



Curso de especialización para la cualificación
en competencias a tutores de funcionarios
Habilitados Nacionales en prácticas

Índice

Contenido

1. Descripción general.....	3
2. Objetivos.	4
3. Destinatarios.	6
4. Competencias profesionales y contenidos.	7
5. Actividades, recursos y evaluación.	10
6. Cronograma.....	12
7. Equipo docente.	14
8. Dirección y coordinación.....	16
9. Certificación.	16

1. Descripción general.

El Instituto Nacional de Administración Pública (en adelante, INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública.

El INAP, en su oferta formativa para 2024, continúa con la actualización permanente de los conocimientos y capacidades de los empleados públicos de las administraciones públicas, 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.

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 Administración Local con Habilitación de carácter Nacional (en adelante, FHCN) y los cursos selectivos de dicha escala.

Los cursos selectivos para el acceso, por el turno libre, a las subescalas de Secretaría, Intervención-Tesorería, categoría de Entrada, y Secretaría-Intervención incluye un período de prácticas externas y un trabajo relacionado con la mejora de las organizaciones locales. Para la dirección de las prácticas es precisa una compleja y completa formación que requiere 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. De igual manera, las labores de apoyo y acompañamiento relacionados con la mejora de la gestión de una entidad local requieren una orientación y formación previa de quienes ejercerán la labor de tutoría de estos alumnos.

Este curso se ha diseñado para 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 mencionadas subescalas de FHCN, para que se realice una tutoría eficaz que facilite los procesos de desarrollo de los tutorizados y, en consecuencia, de las organizaciones locales donde prestaran servicio.

2. Objetivos.

Objetivo general:

- Analizar y desarrollar competencias transversales para ejercer la labor de tutor facilitando la incorporación y el desarrollo de los FHCN 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. 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.

III. 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*”.

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.

Guía didáctica del alumno

- Desarrollar el rol de agente de cambio en los participantes.
- Dotar de estrategias concretas para facilitar y acelerar los cambios de la organización.

V. 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.

VI. Mejoras de los sistemas de gestión en las organizaciones locales.

- Conocer los modelos para la mejora de la gestión de entidades locales.
- Revisar experiencias prácticas para la mejora de la gestión.

3. Destinatarios.

Funcionarios de la Escala de Administración Local con Habilitación de carácter Nacional con experiencia de más de 3 años en puestos de las distintas administraciones locales, preferentemente de las subescalas de Secretaría-Intervención, Secretaría categoría de Entrada o Intervención-Tesorería categoría de Entrada.

4. Competencias profesionales y contenidos.

I. Inteligencia intrapersonal.

1. Qué es y para qué sirve la inteligencia emocional
 - En qué consiste la inteligencia emocional
 - Emociones básicas y cómo nos afectan
 - Cómo conectar razón y pasión de forma eficaz
 - Inteligencia intrapersonal versus inteligencia interpersonal
 - La importancia de la actitud: proactividad vs. reactividad
2. La inteligencia intrapersonal. Competencias personales
 - El principio del camino: la conciencia de uno mismo
 - El poder del pensamiento y cómo utilizarlo en propio beneficio
 - La autorregulación como objetivo de aprendizaje
 - Puntos clave para generar la automotivación
 - Los valores como eje del equilibrio personal y profesional
3. El proceso de autoconfianza
 - Componentes de la autoconfianza
 - Fortalezas y logros
 - Identificando creencias limitantes
 - La resiliencia: aprender y crecer en la adversidad
 - Técnicas de autoafirmación

II. Liderazgo y dirección de equipos.

1. Nuevo enfoque de liderazgo
 - Nuevos tiempos, nuevos líderes
 - Renovarse o morir, el cambio constante
 - El valor de las personas y su desarrollo
 - Las tareas se dirigen, las personas se lideran
 - Cuál es mi misión y el perfil requerido para desarrollar equipos
 - Actitudes y aptitudes para dirigir y desarrollar al equipo
2. El “saber hacer” y el “saber ser” de un líder
 - Qué creencias tengo respecto a mi papel y al del equipo
 - Qué conductas de tarea o de relación debo potenciar
 - Qué competencias debo desarrollar
 - La influencia de la personalidad en el estilo de liderazgo
 - Herramientas del líder: dar sentido, comprometer, gestionar la incertidumbre
3. Cómo desarrollar personas y gestionar el conocimiento
 - Cómo detectar la madurez
 - Cómo tratar a cada persona para conseguir su aprendizaje y desarrollo
 - Cómo adecuar los comportamientos orientados a la tarea
 - Cómo desarrollar comportamientos eficaces de relación
 - Cómo detectar lo que motiva y necesita cada persona para aumentar su compromiso

Guía didáctica del alumno

- El efecto Pigmalión como factor motivador
- Cómo gestionar la diversidad sabiendo tratar a cada persona

III. Negociación y resolución positiva de conflictos.

1. El conflicto y yo

- ¿Qué es para mí un conflicto y cómo lo gestiono?
- La influencia de la actitud y la personalidad en el conflicto
- Fortalezas y debilidades de cada estilo de afrontamiento del conflicto
- Conflicto oportunidad o amenaza
- Reacción emocional vs. Respuesta adaptativa
- La autoestima para gestionar conflictos
- Consejos para gestionar conflictos con inteligencia emocional

2. Cómo gestionar el conflicto

- Causas de los conflictos
- Tipos de conflictos
- Fases del conflicto
- Estilos y estrategias de afrontamiento del conflicto
- Comunicación asertiva y positiva para lograr acuerdos yo gano tú ganas

3. Técnicas de negociación

- ¿Qué es negociar?
- Preparación de la negociación
- Fases del proceso negociador
- Inicio de la negociación
- Formulando propuestas y alternativas
- Discusión e intercambio de concesiones
- Cómo cerrar un acuerdo difícil: ruptura, bloqueo y puntos muertos

IV. Gestión del cambio y de la incertidumbre.

1. Qué es el cambio

- Aspectos para gestionar el cambio
- Objetivos del cambio organizacional
- Tipos de cambio: según el tiempo, según su alcance, según la respuesta al entorno
- Modelo 8 pasos de Kotter
- Modelo de 3 pasos de Lewin
- Fuerzas impulsoras y restrictivas
- Etapas clave de un proceso de cambio

2. Yo ante el cambio: modelo Reinventarse©

- Rompe paradigmas
- Entiende el entorno
- Inténtalo de forma diferente
- No te desanimes
- Vence los temores
- Enfrenta los desafíos
- No te des por vencido
- Transforma amenazas en oportunidades

Guía didáctica del alumno

- Afronta positivamente el cambio
- Reconoce tus avances
- Supérate a ti mismo
- Enseña a los demás

3. Liderar e impulsar el cambio

- La curva del cambio
- Fase de negación
- Fase de resistencia
- Fase de exploración
- Fase de compromiso
- Motivar para cambiar: Impulsos motivacionales
- Cómo comunicar los cambios

V. Comunicación interpersonal.

1. Habilidades básicas para la comunicación.

- Comunicación: una actividad compartida en dos frentes
- De la autocomunicación a la comunicación interpersonal eficaz
- Escuchar bien, requisito básico para el entendimiento
- Comprender y ser comprendido: la comunicación empática
- Cuál es mi estilo de comunicación

2. Barreras comunicativas.

- El arco de distorsión de la comunicación: cómo evitarlo
- Factores de influencia en la comunicación
- Barreras y filtros en la comunicación: cómo superarlas
- La necesidad de crear un contexto psicológico favorable
- Cómo desactivar la reactividad emocional
- El arte de preguntar
- Cómo captar los sentimientos del interlocutor: la comunicación no verbal
- Conociendo el estilo de mi interlocutor

3. Técnicas y herramientas para optimizar la comunicación

- La asertividad para gestionar los conflictos y equilibrar las relaciones
- La PNL para adaptar el mensaje
- El análisis transaccional para gestionar situaciones problemáticas
- ¿Cómo dar retroalimentación e impactar positivamente en el colaborador?

VI. Mejoras de los sistemas de gestión en las organizaciones locales.

5. Actividades, recursos y evaluación.

Metodología y actividades.

Para alcanzar los objetivos propuestos se utilizarán las siguientes metodologías y recursos:

- Vídeo presentación de la actividad.
- Utilización de una herramienta de autodiagnóstico sobre las competencias a trabajar en cada módulo para que el alumnado pueda identificar sus fortalezas y áreas de mejora.
- Material de autoestudio sobre las competencias a trabajar, previo a la realización de las sesiones virtuales incluyendo un plan de acción para que las personas participantes puedan recoger las ideas clave y las habilidades/herramientas que debe seguir potenciando.
- Sesiones de formación virtual con una metodología activa, participativa y práctica.
- Sesiones de formación presencial al finalizar todos los módulos en las que se dedicará un tiempo a realizar prácticas que recogerán, a modo de repaso, los contenidos trabajados en los módulos y una última parte en la que se realizará la evaluación que consistirá en un ejercicio que aglutinará los contenidos de los módulos 1 a 5 y su aplicación a su papel como tutores.
- Herramientas pedagógicas a utilizar: exposición de contenidos, preguntas para la reflexión y el debate, visionado de videos, análisis y puesta en común, historias y cuentos para la reflexión, dinámicas de sensibilización y de aplicación a la realidad, ejercicios y casos individuales y grupales aplicados a la realidad de la administración local, realización de juegos de rol con guía de observación y ruedas de retroalimentación en los que se representan situaciones cotidianas para facilitar la transferencia de lo aprendido a la realidad, gamificación, narración de historias, mapas mentales.

Carga lectiva para el alumno.

- 35 horas de sesiones síncronas.
- 28 horas de trabajo autónomo del alumno.
- 17 horas presenciales.

Guía didáctica del alumno

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 relativos a la marcha general del curso.
- Sala para sesiones y clases virtuales.
- Un espacio por módulo con:
 - Foros de debate o para resolución de dudas o consultas (para dudas generales sobre los contenidos o ejercicios del módulo correspondiente).
 - Materiales y documentación de apoyo.

Sistema de evaluación.

Se realizará una evaluación de los módulos 1 a 5 que consistirá en un ejercicio práctico que recogerá los contenidos de dichos módulos y su aplicación a la tarea de tutorización.

Este ejercicio de evaluación se realizará y se expondrá en las sesiones presenciales. La calificación será de apto/no apto.

6. Cronograma*.

Mes septiembre

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	16	17	18	19	20
Módulo 1	Entrega material autoestudio				
Semana 2	23	24	25	26	27
Módulo 1 Sesiones sincronas	Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.00 Grupo B 9.00 a 11.00 Grupo C 12.00 a 14.00
Semana 3	30				
Módulo 2	Entrega material autoestudio				

Mes octubre

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 4	7	8	9	10	11
Módulo 2 Sesiones sincronas	Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.00 Grupo B 9.00 a 11.00 Grupo C 12.00 a 14.00
Semana 5	14	15	16	17	18
Módulo 3	Entrega material autoestudio				
Semana 6	21	22	23	24	25
Módulo 3 Sesiones sincronas	Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.00 Grupo B 9.00 a 11.00 Grupo C 12.00 a 14.00
Semana 7	28	29	30	31	
Módulo 4	Entrega material autoestudio				

Guía didáctica del alumno

Mes Noviembre

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 8	4	5	6	7	8
Módulo 4 Sesiones síncronas	Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.00 Grupo B 9.00 a 11.00 Grupo C 12.00 a 14.00
Semana 9	11	12	13	14	15
Módulo 5	Entrega material autoestudio				
Semana 10	18	19	20	21	22
Módulo 5 Sesiones síncronas	Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.30 Grupo B 9.00 a 11.30 Grupo C 12.00 a 14.30		Grupo A 9.00 a 11.00 Grupo B 9.00 a 11.00 Grupo C 12.00 a 14.00
Semana 11	25	26	27	28	
Módulo 6. Evaluación final módulos 1 a 5. Sesiones presenciales	Grupos A, B y C 9:30 a 14:00	Grupo A 9.00 a 14.30 16.00 a 18.00 Grupo B 9.00 a 14.30 16.00 a 18.00 Grupo C 9.00 a 14.30 16.00 a 18.00	Grupo A 9.00 a 14.30 Grupo B 9.00 a 14.30 Grupo C 9.00 a 14.30		

* Los alumnos se dividirán en los grupos A, B y C. El cronograma refleja las sesiones de cada grupo por semana y módulo.

7. Equipo docente.

Por orden de intervención en el programa:

Susana Cruces Dopico

Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid. Es máster en Recursos Humanos por ICADE -Universidad Pontificia de Comillas- y máster en Gestión Comercial y Marketing por ESIC -Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Está acreditada en la Metodología de los Roles de Equipo, Sistema *Interplace* de *Belbin*. Está certificada en el curso básico de *coaching* sistémico individual y de equipos *Hellinger Sciencia*, por ICF y CCE y PDA International.

Su experiencia profesional de más de 25 años se ha desarrollado como directora de Recursos Humanos y en la actualidad es gerente en Ágama Consultoría y Aprendizaje, S.L., realizando su actividad en las áreas de inteligencia emocional, liderazgo, recursos humanos, calidad, marketing y ventas, gestión del cambio, comunicación entre otras.

Ha sido profesora de distintas maestrías y ha desarrollado proyectos en diferentes empresas privadas y organismos públicos.

Ha impartido conferencias en empresas privadas, organismos públicos y diversos foros.

Ha escrito más de 20 artículos y es coautora de los libros “Haz que la felicidad entre en tu vida” y “Reinventarse” ©

Lola Marcos Diaz

Licenciada en Sociología, especialidad Psicología Social por Universidad Complutense de Madrid.

Postgrado en Psicología Aplicada a la Empresa. Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y es máster en Recursos Humanos por la misma Universidad. Está certificada en *Coaching* Ejecutivo por la Escuela Europea de *Coaching*; en *Coaching* Sistémico por el Instituto de Diseño Humano (Angel de Lope); en *Coaching* de Equipos por el IDDI (Univ. Fcº de Vitoria); en *Personal Development Assesstment* por PDA International. Es *Practitioner* en PNL por PNL Madrid (Angela Tejero), certificada en *Coaching* por Valores por CXV.

Ha sido profesora durante 13 años en la Universidad de Alcalá de Henares y en la Universidad Pontificia de Salamanca, impartiendo la asignatura de Organización de Empresas y Recursos Humanos. Actualmente también es profesora en la Universidad Pontificia de Comillas. Asimismo, fue colaboradora en el Instituto de Dirección y Organización de Empresas, dirigido por el Dr. Santiago García Echevarría.

Su experiencia profesional de más de treinta años se ha desarrollado en multinacionales en puestos de Recursos Humanos.

En la actualidad colabora con Ágama Consultoría y Aprendizaje, como consultora, *coach* ejecutiva y de equipos y formadora en las áreas de inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos y negociación.

Maria Luz Cid Bragado

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección de Empresas por la Escuela De Organización Industrial de Madrid. Coach por la Escuela de coaching Lider-haz-go. 2016. Madrid.

Su experiencia profesional de más de 30 años se ha desarrollado en distintas empresas en puestos de Recursos Humanos y como gerente en empresas de consultoría.

Ha desarrollado proyectos en diferentes empresas privadas y organismos públicos. En la actualidad colabora con Ágama Consultoría y Aprendizaje, como consultora, *coach* ejecutiva y de equipos y formadora en las áreas de inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos y negociación.

Guía didáctica del alumno

Jose Carlos Amo Perez

Estudios de Relaciones Laborales en la Universidad de Valladolid. Máster en Dirección de Recursos Humanos por Instituto de Empresa. Es Analista Certificado PDA (*Personal Development Analysis*). Coach Profesional Senior (PCC) Certificado por ICF. *Bootcamp* en *Big Data*, Inteligencia Artificial y *Deep Learning*.

Ha sido profesor del Curso Superior de Coaching Ejecutivo de la Universidad Autónoma de Madrid e ICE.

Su experiencia profesional de más de 20 años se ha desarrollado en distintas empresas en el ámbito de recursos humanos.

Ha desarrollado proyectos en diferentes empresas privadas y organismos públicos. En la actualidad colabora con Ágama Consultoría y Aprendizaje, como formador en las áreas de inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos y negociación.

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:

- Los canales indicados en el apartado 5, subapartado “Aula virtual”.
- Para cuestiones particulares y personales en relación con el seguimiento del curso, a través de la dirección de correo-e fl@inap.es.

9. Certificación.

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

- a) No superar un 30% de desconexión sobre el total de horas de sesiones síncronas programadas para cada módulo.
- b) Asistir a las sesiones presenciales de los módulos 1 a 5.
- c) Haber superado los ejercicios de evaluación.

Sistema de evaluación del profesorado y de la organización.

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

Durante el período de tiempo en el que esté disponible, 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”.