



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.	9
6. Cronograma.....	10
7. Equipo docente.	12
8. Dirección y coordinación.....	14
9. Certificación.	14

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 2022, 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.

El curso selectivo para el acceso por el turno libre a las subescalas de Secretaría, Intervención-Tesorería y Secretaría-Intervención incluye un período de prácticas externas y un trabajo final de mejora de las organizaciones locales. Para la dirección de ambas actividades 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”.

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.

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.
- 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.

3. Destinatarios.

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

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. 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.

III. 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.

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 movilizándolo a las personas
- 2.2. Actitudes y conductas de cada fase.
- 2.3. Como manejar la comunicación en cada fase.

V. 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 *rappport*.

5. Actividades, recursos y evaluación.

Metodología y actividades.

El curso se divide en cinco módulos y cuenta con una primera fase, no presencial, del 7 de abril al 10 de junio, en la que se alternan sesiones síncronas con trabajo autónomo del alumno, de forma que éste podrá ir aplicando y asimilando, de forma progresiva, los contenidos impartidos en las sesiones síncronas e incluidos en los documentos o lecturas facilitadas. Y una segunda fase, presencial, de conclusiones y evaluación de los módulos 2 a 5, en la semana del 13 al 17 de junio.

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.

- 35 horas de sesiones síncronas (7 horas cada módulo).
- 25 h de trabajo autónomo del alumno (5 horas cada módulo).

Aula virtual.

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

- Sala virtual para las sesiones síncronas.
- Un foro de novedades en el que la coordinación les irá informando de asuntos relativos a la marcha general del curso.
- Mensajería interna (para consultas o mensaje particulares a la coordinación, a profesores, u otros alumnos).
- 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.
 - Lugar de entrega de la tarea evaluable.

Sistema de evaluación.

Cada módulo se evalúa con uno o varios ejercicios prácticos con el peso establecido por cada profesor. Todos los ejercicios se evaluarán con una calificación de apto/no apto.

El peso de todos los módulos será equivalente.

6. Cronograma*.

Abril

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	4	5	6	7	8
Módulo 1. Inteligencia				9:30 inicio A 10:00 a 13:30. B 15:30 a 19:00.	C 10:00 a 13:30.
	11	12	13	14	15
Semana 2	18	19	20	21	22
Módulo 2. Liderazgo		A 9:00 a 11:30 B 12:00 a 14:30		C 9:00 a 11:30 A 12:00 a 14:30	
Semana 3	25	26	27	28	29
Módulo 1. Inteligencia Módulo 2. Liderazgo	B 9:00 a 11:30 C 12:00 a 14:30		A 9:00 a 11:00 B 12:00 a 14:00	A 10:00 a 13:30. B 15:30 a 19:00. C 9:00 a 11:00	C 10:00 a 13:30.

Mayo

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 4	2	3	4	5	6
Módulo 3. Negociación	Festivo		A 9:00 a 11:30 B 12:00 a 14:30 C 16:00 a 18:30	A 9:00 a 11:30 B 12:00 a 14:30 C 16:00 a 18:30	
Semana 5	9	10	11	12	13
Módulo 3. Negociación Módulo 4. GC	A 9:00 a 11:00 B 12:00 a 14:00 C 16:00 a 18:00		B 12:00 a 14:20 A 16:00 a 18:20	C 12:00 a 14:20	A 12:00 a 14:20
Semana 6	16	17	18	19	20
Módulo 4. GC	B 12:00 a 14:20 C 16:00 a 18:20		A 12:00 a 14:20 B 16:00 a 18:20		C 12:00 a 14:20
Semana 7	23	24	25	26	27
Módulo 5. Comunicación	A 11:00 a 14:30	B 11:00 a 14:30	C 11:00 a 14:30		
Semana 8	30	31			
Módulo 5. Comunicación	A 11:00 a 14:30	B 11:00 a 14:30			

Junio

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 8			1	2	3
Módulo 5. Comunicación			C 11:00 a 14:30		
Semana 9	6	7	8	9	10
Semana 10	13	14	15	16	17
Conclusiones y evaluación final		A 9:30 a 11:30 B 9:30 a 11:30 A 12:00 a 14:00 B 12:00 a 14:00 C 12:00 a 14:00	A 9:30 a 11:30 C 9:30 a 11:30 A 12:00 a 14:00 B 12:00 a 14:00 C 12:00 a 14:00 B 16:00 a 18:00 C 16:00 a 18:00		

* 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:

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).

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.

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.

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).

Mónica Pérez 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.

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 30% de desconexión sobre el total de horas de sesiones síncronas programadas para cada módulo.
- b) Haber superado los ejercicios de evaluación.

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”.