster Psicología Clínica, ponente en sesiones clínicas, tutora de prácticas y de trabajos fin de máster).

Labores de divulgación de la Psicología, intervención en medios de comunicación (prensa, radio y televisión). Planificación, elaboración e impartición de conferencias en diferentes entidades (ayuntamientos y colegios).

Mónica de las Heras

Empresaria, fundadora y directora de la Escuela Europea de Oratoria (EEO), con sede en Madrid, licenciada en periodismo, es especialista en oratoria con inteligencia emocional (IE). Ha publicado 13 libros de comunicación y 4 de medio ambiente. Es profesora habitual tanto de cursos en abierto como *in Company* de materias como oratoria y comunicación con IE y programación neurolingüística, escritura de discursos, diseño de presentaciones, etc. Da clase en empresas, universidades e instituciones de todo tipo. También realiza entrenamientos personalizados en oratoria y comunicación a políticos y empresarios. Compagina la formación con la publicación de textos sobre estos temas.

Manel Muntada Colell

Experto en gestión del conocimiento, desarrollo y cambio organizativo. Ha desarrollado funciones directivas y de coordinación metodológica en el sector público, privado y universitario.

Experiencia contrastada a lo largo de 29 años como asesor y formador de directivos en el ámbito de la administración pública (estatal, autonómica y local) y en el privado.

Profesor en materia de liderazgo y de gestión del cambio en varias instituciones. Colabora regularmente con la Universidad de Córdoba en su Master de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Forma parte de la Comisión Consultiva de la Fundación Factor Humano, del Consejo Rector de la Escuela Balear de Administración Pública, del Consejo Asesor de la *Asociación Proxecto Máscaras* y de la Red de Consultoría Artesana, de la que es miembro fundador.

Es fundador de la marca profesional [cumClavis] con la que busca trabajar en un modelo de consultoría a medida, más cercana y artesana. En este momento, su intervención se centra en proyectos relacionados con la gestión del cambio organizativo, la reflexión y la planificación estratégica, el asesoramiento personalizado a la toma de decisiones directivas en materia de innovación y mejora organizativa y la definición de modelos abiertos de organización para el aprovechamiento del conocimiento de las personas.

José Aguilar López

Doctor en Filosofía y PDD (programa de desarrollo directivo) por el IESE. Socio Director de MindValue.
Como especialista en Dirección de Recursos Humanos, Comunicación y creación de empresa, ha dirigido seminarios y cursos en la EOI y en numerosas universidades y escuelas de postgrado de Europa y América. Dirige el Programa de Dirección Pública (IEF – EOI).

Joan Plans Esperabé

Licenciado en Psicología. Programa de Desarrollo Directivo por el IESE. Cursos de perfeccionamiento en el campo de su actividad. Fundador y socio-director de la consultoría de formación y selección «Directa, CDO, SL» durante dieciocho años. Miembro del consejo de administración de la empresa hispano-finlandesa *Lappset* durante diez años.
Colaborador académico en los programas de *Executive Education* del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de ESADE. Director en el proyecto «Personas». Especialista en habilidades directivas, presentaciones persuasivas, gestión de conflictos, negociación y dirección de personas.
Formador de directivos de empresas nacionales y multinacionales de múltiples sectores. Profesor colaborador de varias administraciones. Implicado con algunas organizaciones sin ánimo de lucro y conferenciante a título individual y como miembro de *Speaktacular*. Es autor de diversos libros y artículos y colaborador eventual en prensa, radio y televisión.

Salvador Parrado

Se licenció y doctoró en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid y ha sido investigador/profesor visitante de la *Frei Universität* de Berlín, la universidad de Bamberg, la *Hochschule für Verwaltungswissenschaften* de Speyer, la *Hertie School of Governance* (Berlín) en Alemania; la universidad *Alexandru Ion Cuza* (Iasi, Rumania), la *University of Central England* (Preston) en el Reino Unido, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima), la Universidad Carlos III (Madrid) y la universidad Pompeu Fabra (Barcelona).

Paz Martínez

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Funcionaria de carrera, pertenece, por oposición, al Cuerpo Superior de Administración General de la Comunidad autónoma de Castilla y León. Ha ocupado diferentes puestos de trabajo en la citada Comunidad, en la Diputación de Barcelona y en Instituto Nacional de Administración Pública, donde ha desarrollado funciones en la formación de personal directivo.
Actualmente trabaja en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
Participa regularmente en actividades de docencia y consultoría en el área de mejora de gestión para diversas organizaciones en España, Europa e Iberoamérica.

8. Dirección y coordinación.

Dirección del curso.

La dirección del curso estará a cargo de la Subdirección de Formación Local del INAP, y bajo la coordinación de la consejera técnica, doña Lorena Baldizan.

Comunicaciones y consultas.

Los alumnos podrán trasladar sus dudas o consultas, así como comunicarse con la Coordinación y los profesores, a través de los siguientes medios:

- Dudas o consultas generales del curso: a través del foro de dudas generales del curso en el aula virtual.
- Dudas o consultas relativas a un módulo: a través de los foros de dudas habilitados en cada módulo, en el aula virtual o a través de la mensajería interna.
- Comunicación con la coordinadora: a través de la mensajería interna del aula virtual o a través del correo-e.

9. Certificación.

Para obtener el título del curso es necesario que el alumno cumpla los siguientes requisitos:

a) No superar un 10% de desconexión sobre el total de horas de sesiones síncronas programadas.
b) Haber superado los ejercicios de evaluación de los módulos 1 a 5.

Sistema de evaluación del profesorado y de la organización.

A lo largo de la primera semana del curso, los alumnos recibirán, en su dirección de correo-e, el enlace al cuestionario de satisfacción, que permanecerá abierto durante todo el curso. Pinchando en el enlace se accede al cuestionario, en el que se podrá valorar tanto la organización del programa y como la docencia y el profesorado.

Durante todo el curso el alumno podrá acceder al cuestionario (a través del enlace remitido a su correo-e) y realizar su valoración. Siempre deberá guardar la información completada pinchando en “enviar”.