

**PLAN 2020 de FORMACIÓN para la MEJORA DEL NIVEL  
COMPETENCIAL en LIDERAZGO de PERSONAL DIRECTIVO y  
RESPONSABLES de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL**

**1. AURREKARIAK**

**Tokiko administrazio publikoko zuzendari eta arduradunen BURUZAGI-GAITASUNA HOBETZEKO** 2018an garatu zen plan pilotua oinarri hartuta, hemen azaltzen den programa berri hau proposatu du EHUK buruzagitzarako gaitasuna garatzeko, 2020ko urtarriletik ekainera aplikatzeko asmoarekin.

**2. PROGRAMAREN EZAUGARRIAK**

Prestakuntza-plan honetan, aurrekoan bezala, "Tokiko Zuzendaritza Publikoko Programan" zehaztutako helburu nagusia da programaren gaia, hau da, tokiko administrazio publiko arduradunei prestakuntza ematea pertsonen zuzendaritza profesionalizatzeko.

Lehenengo edizioa programa pilotu moduko bat izan zen. Edizio haren ondorengo ebaluazioa eta konklusioak oinarri hartuta, bigarren plana abiaraziko da 2020an. Udal bateko langileentzat (gehienez hamar pertsona) pentsatu da programa, berrogeita hamar orduko prestakuntza presentzial teoriko-praktikoa emango da buruzagitza edo lidergoaren hainbat arlo transbertsali buruz (komunikazioa, erronka-ikuspegia, egikaritzea ezagutzea eta ebaluatzea, talde-laneko rolak, pertsuasioa, etengabeko hobekuntza, negoziazioa, gatazkak ebaztea, atazak delegatzea, konpetentzia sozialak, adimen emozionala eta pertsonen garapena) eta beste berrogeita hamar ordu emango dira gai horiei lotutako konpetentziak praktikan jartzeko eta aplikatzeko. Udaleko partaide guztientzat prestakuntza teoriko presentzial oso bat planifikatu da, lehenengo bi saioetan, testuinguru orokorra finkatzeko eta Lidergo Transformatzailaren oinarri

teoriko nagusiak azaltzeko. Aurreko edizioan bezala, kontuan hartuko da bi taldeetako bat udal bereko agentez osatua izateko aukera.

### **3. PROGRAMAN SARTZEKO BALDINTZAK**

Programan sartzeko, baldintza hauek bete beharko dira:

- Tokiko administrazio publikoan zuzendari- edo arduradun-kargu formal bat izatea.
- Gutxienez 5 laguneko taldeen edo pertsonen ardura izatea zuzenean.
- Bere ardurapeko pertsonekin zuzeneko harremana izatea ohiki
- Kontratu Psikologikoaren konpromisoaren bidez, aukera eta ebidentzia izatea prestakuntza-planean eskuratutako kompetentziak praktikan jartzeko planaren barruan adostutako lan eta proiektu formulen bitartez, eta, gero, eskuratutako kompetentzia-maila ebaluatzen parte hartzeko.
- Lidergo Transformatzailearen oinarri teorikoak ez ezagutzea edo, ezagututa ere, praktikan jartzeko zailtasunak izatea.
- Lidergoaren arloko premia espezifikoak izatea pertsonak edo lantaldeak kudeatzeko.
  - 200 enplegatu publiko edo gehiago dituen erakundea izatea.

### **4. HAUTAKETA-IRIZPIDEAK**

Programan sartzeko plazak mugatuak direnez, goian aipatutako baldintzez gain, programan parte hartuko dutenek lan egiten duten udalek hauetako ezaugarrietako bat izan beharko dute:

- EUDEL-IVAPek bultzatutako "HAZ BAT GARATZEKO ETA EZARTZEKO PRESTAKUNTZA ETA LAGUNTZA EMATEKO PLANA" izeneko prestakuntza-ekintza programetan parte hartu izana
- Ibilbide tekniko-politiko hauetan parte hartu izana:
  - UDALEN BERRIKUNTZARAKO ETA KUDEAKETA HOBETZEKO PROGRAMA

- UDAL-KUDEAKETARI (POLITIKARI) BULTZADA BAT: UDALETARAKO BERRIKUNTZA ETA HOBEKUNTZA PROIEKTUAK 2019-2023 AGINTALDIRAKO

Programarekin hasi aurretik, Kontratu psikologikoaren eredu bat banatuko zaie parte-hartzaileei. Kontratu mota horrek parte-hartzaile bakoitzaren goragoko mailako bermea eta babesa izan behar du, eta publikoa izan behar du gainera lan-ingurunean, parte-hartzaile bakoitzak bere lider-kompetentzia trazarik gabe zabaldu ahal izan dezan, betiere prestakuntza-planean ezarri eta adostutako ekintzen eta helburuen esparruan.

## **5. JARDUEREN EGITURA ETA GAIAK**

### **1. saioa: Testuinguru orokorra**

Hasteko, Psikologia Sozialaren ikuspegitik lider-portaera eta transformazioaren orientazioa nola ulertzen diren azalduko da, nolako rola jokaten duten jarrerak, eta neurozientziak lidergoa esplikatzeke egindako ekarpen garrantzitsuak jorratuko dira. Arlo honetan duten garrantzia eta gaurkotasuna kontuan hartuta, lidergoaren inguruan landuko diren bi gaiak izango dira: lider izateko **Kompetentzia soziala** eta lider moduan aritzeko **Adimen emozionala**.

### **2. saioa: Teoria: Lidergo transformatzailea**

Saioaren muina **Lidergo transformatzailea** izango da. Oinarri orokorrak azalduko dira, Lidergo transformatzailearen lau dimentsioei erreparatuz: Estimulazio intelektuala, Kontsiderazio indibidualizatua, Inspiraziozko motibazioa eta Eragin idealizatua.

### **3, 4, 5, 6, 7, 8 eta 9. saioak: Aplikazioko saioak**

Zazpi saio hauetan zehar (eta baita lanpostuan ere) parte-hartzaile bakoitzak bere **LIDERGOA GARATZEKO PROIEKTUA** zabalduko du, ibilbide espezifiko bati jarraituz. Lidergo-zabaltze horretan lagun izango dituen gai transbertsalak hauek izango dira:

komunikazioa, erronka-ikuspegia, talde-laneko rolak, pertuasioa, etengabeko hobekuntza, negoziazioa, gatazkak ebaztea, atazak delegatzea eta pertsonen garapena.

Atal horietan kasu praktikoak egingo dira eta praktika espezifikoak landuko dira; esperientziak, informazioa eta ezagutza elkarrekin partekatuko dira Briefing bidez; **LIDERGO-IBILBIDE** bakoitzaren jarraipena egingo da, atazak esleituko dira eta gero horien feedbacka egingo da.

Ibilbideari jarraituz lidergoa garatzeak esan nahi du bereizi egin behar direla **norberaren konpetentziak** (parte-hartzaile bakoitzak dagoeneko badauzkanak; horiek aurrekariak dira, lehenagokoak, auto-behatuak dira eta lidergorako potentziala adierazten dute), **karismari lotutako konpetentziak** (Lidergo transformatzailearen eredua) eta **garatzen ari diren lidergo-konpetentziak** (parte-hartzaile bakoitzak bere ikaskuntza-prozesuan lehenesten eta pertsonalizatzen dituenak).

Lidergo-proiektua eta ibilbidea kudeatzeko aplikatuko den laneko metodoa **Aurrejoera-Erraztea-Indartzea** formatuari lotuko zaio; formatu horretan bereziki lantzen dira uste sendoak eta espektatibak benetako esperientziako egoeretan, erabateko arreta eta autoafirmazioa.

Ikasteko metodologia, prestakuntza-plana, lidergorako ibilbidea eta lidergo-proiektua bakoitzari egokitzeko, **5 aukera nagusi** hauetako bat hautatu beharko du parte-hartzaile bakoitzak hasieran, bere lidergo-proiektua eta-ibilbidea zehazteko:

1	<b>Pertsonen arteko harremanak</b>	Pertsonak beren arteko harremanen eta interakzioaren bidez nola laguntzen duten erakundearen garapenean.
2	<b>Pertenentzia-sentimendua</b>	Pertsona zenbateraino identifikatzen den erakundeak bere burua eraldatzeko, aldatzeko eta berritzeko egiten dituen saioekin.
3	<b>Trukea eta berrelikadura</b>	Ezagutza elkarrekin trukatzeko nola laguntzen duen balioa elkarrekin sortzen dela sentitzen.
4	<b>Prozesu kudeaketa</b>	Pertsonak eta erakundeak lerrokatzea aldatzeko, eraldatzeko eta berritzeko prozesuen bitartez.

5	<b>Aldaketaren inguruko balioak</b>	Aldaketaren, eraldaketaren eta berrikuntzaren inguruko balioek zenbateraino artikulatzen duten erakundearen kultura.
---	-------------------------------------	--

**10. saioa: Balantzea:**

Prozesuaren itxiera. Amaierako balantzea egingo da, parte hartu dutenentzako berrelikadura edo feedbacka eta programaren ebaluazioa.

**6. EGUTEGIA**

**2020**

URTARRILA						
L	M	Mi	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

OTSAILA						
L	M	Mi	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	

MARTXOA						
L	M	Mi	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

APIRILA						
L	M	Mi	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

MAIATZA						
L	M	Mi	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

EKAINA						
L	M	Mi	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

**7. TOKIA ETA ORDUTEGIA**

Lekua: Bilbo. IVAP. Recalde zumarkalea, 18.

Ordutegia: 09:00-14:00.

## 8. IZEN-EMATEAK ETA MATRIKULA

IVAPen Solaskidegune aplikazio informatikoaren bidez egingo da izen-ematea. Horretarako, udaleko edo tokiko entitateko prestakuntzako koordinatzailearekin jarri beharko da harremanetan

Informazio gehiago nahi izanez gero, bidali mezu bat helbide honetara:  
[prestakuntza@ivap.eus](mailto:prestakuntza@ivap.eus)

Izena emateko epea urtarrilaren 17an bukatuko da.

**Prezioa: 484 € udal bakoitzeko. Onarpenak bidalitakoan, IVAPek faktura igorriko dio dagokion entitateari.**

## 9. ZIURTAPENA

Diploma emateko, bi baldintza hauek bete beharko dira:

- Gutxienez, Programaren ordu guztien % 80ra joatea.
- Lidergoaren Garapenari buruzko proiektua egitea.

Ziurtagiria lortzeari begira, programaren iraupena 100 ordukoa izango da (50 presentzialak + 50 lanekoak)

## 10. EBALUAZIO-SISTEMA

360ºko ebaluazioan programaren hartzaileek (autoebaluazioa) eta erakunde bakoitzeko langileek parte hartuko dute. Programaren hasieran ezarriko dira parte hartuko duten pertsonen **sarrerako profilak**. Horretarako, MLQ (5x-Short) galdetegi erabiliko da Lidergo Transformatzailea ebaluatzen; lidergo-jokabideak azaltzen dituen galdetegi bat da parte-hartzaileentzat eta hierarkian haien azpian eta gainean daudenentzat.

Gainera, OCTO-1 tresna ere erabiliko da erakundearen aldaketarako eta eraldaketarako orientazioa ebaluatzeko.

Zeharka, programan zehar **ebaluazio modularrak** egingo dira lidergoaren aldagai bakoitzari dagozkion konpetentziak zenbateraino eskuratzen diren neurtzeko. Programa amaitzean, ebaluazio modular horiek **amaierako ebaluazioan** txertatuko dira balantze moduan, eta profil-fitxa formatuan bilduta emango zaizkio parte-hartzaile bakoitzari, programa-**irteerako profil** moduan. Halaber, programaren **amaierako txostena** ere egingo da.

Programa amaitutakoan, proiektuaren Arduradun-taldeak aztertuko du dokumenturen bat prestatzeko aukera Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio publikoen funts dokumentaletan edo komunikazio-baliabideetan **argitaratzeko**.

# PLAN 2020 de FORMACIÓN para la MEJORA DEL NIVEL COMPETENCIAL en LIDERAZGO de PERSONAL DIRECTIVO y RESPONSABLES de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

## 1. ANTECEDENTES

Tomando como referencia el plan piloto de **FORMACIÓN para la MEJORA del NIVEL COMPETENCIAL en LIDERAZGO de personal directivo y responsables de la administración pública local** desarrollado en 2018, se expone a continuación la propuesta de la EHU-UPV para la aplicación de un nuevo programa de desarrollo de liderazgo a aplicar desde enero a junio de 2020.

## 2. CARACTERÍSTICAS del PROGRAMA

En la segunda edición de este Plan Formativo, al igual que en la anterior, se asume el objetivo principal del “Programa Avanzado en Dirección Pública” de formar a responsables de la administración pública local para profesionalizar la dirección de personas.

La primera edición sirvió como programa piloto. A partir de la evaluación y conclusiones del mismo se lanza la segunda edición del plan para 2020. El programa va dirigido al personal de un único ayuntamiento (máximo 10 participantes), con cincuenta horas de formación presencial teórico-práctica en diversos ámbitos transversales al liderazgo (comunicación, visión retadora, reconocimiento-evaluación de desempeño, roles de trabajo en equipo, persuasión, mejora continua, negociación, resolución de conflictos, delegación de tareas, competencias sociales, inteligencia emocional y desarrollo de personas) y otras cincuenta horas de aplicación o despliegue práctico de las competencias asociadas. Para el conjunto del personal del ayuntamiento se ha planificado una sesión teórica presencial completa, las dos



primeras, para establecer el contexto general, así como para lanzar las principales bases teóricas sobre Liderazgo Transformacional.

### **3. ACCESO al PROGRAMA**

Quienes accedan al programa deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ostentar un cargo formal directivo o de responsabilidad en la Administración Pública Local.
- Estar al cargo de personas o equipos directos de al menos 5 personas.
- Tener posibilidades de relación directa y habitual con las personas a su cargo.
- Tener posibilidad y evidencia, vía compromiso mediante Contrato Psicológico, de llevar a la práctica las competencias adquiridas en el plan de formación a través de las fórmulas de trabajo-proyecto consensuadas en el marco del plan, así como de participar en la evaluación del nivel competencial adquirido.
- Evidenciar desconocimiento de las bases teóricas del Liderazgo Transformacional o dificultades para llevarlas a la práctica en el caso de conocerlas.
- Presentar necesidades específicas a nivel de liderazgo en la gestión de personas o equipos.
- Organización con una dimensión de más de 200 personas empleadas públicas.

### **4. CRITERIOS de SELECCIÓN**

Dado que las plazas de acceso al programa son limitadas, aparte de los requisitos arriba mencionados, las personas que vayan a participar en el programa tendrán que desempeñar sus funciones en aquel ayuntamiento que cumpla con algunas de estas características:

- Haber participado en los programas de formación-acción “PLAN DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO Y PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE UN SAC” impulsados por EUDEL-IVAP
- Haber participado en los siguientes itinerarios técnico-políticos:
  - PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y MEJORA DE GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS

- **IMPULSANDO LA GESTIÓN (POLÍTICA) MUNICIPAL: PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA EN LOS AYUNTAMIENTOS PARA EL MANDATO 2019-2023**

Previo al comienzo del programa, se facilitará a las personas que participen un modelo de Contrato Psicológico. Este tipo de contrato tiene que tener el aval y respaldo de rango superior para cada participante, y es necesario que adquiera carácter público en el contexto laboral de tal manera que habilite plenamente a cada participante en el despliegue de su competencia como líder, ajustada en todo caso a las acciones y objetivos establecidos y consensuados en el plan de formación.

## **5. ESTRUCTURA de ACTIVIDADES y TEMAS**

### **1ª Sesión: Contexto General**

Se expondrá cómo se entiende el comportamiento de liderazgo y la orientación de transformación desde la Psicología Social, el papel de las actitudes y se atenderá a cuestiones relevantes aportadas desde la neurociencia a la hora de explicar el liderazgo.

Por la pertinencia y sentido de actualidad que aportan, los dos temas que orbitarán en torno al liderazgo son el de **Competencia Social** para liderar e **Inteligencia Emocional** en el ejercicio del liderazgo.

### **2ª Sesión: Teoría: el Liderazgo Transformacional**

El núcleo de la sesión es el **Liderazgo Transformacional**. Se expondrán sus bases focalizando en las cuatro dimensiones del Liderazgo Transformacional: Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada.

## **Sesiones 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9: Sesiones Aplicadas**

En estas 7 sesiones (así como en su puesto de trabajo), cada participante desplegará su **PROYECTO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO** en un itinerario específico. Los temas transversales que acompañaran este despliegue son: comunicación, visión retadora, reconocimiento-evaluación de desempeño, roles de trabajo en equipo, persuasión, mejora continua, negociación, resolución de conflictos, delegación de tareas y desarrollo de personas.

En estas sesiones se abordarán casos prácticos y se realizarán prácticas específicas; se pondrán en común experiencias, información y conocimiento mediante Briefing; se hará un seguimiento de cada **ITINERARIO DE LIDERAZGO**; se asignarán tareas y se realizará feedback sobre las mismas.

El desarrollo de liderazgo vía itinerario supone diferenciar **competencias disponibles** (las que cada participante ya tiene; tienen carácter precursor, antecedente, son auto-observadas y representan el potencial de liderazgo), **competencias asociadas al carisma** (modelo de Liderazgo Transformacional) y **competencias de liderazgo en desarrollo** (aquellas que cada participante prioriza y personaliza en su proceso de aprendizaje).

El método de trabajo aplicado para gestionar el proyecto e itinerario de liderazgo se ajustará al formato **Predisposición-Facilitación-Refuerzo**, el cual focaliza sobre creencias y expectativas en situaciones de experiencia real, atención plena y autoafirmación.

Para poder ajustar la metodología de aprendizaje, el plan formativo, el itinerario de liderazgo y el proyecto de liderazgo, cada participante optará desde el principio por alguna de las siguientes **5 opciones-marco** para concretar su proyecto e itinerario de liderazgo:

1	<b>Relación entre personas</b>	Como las personas mediante sus relaciones e interacción contribuyen a las posibilidades de desarrollo de la organización.
2	<b>Sentimiento de pertenencia</b>	Identificación de las personas con los intentos de la organización por transformarse, cambiar e innovar.
3	<b>Intercambio y feedback</b>	Grado en que el intercambio de conocimiento contribuye a desarrollar un sentido compartido de la creación de valor.
4	<b>Gestión por procesos</b>	Grado de alineación entre personas y organización a través de procesos para cambiar, transformar e innovar.
5	<b>Valores en torno al cambio</b>	Grado en que los valores en torno al cambio, transformación e innovación articulan la cultura de la organización.

### 10ª Sesión: Balance:

Cierre del proceso. Se procederá al balance final, feedback a agentes participantes y evaluación del programa.

### 6. CALENDARIO

# 2020

ENERO						
L	M	Mi	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

FEBRERO						
L	M	Mi	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	

MARZO						
L	M	Mi	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

ABRIL						
L	M	Mi	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

MAYO						
L	M	Mi	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

JUNIO						
L	M	Mi	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

## **7. LUGAR y HORARIO**

Lugar: Bilbao. IVAP. Alameda Recalde, 18

Horario: 09:00-14:00

## **8. INSCRIPCIONES Y MATRÍCULA**

Las inscripciones se realizarán a través de la aplicación informática Solaskidegune del IVAP. Para ello será necesario ponerse en contacto con la persona coordinadora de formación de la entidad local correspondiente.

Para más información, envíe un correo a [prestakuntza@ivap.eus](mailto:prestakuntza@ivap.eus)

El plazo de inscripción finaliza el 17 de enero.

**El precio es de 484€ por ayuntamiento. Una vez enviada la admisión el IVAP remitirá la factura a la entidad correspondiente.**

## **9. CERTIFICACIÓN**

La expedición del Diploma está condicionada al cumplimiento acumulativo de los dos requisitos siguientes:

- Asistir al menos al 80% de las horas de duración del Programa
- Elaboración de un proyecto de Desarrollo de Liderazgo.

La duración del programa a efectos de certificación será de 100 horas (50 presenciales + 50 de trabajo)

## **10. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

En la evaluación 360º participan los agentes destinatarios del programa (autoevaluación) y personal de cada organización. Al inicio del programa se establecerán los **perfiles de entrada** de las personas participantes. Para ello, se

utilizará el cuestionario MLQ (5x-Short) para la evaluación del Liderazgo Transformacional, cuestionario descriptivo de conductas de liderazgo por parte de personas participantes, subordinadas y superiores. También se utilizará la herramienta OCTO-1 para evaluar la orientación hacia el cambio y la transformación organizacional.

De forma tangencial durante el programa, se realizarán **evaluaciones modulares** relacionadas con la adquisición de competencias correspondientes a cada variable de liderazgo. Al finalizar el programa se integrarán las evaluaciones modulares en una **evaluación final** a modo de balance y que se entregará en formato de ficha-perfil a cada participante a modo de perfil de salida del programa. Igualmente, se realizará un **informe final** del programa.

A la finalización del programa se valorará por el Equipo Responsable del proyecto la redacción de algún tipo de documento para su **publicación** en fondos documentales o recursos de comunicación de las AAPP del País Vasco.