PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA EL CONTRATO DE SERVICIOS "DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA 2018 - 2019"

INTRODUCCIÓN

En gran medida, las personas que trabajan en la Administración Pública son las que con sus comportamientos consiguen la satisfacción o insatisfacción de la ciudadanía a la que presta los servicios. El colectivo de personal funcionario que desempeña los puestos de niveles 26 a 30 y personal laboral que dirige centros de trabajo, es el encargado de movilizar las energías y conocimientos de las personas a su cargo para desarrollar las estrategias planteadas por el Gobierno y alcanzar los objetivos previstos con los niveles de calidad propuestos.

El Instituto Andaluz de Administración Pública quiere colaborar en el proceso de mejora permanente de las competencias y cualificaciones de las personas que ejercen funciones directivas o puedan ejercerlas en el futuro, introduciendo las mejores prácticas formativas para el aprendizaje de las personas adultas.

Las **competencias** de referencia para el perfil de las personas que desempeñan puestos de los niveles 26-30 son las siguientes:

Compromiso con los objetivos y resultados: Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía, implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización o del servicio al que pertenece.

Desarrollo y transmisión de la visión estratégica: Clarificar la misión, desarrollar visión estratégica, compartirla con el equipo y prever los cambios en el entorno y su influencia en al visión. Desarrollar, transmitir y explicar las orientaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.

Planificación y gestión: Establecer los objetivos y prioridades de modo activo, adaptándose a la estrategia general de la institución o servicio al que pertenece; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de los proyectos, y procurar la optimización continua de los resultados estableciendo medios para corregir las diferencias en el caso de que las hubiera.

Innovación y creatividad: Tener creatividad, generando ideas nuevas y útiles para la organización, estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de dichas ideas.

Pensamiento global: Pensar de modo global considerando la organización en su conjunto y su contexto y desarrollar soluciones prácticas basadas en cuadros teóricos/conceptuales.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 1/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 1 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Influencia: Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás; entender las necesidades e intereses de los demás e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces con la organización.

Construcción y desarrollo de relaciones: Establecer una red de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza; crear situaciones de intercambio con los demás miembros del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma y afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización.

Liderazgo y motivación: Adaptarse a las personas que se lidera de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás; establecer objetivos de desempeño de forma coordinada, reconociendo y valorando las aportaciones de los demás, y delegar funciones y compartir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.

Desarrollo profesional: Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Facilitar y promover el progreso personal y profesional propio y de los demás miembros del equipo, fomentando y potenciando las competencias por medio de aprendizajes formales e informales.

Capacidad para inspirar: Difundir y comportarse con integridad, conforme a los valores de la Junta de Andalucía y utilizarlos como guía y referente en la actuación. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.

Gestión del cambio: Identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno, planteando y evaluando las diferentes oportunidades que se generen. Ajustar el propio comportamiento para facilitar la adaptación al cambio. Revisar y hacer el seguimiento de las actuaciones realizadas en el proceso de cambio, minimizando los riesgos y potenciando las oportunidades que puedan aparecer. Ser capaz de apoyar a las personas afectadas por el cambio y ofrecer una visión positiva del mismo.

El contrato se divide en los siguientes lotes.

LOTE 1.- DESARROLLO PERSONALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El objeto del lote es realizar un proyecto formativo para potenciar aquellas competencias que se utilizan y desarrollar aquellas que no se utilizan y son necesarias para un liderazgo efectivo. Irá dirigido a dos colectivos, uno de de 30 personas en Sevilla y otro de 15 en Granada, partiendo del conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada una de ellas para, de acuerdo con los estilos de aprendizaje, establecer un plan de trabajo personalizado. Este plan de trabajo de cada persona deberá basarse en el asesoramiento personal y en tres talleres para el desarrollo de competencias, y recogerse en un porfolio o Proyecto Personal para la Dirección. Cada uno de estos talleres estará especialmente diseñado para mejorar la o las competencias o estilos de liderazgo de acuerdo con las necesidades detectadas a las personas que vayan a participar en él y sus estilos de aprendizaje.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 2/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 2 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Además, se deberán organizar seis talleres más para incluir a las personas que participaron en ediciones anteriores, que realizarán un taller de acuerdo con su plan de desarrollo personal a largo plazo.

De las competencias de referencia se pretenden desarrollar especialmente las siguientes: Compromiso con los objetivos y resultados, Innovación y creatividad, Influencia, Construcción y desarrollo de relaciones, Liderazgo y Motivación, Desarrollo profesional, Capacidad para inspirar y Gestión del cambio.

Los talleres a realizar, quince como máximo, deberán estructurarse de manera que tengan partes de trabajo personal y otras de trabajo en grupo. La organización de las distintas actividades deberá permitir la asistencia ordenada de quienes participen. Se deberán realizar todas las tareas relativas a la secretaría del proyecto, atención y coordinación con las personas participantes así como todo lo relativo a los locales que serán los propios del Instituto. Al final del proyecto se deberán evaluar los progresos experimentados por las personas participantes, lo que deberá permitirles diseñar un nuevo plan de desarrollo personal a más largo plazo. Toda la información acumulada a lo largo del proyecto deberá suministrarse al Instituto para su manejo y aprovechamiento.

El proyecto incluye, así mismo, la dinamización y mejora del entorno colaborativo virtual de manera que sirva como lugar de encuentro y apoyo a la formación, de información y de intercambio de conocimiento de todas las personas que desempeñan puestos de niveles 26-30.

1.1.- Descripción funcional EN LO RELATIVO AL PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONALIZADO DE COMPETENCIAS:

La metodología que se aplica en este proyecto está basada en tres pilares: la **evaluación individual**, al inicio y a la finalización del proyecto, el **asesoramiento individual** por una persona consultora que ayude a integrar todos los elementos metodológicos en un proceso de desarrollo personal, y la participación en tres **talleres** en los que se trabajarán las competencias y estilos de liderazgo que necesiten mayor desarrollo. Cada persona participará en **tres** de los talleres; uno, común a todos, el de Comunicación – Influencia, y otros dos a elegir por cada participante de entre un catálogo diseñado de acuerdo con las oportunidades de mejora detectadas en las evaluaciones iniciales.

Para cada participante las actividades se vertebrarán entorno a la creación de un **Proyecto Personal para la Dirección (PPD)**, a modo de portafolio, que cada participante irá completando con el desarrollo del proyecto. En él se incluirán todas las evaluaciones, actividades, aprendizajes y transferencias al puesto de trabajo, incluyendo un plan de acción a largo plazo. Este PPD se trabajará conjuntamente con cada persona asesora en las sesiones de asesoramiento personal.

Para ello, los trabajos objeto del lote se desarrollarán conforme a las siguientes pautas:

1.1.1.- PROGRAMA DE TRABAJO

Se realizará un programa general de trabajo y se elaborará un proyecto para las personas participantes seleccionadas para el programa 2018-19 y las participantes de las pasadas ediciones. Dicho programa formará parte de la sesión inicial.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 3/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 3 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

1.1.2.- SESIÓN INICIAL

Antes de proceder a la primera evaluación, se impartirá una sesión inicial de trabajo conjunto, tanto en Sevilla como en Granada, para dar a conocer el proyecto en profundidad, para ilusionar y estimular la motivación al desarrollo de las personas participantes y para impulsar su implicación en el proyecto. Se presentará el modelo de Proyecto Personal para la Dirección y se hará hincapié en el/los planes de acción para la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Esta sesión tendrá una duración mínima de 8 horas.

1.1.3.- EVALUACIÓN INICIAL. PRIMERA SESIÓN DE ASESORAMIENTO INDIVIDUALIZADO

Para el desarrollo de los trabajos, se debe partir de una evaluación inicial de cada una de las personas de los dos colectivos participantes, de Granada y de Sevilla, que incluya la autovaloración y la participación de otras personas de la organización del entorno de trabajo, en la que se analice, como mínimo, las competencias que emplean en su función de acuerdo con las once competencias de referencia para el perfil ideal, los estilos de liderazgo, el clima laboral, sus estilos de aprendizaje y su inteligencia emocional. La parte de la evaluación de las competencias deberá ser realizada con un cuestionario que proporcionará el Instituto.

Los resultados se recogerán en un **informe individual detallado** que incluya al menos los puntos indicados. El informe deberá ser no sólo descriptivo de las características de la persona evaluada sino contener elementos que permitan la orientación hacía las áreas que deben desarrollarse e incluir pistas sobre planes de desarrollo posteriores. Por ello, además de aportar resultados de las pruebas incluirá conclusiones y propuestas de las áreas de mejora en las que se puede trabajar.

Los resultados de la evaluación deberán analizarse con cada persona del grupo en una sesión individual de asesoramiento y orientación que ayude a la aceptación y el impulso de un plan de trabajo, mediante el PPD, con los talleres como un proceso personal de desarrollo de las capacidades.

Se entregará al Instituto un documento con el **análisis de los resultados agregados** de las evaluaciones.

1.1.4.- TALLERES: NÚMERO, DESTINATARIOS Y OBJETIVOS

Una vez analizados los resultados de las evaluaciones de las personas que vayan a participar por primera vez en este proyecto así como los de las que participaron en anteriores ediciones, se deberá diseñar un catálogo para desarrollar los quince talleres, semipresenciales de veintidós horas y para quince o diecisiete personas cada uno que deberá tener en cuenta las experiencias acumuladas en las ediciones anteriores. El **catálogo de talleres** deberá ser aprobado por la Dirección de Proyecto antes de presentarse a las personas participantes. El catálogo podrá tener que ajustarse al Itinerario Formativo Básico para la Dirección que ha establecido el Instituto si así lo determina la Dirección de Proyecto.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 4/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 4 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Los talleres deberán cubrir las necesidades del conjunto de participantes por primera vez en esta edición, considerando que cada persona tendrá un itinerario formativo personalizado de tres talleres, que deberán ser los considerados más adecuados para su mejor desarrollo personal como responsable, de acuerdo con la evaluación inicial realizada a cada persona. Además, las personas participantes en las ediciones anteriores podrán asistir a un taller, de acuerdo con su plan de desarrollo personal a largo plazo. Para facilitar la asistencia las fechas de los talleres se recordarán a las personas seleccionadas con un plazo de al menos dos semanas de antelación.

Con objeto de garantizar la calidad y la regularidad de los talleres, no podrán desarrollarse con menos de diez participantes ni con más de dieciocho salvo que expresamente lo autorice la Dirección de Proyecto.

1.1.5.- ACTIVIDADES FORMATIVAS

El conjunto de las actividades formativas del programa deberá estar dirigido a proporcionar a las personas participantes en cada actividad orientación, entrenamiento y seguimiento de las capacidades, para la mejora de la calidad en la gestión encomendada, a través del desarrollo de las competencias que lleva consigo la función de responsable que desempeñan. Las actividades formativas deben recoger, por tanto, contenidos formativos orientados al desarrollo de competencias concretas o estilos de liderazgo, y así estarán explicitados.

El Instituto cuenta con **fichas** para cada taller de su itinerario formativo que recogen los objetivos competenciales, las capacidades y los criterios de evaluación y los contenidos. La empresa adjudicataria del lote, deberá **analizarlas y presentar propuesta de mejora** considerando los objetivos y contenidos de forma conjunta, dando sentido y fluidez a la formación que se debe adquirir en la realización del itinerario completo, desde un diálogo conjunto con el Instituto.

Las programaciones didácticas, los materiales y los demás recursos didácticos deberán abordarse con un enfoque de género que permita promover la igualdad entre mujeres y hombres en las actividades de dirección de la Junta de Andalucía.

El programa en su conjunto debe incidir en la valoración de los distintos grupos en los que participe cada persona como dimensión personal, social y afectiva del aprendizaje y como ámbito experiencial, experimental y de trabajo en redes.

Cada una de las actividades formativas debe estar centrada en el aprendizaje a diferentes niveles (saber, saber hacer, saber estar, saber ser) de las personas asistentes, desarrollarse siguiendo modelos innovadores que favorezcan el intercambio de experiencias y de conocimientos, y que den prioridad a los métodos de aprendizaje participativo y por acción, de acuerdo con los estilos de aprendizaje de las personas participantes. Serán, por tanto, de carácter y contenido práctico.

En este sentido, la **programación didáctica** de cada taller se entregará para su aprobación previa con la debida antelación.

1.1.6.- ESTRUCTURAS DE LAS ACTIVIDADES-TALLERES

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 5/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 5 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Los talleres tienen 22 horas de duración y se imparten en la modalidad semipresencial, con dos sesiones presenciales y dos sesiones no presenciales, en las que se utilizará la plataforma MOODLE del Instituto, con la siguiente distribución:

Sesión previa no presencial: Una semana antes del comienzo de la primera sesión presencial, las personas docentes propondrán una actividad previa de trabajo con reflexión o recuperación de experiencias con respecto a la materia del taller con objeto de comenzar a activar a las personas participantes. Este contacto previo con el alumnado también sirve para conocer el perfil de quienes participen, así como de sus expectativas y permite centrar el programa didáctico y adaptarlo al grupo. El personal docente deberá exigir que quede alguna constancia en la plataforma del trabajo previo realizado.

Primera sesión presencial: Será de dos días en horario de 9:00 a 15:00 y de 16:30 a 18:30 el primer día y de 9:00 a 15:00 el segundo día. Sobre la base del modelo ACCIÓN-REFLEXION-ACCIÓN se realizan las actividades adaptadas a un modelo de aprendizaje en el que el papel principal corresponde a quienes participan, trabajando los contenidos seleccionados para el desarrollo de las competencias y las capacidades previstas. Al final de este módulo se propondrán tareas complementarias y quienes participen deberán dejar por escrito su plan de acción para poner en práctica y aplicar lo aprendido.

Segunda sesión no presencial: Durante dos a cuatro meses, el alumnado deberá llevar a la práctica lo aprendido de acuerdo con el plan de acción y deberán realizar las tareas complementarias, que ayudan al alumnado a reforzar lo aprendido y a aplicarlo y transferirlo a su puesto de trabajo, en su caso alineado con el PPD. Quienes participen deberán presentar evidencias de la transferencia y del trabajo complementario en la plataforma. Durante el periodo entre las dos sesiones el profesorado encargado de la actividad estará implicado en el desarrollo de los trabajos, estableciendo una estrategia para motivar y ayudar, de forma virtual o telefónicamente, la realización de los planes personales para la transferencia de lo aprendido y se coordinará con los asesores/as de los participantes. La comunicación con las personas participantes debe ser fluida y permanente durante este tiempo y la persona docente se encargará de propiciar la reflexión y el aprendizaje conjunto. Deberán recogerse en el PPD evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen y dar *feedback*. El trabajo personal realizado entre ambas sesiones y el plan de acción es considerado por el Instituto muy importante en estas actividades porque es donde se fija y transfiere lo aprendido al puesto de trabajo, da sentido a la formación planificada y refleja lo que realmente se ha aprendido. Es por ello, que la empresa adjudicataria del lote hará especial hincapié en esta fase realizando un seguimiento cercano y estimulante durante el periodo de trabajo individual.

Segunda sesión presencial: Transcurridos los dos a cuatro meses aproximadamente, se realizará una última sesión presencial en horario de 9:00 a 14:00h. Servirá para profundizar en los contenidos y los trabajos intersesiones y permitirá el contraste de los resultados obtenidos y el análisis de las experiencias del paso de lo aprendido a la vida real, revisando y sacando conclusiones sobre la materia. Será el momento para enfatizar algunas estrategias fundamentales a modo de conclusiones o ideas claves y/o para trabajar algún aspecto que el profesorado haya detectado como necesario para completar la formación y garantizar su aprendizaje así como para reforzar los procesos de transferencia al puesto de trabajo. Con lo trabajado a lo largo del taller se elaborará un documento en el que se recogerán, a modo de lista o decálogo, los elementos esenciales que permitan identificar y recordar todo lo aprendido y cómo aplicarlo. Deberá difundirse en la plataforma y en Activa TU Formación para la Dirección.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 6/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 6 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Se deberá evaluar la satisfacción de los participantes sobre la documentación recibida, los contenidos, los métodos, el profesorado, la logística y demás elementos de la actividad formativa.

Al finalizar la primera sesión de cada oleada de talleres, se realizará **un informe resumen de actividades realizadas y de resultados.** Se elaborará una **ficha informe final de cada taller** donde se incluya nº de asistentes y ausentes, satisfacción media en los aspectos mencionados y la lista de comentarios positivos y negativos destacados, que se entregará a la Dirección de Proyecto en el plazo de una semana desde su finalización. Esta ficha se actualizará después de la segunda sesión de los talleres. La ficha también recogerá un resumen de los planes de trabajo personales y de los trabajos intersesiones realizados.

Las sesiones de los talleres deberán agruparse en tres series para mantener un ritmo adecuado de la formación a lo largo de todo el proyecto.

Los talleres y la documentación que se aporta estarán adaptados, en la medida en que sea didácticamente conveniente, a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas y, en todo caso, a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo.

1.1.7.- SEGUNDA SESIÓN DE ASESORAMIENTO INDIVIDUALIZADO

Entre la primera sesión presencial del primer taller y la primera del segundo, deberá realizarse una segunda sesión de asesoramiento personalizado a cada una de las personas que participan por primera vez, principalmente con objeto de analizar su primer plan de acción y la marcha del proceso de aprendizaje y desarrollo, que se recogerá en el PPD. Deberán recogerse evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen. Deberá presentarse un **informe resumen** de los resultados de los asesoramientos y de los trabajos individuales.

1.1.8.- TERCERA SESIÓN DE ASESORAMIENTO INDIVIDUALIZADO

Antes de la segunda sesión presencial de los talleres, tendrá lugar una tercera sesión de asesoramiento personal a fin de revisar la marcha de los planes de acción para la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, el desarrollo del aprendizaje y de afianzar los resultados personales con cada participante, llevándoselas al PPD. Deberán recogerse evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen. Deberá presentarse un **informe resumen** de los resultados de los asesoramientos y de los trabajos individuales.

1.1.9.- EVALUACIÓN FINAL DE LOS PARTICIPANTES. SESIÓN FINAL DE ASESORAMIENTO INDIVIDUALIZADO

Se debe terminar el desarrollo del proyecto con una **evaluación final suficiente** de cada una de las personas participantes por primera vez, en la que se analice la evolución de las competencias y estilos que emplean en su función de responsables para valorar los resultados del trabajo individual y colectivo, y la transferencia a la organización. Se realizará un informe comparativo entre la primera y la segunda evaluación que se focalice sobre lo aprendido y las áreas de mejora futuras.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 7/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 7 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Se realizará una sesión final de asesoramiento individual para revisar los logros alcanzados, los resultados de la evaluación y que cada persona pueda trazarse un plan de desarrollo personal a largo plazo que quede recogido en el PPD. Deberán recogerse evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen. Al finalizar el proyecto, cada persona participante dispondrá de su PPD actualizado donde, además de contar con sus evaluaciones, áreas de mejora, talleres realizados, competencias adquiridas con sus evidencias, etc, tendrá descrito un plan personal para la dirección de desarrollo futuro.

Deberá presentarse un **informe resumen** de los resultados de los asesoramientos y de los planes de trabajo individuales con la valoración de la implicación de cada participante.

Los **resultados acumulados del grupo** deberán analizarse y contrastarse con los resultados de los trabajos previos y entregarse a modo de **informe** al Instituto. Especial relevancia tendrá el análisis del cambio en los comportamientos asociados a las distintas competencias.

1.1.10.- SESIÓN DE CIERRE

A la finalización del proyecto se realizarán, en Sevilla y en Granada, las sesiones de cierre en la que, se celebrará el trabajo realizado, se analizarán los resultados globales del proyecto y se trabajará conjuntamente en los planteamientos de futuro de las personas participantes. Se incluirá alguna actividad extraordinaria de aprendizaje que abra una nueva dimensión a los participantes. Esta sesión tendrá una duración mínima de 8 horas.

1.1.11.- LOCALIZACIÓN

Las actividades previstas del proyecto se realizarán en instalaciones facilitadas por el Instituto en Granada y en Sevilla.

1.1.12.- MEDIOS

El proyecto incluye la realización de todas las tareas de secretaría y de organización de las actividades y coordinación de las sesiones de asesoramiento. La empresa deberá proporcionar la manutención a quienes asistan; una para la sesión inicial y la de cierre y una para cada taller por cada una de las personas, así como los medios didácticos necesarios y adecuados para la realización de todas las actividades formativas.

De acuerdo con la Dirección de Proyecto, la documentación a presentar se podrá adaptar a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo. Los cuestionarios, test, casos prácticos, el modelo de PPD, etc. deberán adaptarse a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas salvo en los casos en los que sea didácticamente conveniente otro planteamiento. Toda la documentación deberá ser entregada al Instituto para su supervisión con una antelación a su uso mínima de dos semanas.

Todos los documentos e información que se distribuyan a quienes participen en el proyecto y la correspondencia que se mantenga con ellas y ellos deberán llevar el logotipo e identificación del Instituto

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 8/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 8 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

conforme a la aplicación del manual de identidad corporativa de la Junta de Andalucía. No podrá incluirse logotipo o identificación alguna de la empresa adjudicataria, salvo lo que derive de las normas de propiedad intelectual.

1.1.13.- EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Se realizará una **evaluación de satisfacción y de aplicabilidad al puesto de trabajo** de cada participante mediante una encuesta que deberá ser aprobada por la Dirección de Proyecto.

Además, el **proyecto en su conjunto deberá ser evaluado** y los resultados analizados se presentarán en un informe a la Dirección de Proyecto, que decidirá los factores que necesariamente deberán ser incluidos. Se incluirá una propuesta de mejora con los cambios que se estimen necesarios para su incorporación en siguientes ediciones, extraídos fundamentalmente del análisis de los datos conjuntos y de la experiencia general.

1.1.14.- DOCUMENTACIÓN FINAL

Al finalizar el proyecto, se deberá entregar al Instituto, en soporte electrónico, los materiales didácticos y demás documentación que se haya distribuido, el análisis de los resultados y el informe de evaluación del proyecto. Se trata de un documento que recoja todo el proceso y los datos generados tratados estadísticamente e interpretados para su mejor comprensión, y comparados con otras ediciones en la medida de las posibilidades. Los resultados deben valorarse cuantitativamente, pero sobre todo, cualitativamente, explicando y aportando criterios que sustenten el análisis realizado.

1.2.- Descripción funcional EN LO RELATIVO A LA DINAMIZACIÓN DEL ESPACIO VIRTUAL PARA EL PERSONAL QUE DESEMPEÑA PUESTOS DE NIVELES 26 A 30

El Instituto Andaluz de Administración Pública cuenta con un espacio virtual para la reflexión y el debate dirigido al colectivo de las personas responsables superiores de la estructura administrativa de la Junta de Andalucía, en Red Profesional, denominado Activa TU formación para la Dirección.

El objetivo de esta plataforma de comunicación y gestión del conocimiento es obtener información, compartir ideas, recursos y herramientas y encontrar apoyo en las gestiones propias de las personas responsables superiores de la estructura administrativa de la Junta de Andalucía. La plataforma tiene que servir al objetivo último de crear un espacio de comunicación y colaboración del personal que desempeña puestos de niveles 26 a 30 y similares. Así mismo, la plataforma está planteada para servir de espacio para la organización de materiales y contenidos de apoyo a la función de dirección y de liderazgo. Por último, y aunque no se plantea como una plataforma de teleformación, puede servir para desarrollar aprendizajes no formales fomentando el intercambio de experiencias, o la reflexión después de la formación. En determinadas actividades formativas, puede plantearse como un recurso más para el aprendizaje a través de foros, wikis u otras estrategias interactivas.

El servicio que se pide consiste en la dinamización del espacio virtual durante el periodo de duración del lote.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 9/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 9 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Para la descripción de los servicios a desarrollar es necesario aclarar que este entorno virtual:

- Funcionará sobre Red Profesional.
- La infraestructura de funcionamiento del entorno virtual correrá a cuenta del Instituto.
- La empresa adjudicataria tendrá un perfil de administración en el sistema, adecuado a su función.

1.2.1.- DESARROLLO

La mejora del diseño del espacio virtual y su actualización se orientará principalmente al desarrollo de recursos y herramientas para involucrar a los participantes y a la gestión de la información y del conocimiento que se genera en la misma.

Por ello, se deberá llevar cabo las siguientes estrategias:

- Estrategia para involucrar a personas potenciales usuarias.
- Estrategia de sistematizar contenidos y reflexiones sobre aspectos y prácticas concretas.
- Estrategia de gestión del conocimiento tanto el procedente de la información estática, como el que se genera a través de las distintas actividades e interacciones.

1.2.2.- GESTIÓN

Conllevará la realización de, al menos, las siguientes funciones:

- Mantenimiento técnico del entorno colaborativo y desarrollo de las zonas que lo requieran.
- Soporte técnico a todas las funciones descritas (dar de alta, resolver problemas a los usuarios, cambiar los aspectos estéticos de las paginas si procede, generar grupos y comunidades, mandar correos masivos, habilitar todas las potencialidades técnicas de la plataforma que aún no estén disponibles, etc.)

1.2.3.- DINAMIZACIÓN

Este servicio debe conseguir los objetivos antes descritos como los propios del servicio demandado para lo cual será necesario designar a una persona cualificada siendo imprescindible que conozca y domine los aspectos de la dirección de personas y de comunidades para el liderazgo. La dinamización implicará como mínimo las siguientes tareas:

- Actualizar, editar, y modificar de los contenidos de la página principal, al menos una vez por semana. Los contenidos serán buscados y gestionados por la empresa adjudicataria, y deberán tener visto bueno de la Dirección de Proyecto con carácter previo.
- Seleccionar noticias de actualidad relevantes para el ámbito de dirección y de liderazgo.
- Proponer semanalmente novedades para el debate. Crear y articular foros de debate, dinamizarlos, extraer conclusiones y devolver las conclusiones al grupo general de personas destinatarias en forma de vídeo, presentación, folleto o cualquier otro canal.
- Crear y dinamizar espacios colaborativos y eventos entre las personas que componen la comunidad del entorno virtual, así como para la coordinación de acciones formativas del programa.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 10/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 10 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

- La organizar, promocionar, impulsar y apoyar los trabajos colaborativos: elaboración de bases de datos de casos prácticos, estrategias para la comunicación o cualquier otro tema de interés para el personal destinatario.
- Promover, impulsar y apoyar la organización de comunidades de prácticas.
- Atención a las ideas, necesidades y reflexiones que se expongan para diseñar propuestas de formación, nuevos foros, la creación de documentos conjuntos a través de wiki o cualquier otra cuestión que persiga el trabajo colaborativo.
- Actualización y organización de la información recogida en el repositorio de documentos tanto derivada del programa de formación del lote como de otras fuentes o a demanda del Instituto Andaluz de Administración Pública.
- La reubicación accesible y dinámica de los contenidos ya retirados de la página principal en otro espacio de tal manera que queden accesibles en todo momento.
- Realizar y desplegar vídeos, presentaciones, artículos, experiencias de dirección y de liderazgo en otras administraciones, instituciones u organizaciones que permitan al colectivo destinatario estar al día.
- Realización de un Boletín semanal de novedades.

1.2.4.- EVALUACIÓN

Se realizarán seguimientos del funcionamiento durante toda su ejecución, y específicamente se deberá elaborar un informe mensual que incluirá el análisis de uso de la plataforma virtual así como propuestas de mejora e implementación de las mismas. Además, el proyecto deberá ser evaluado y analizado en dos momentos: en el ecuador del proyecto y a la finalización del mismo, y se incluirán propuestas de mejora del servicio que deban producirse para un mejor funcionamiento del entorno virtual.

1.3.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

El Equipo de Proyecto será el responsable de la realización de todos los procesos y trabajos necesarios para la ejecución de los trabajos derivados del presente lote y en él se distinguirán las personas profesionales que realizarán la función docente, las dedicadas al asesoramiento, las dedicadas a la evaluación, la de la dinamización de espacio virtual, las de apoyo técnico y las de las tareas administrativas.

El personal docente deberá tener una experiencia mínima de 5 años impartiendo formación. Al menos 3 de ellos, deberán haberse desarrollado en la impartición de materias como las que son objeto de este proyecto. Deberá explicitarse la dedicación lectiva de cada uno de los miembros del equipo docente en sus anteriores experiencias.

El personal dedicado a evaluación y el personal dedicado al asesoramiento individual deberá tener una experiencia mínima de 2 años en tareas propias de cada una de las áreas de trabajo.

Al menos el 40 % de los talleres y de las sesiones de asesoramiento deberán ser impartidos por mujeres.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 11/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 11 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

El equipo de proyecto incluirá una persona específicamente designada y cualificada para la dinamización del espacio virtual. Esta persona debe ser experta en dirección y conocedora de dinamización de entornos virtuales.

LOTE 2.- INICIATIVA MENTOR

El proyecto del lote 2 se basa en el conocimiento y experiencia de personas de la organización y en las técnicas para el mentoreo. En nuestro caso, el mentoreo se basa en la relación de apoyo que recibe una persona responsable de la administración por parte de otra persona también de la administración de similar nivel y diferente experiencia, que está especialmente preparado para el propósito. Éste es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona, la telémaca o persona asesorada, asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional mediante un plan de acción. Para ello, se establece una relación personalizada a través de la cual la persona mentora invierte su tiempo, comparte su conocimiento y experiencia, y dedica su esfuerzo para que la telémaca disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional responsable de un equipo.

Con el mentoreo, la persona mentora ayuda a la telémaca o asesorada a desarrollar las capacidades más acordes con su potencial y a conseguir, con sus comportamientos, aunar conocimientos y habilidades con otros compañeros y compañeras para satisfacer los requerimientos globales de su organización. El mentoreo se concentra en los logros de la persona -incluido su desarrollo personal- para ayudarle a convertirse en una persona líder efectiva para la organización en que presta sus servicios.

El Instituto Andaluz de Administración Pública dispone de personas directivas de la propia Junta de Andalucía que están especialmente formadas para asumir el papel de mentoras y que tienen un fuerte compromiso con la organización.

Las competencias de referencia para la evaluación y el desarrollo son las recogidas en el Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía para los niveles 26 a 30 (revisión de 2014) descritas en la introducción del Pliego:

El trabajo del lote 2 consiste en las siguientes tareas fundamentales:

- Coordinación, desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto Iniciativa Mentor que incluye a todo el grupo de personas mentoras y telémacas y sus sesiones de mentoría, así como la evaluación del proyecto. Para esto, entre otros medios, deberá utilizarse el espacio virtual Activa TU formación para la Dirección de Red Profesional.
- Evaluación de 60 personas telémacas que van a ser asesoradas. La evaluación será como mínimo de las competencias señaladas así como de los estilos de liderazgos dominantes. Incluye la elaboración de los informes y, en su caso, el asesoramiento a los mentores con experiencia acerca del mismo.
- Formación en técnicas básicas de mentoreo a un grupo de 10 a 15 personas con formación en competencias directivas que van a realizar las tareas de mentoreo por primera vez. El proyecto formativo incluirá tres talleres para la formación inicial y tres sesiones de seguimiento de su práctica a lo largo del programa, además de asesoramiento continuo por medio de Red

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 12/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 12 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Profesional – Activa Tu formación para la Dirección y por otros sistemas complementarios que se propongan.

- Formación a las personas mentoras con experiencia (seniors): 30 horas de formación para cada uno de los cuatro grupos de mentores seniors: avanzados (con un año de experiencia como mentor/a); expertos (dos años de experiencia y formación avanzada) y *coach* (tres años de experiencia y formación experta). También se formará en mentoría de equipos 1 (experiencia y formación como mentor) así como mentoría de equipos 2 (experiencia y formación como mentor y mentoría de equipos 1). Este último nivel será en formato de seminarios hasta 20 horas. Esta formación irá reforzada con un asesoramiento continuo por medio de Red Profesional – Activa Tu Formación para la Dirección y por otros sistemas complementarios que se propongan.
- Diseño y organización de tres Jornadas conjuntas (con al menos dos ediciones de cada una: en Granada y en Sevilla): 1.- Jornada Inicial para las personas telémacas; 2.- Jornada intermedia en junio para personas mentoras y telémacas; 3.- Jornada final conjunta para personas mentoras y telémacas .
- Llevar a cabo una actividad/recurso semanal en el Red Profesional – Activa Tu Formación para la Dirección.

Los trabajos objeto del lote se desarrollarán conforme a las siguientes pautas:

2.1.- PROGRAMA DE TRABAJO

Se realizará un programa de trabajo y se elaborará un proyecto para las personas participantes que deberá ser aprobado por la Dirección de Proyecto. Dicho programa formará parte de la sesión inicial.

2.2.- EVALUACIÓN DE PERSONAS TELÉMACAS

Para el desarrollo de los trabajos, se debe partir de una evaluación inicial a 60 personas directivas participantes en ***INICIATIVA MENTOR – Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas***, que incluya la autovaloración y la participación de otras personas de la organización del entorno de trabajo, en la que se analice como mínimo las competencias directivas que emplean en su función directiva de acuerdo con las once competencias de referencia y los estilos de liderazgo. Los resultados de la evaluación deberán reflejarse en un informe que será entregado a las personas mentoras para transmitirlo a sus telémacas. Los cuestionarios para la evaluación de las competencias serán suministrados por el Instituto. En todo caso la empresa licitadora deberá proponer un sistema e instrumento para la evaluación en su propuesta técnica.

En cuanto al informe que se elaborará para cada persona telémaca al inicio del programa, deberá contener al menos los resultados de todas las pruebas, conclusiones de las mismas y propuestas de trabajo en las áreas de desarrollo pertinentes en función del estudio realizado. El informe deberá ser descriptivo de las características de la persona evaluada y deberá contener elementos que permitan la orientación hacia las áreas que deben desarrollarse e incluir pistas para los planes de desarrollo posteriores. Por ello, además de aportar resultados de las pruebas incluirá conclusiones y propuestas de las áreas de mejora en las que se puede a trabajar.

Si fuera necesario a juicio de la Dirección de Proyecto, se deberán realizar dos sesiones orientativas (una en Granada y otra en Sevilla) sobre la estructura y contenido general de los informes dirigidas a las

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 13/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 13 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

personas mentoras con experiencia, ya que ellas serán las encargadas de explicárselo a cada una de sus telémacas (en el caso el modelo de informe no sea conocido por estas personas).

Se deberá realizar un **informe de resultados de la evaluación con los datos agregados** de todo el grupo.

2.3.- FORMACIÓN EN MENTORÍA PARA LAS NUEVAS PERSONAS MENTORAS: DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE MENTOREO

La finalidad del proyecto ***Desarrollo de las Capacidades de Mentoreo*** es conseguir que las nuevas personas mentoras estén capacitadas para ejercer éste nuevo rol que supone ayudar a desarrollar las habilidades directivas de las personas que participen como telémacas de acuerdo con sus necesidades específicas. Se concreta en los siguientes objetivos:

- Conocer las ideas básicas y las estrategias esenciales de los procesos de mentoría.
- Mejorar las habilidades de comunicación que les permitan ejercer su rol.
- Conocer estrategias para detectar debilidades y fortalezas.
- Ser capaz de detectar capacidades.
- Saber realizar *feed back* y escucha activa.
- Conocer y practicar herramientas y estrategias para su labor (para crear alianza, para visualizar retos, para analizar sus desafíos, movilizar retos, etc.).
- Reforzar las propias habilidades como directivo/a (liderazgo, orientación a la ciudadanía, etc.).

Las competencias que se deberán desarrollar en las personas mentoras son**:**

- Transmite Confianza
- Comunicación - Escucha Activa
- Capacidad Analítica
- Liderazgo
- Orientación a Resultados.

La tarea de mentoreo se irá intercalando con su formación, es decir, desde el primer año, el mentor en formación pondrá en práctica su formación con una persona telémaca asignada que servirá de apoyo para poder ir trabajando cada una de las fases previstas en el proyecto de mentoreo.

La formación tendrá la siguiente estructura:

- Un taller de dos días de duración (15 horas) para desarrollar las capacidades de mentoreo de los participantes. Tiene el objetivo de comenzar el proceso de desarrollo de las personas participantes como mentoras en el proyecto, cubriendo las fases de compresión del rol y práctica de habilidades básicas de escucha. Se trabajarán cuestionas tales como el rol de un mentor, proceso y fases de un proyecto de mentoreo, habilidades del mentor y aplicación del mentoreo en las distintas fases del proyecto. Los conceptos y técnicas presentados en el taller serán practicados con ejercicios, análisis de casos reales, simulaciones, debates etc. Durante el taller se facilitará el *feedback* personalizado acerca de las habilidades de mentoreo de los participantes.
- Un segundo taller de dos días de duración (15 horas). Se trabajará sobre la manera de informar a las personas telémacas de los resultados de su evaluación y sobre el desarrollo de competencias identificadas en esas evaluaciones como áreas de mejora, así como el plan de acción. Al igual que en

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 14/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 14 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

el primer taller, los conceptos y técnicas presentados serán practicados con ejercicios, análisis de casos reales, simulaciones, debates o cualquier otra técnica que permita no sólo conocer sino garantizar que puedan aplicar lo aprendido.

- Un tercer taller formativo de dos días de duración (15 horas). Se trabajará sobre las sesiones de mentoreo que estén realizando y se profundizará en sus estrategias. Se introducirá a los mentores en algunas técnicas básicas del *coaching* que puedan ser utilizadas en el mentoreo y se analizarán dificultades y como superarlas. Al igual que en el primer taller, los conceptos y técnicas presentados serán trabajados no sólo teóricamente si no también practicados.
- Tres sesiones de seguimiento de las experiencias con sus telémacas. De una mañana de duración y con al menos una distancia de un mes entre cada una de ellas como mínimo, que se desarrollarán acompañando el proceso de mentoreo y proporcionando información personalizada que permita mejorar. Se trata de intercambiar experiencias sobre buenas prácticas y ayuda mutua entre las personas mentoras nuevas. En estas sesiones se puede contar con mentores senior.
- Seguimiento y comunicación a distancia: Todo el proceso deberá ir reforzado con un asesoramiento continuo por medio de Red Profesional – Activa Tu Formación para la Dirección y por otros sistemas complementarios que se propongan, para que las personas mentoras en formación puedan comunicarse con la persona consultora-formadora para pedir asesoramiento o consultar alguna duda durante toda la duración del proyecto.

Para esta formación la empresa adjudicataria deberá revisar y completar el **Manual de Mentoría Básica** que incluye una parte teórica y otra práctica.

Los talleres incluirán la manutención de las personas participantes.

2.4.- FORMACIÓN DE PERSONAS MENTORAS SENIOR

El proyecto tiene prevista una formación continua de sus agentes principales: las personas mentoras, tras la formación inicial recibida por todas el primer año. Se ha previsto un itinerario formativo para las personas mentoras con experiencia (seniors).

La formación tiene la modalidad de taller, es decir, una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica y que se caracteriza por el trabajo en equipo teniendo como fin la elaboración de un producto tangible: en este caso un conjunto de técnicas y estrategias prácticas para la mentoría. Es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración en la que se enfatiza la solución de problemas, la capacitación y requiere la participación de las personas asistentes. Un taller debe combinar varias estrategias didácticas: momentos de exposición del tema de trabajo y aclaraciones conceptuales si fuera necesario (que en ningún caso deben ser extensos), trabajo en grupos que permitan extraer el conocimiento del tema de los participantes; simulaciones, debates y análisis que permitan llegar a conclusiones compartidas y momentos de producción en común: un documento, un procedimiento, una guía de pistas para otras personas, un manual, etc.

Se calcula entorno a 30/40 personas en total. Estas personas ya han pasado por la mentoría básica y se organizarán en cuatro niveles:

Mentoría Avanzada: Para mentores que tienen uno o dos años de experiencia y que deseen progresar en la relación con la persona telémaca para promover cambios más estables.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 15/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 15 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Objetivos:
• Tomar conciencia del poder transformador del lenguaje como herramienta para mejorar su rol como personas mentoras.
• Reflexionar sobre su emocionalidad y la de sus telémacas para poder superar las barreras y favorecer la renovación personal.
• Mejorar su gestión del conocimiento en este ámbito.

Mentoría Experta: Para aquellos que cuentan con más de dos años de experiencia y han realizado la formación de Mentoría Avanzada y que deseen una mayor profundidad y amplitud en la relación con sus telémacas.
Objetivos:
• Identificar el marco actual de referencia como mentor para ampliar flexibilidad.
• Utilizar herramientas para reforzar la identidad.
• Hacer frente a la adversidad, transformando amenazas en oportunidades.
• Integrar intereses distintos en los conflictos interpersonales.
• Desarrollar habilidades para superar los límites personales o del equipo.
• Potenciar las relaciones adecuadas dentro de un sistema.

Mentoría *Coach*: Para personas mentoras que ya cuentan con más de tres años de experiencia, han realizado la formación de Mentoría Experta y que desean utilizar técnicas de *coaching* para el desarrollo a largo plazo de sus personas telémacas.
Objetivos:
- Tomar conciencia del impacto de las emociones en el cuerpo.
- Trabajar situaciones personales y relacionales a través del cuerpo para buscar nuevas soluciones.
- Ver el inicio de la relación, recuperar las actitudes y los valores.
- Poner en práctica estrategias y técnicas para ayudar al desarrollo personal y laboral.

Mentoría para equipos: Para personas mentoras que ya cuentan con experiencia que desean utilizar técnicas de mentoría para el desarrollo de equipos de trabajo.
Objetivos:
- Apreciar las similitudes y diferencias entre la mentoría individual y el de equipos.
- Trabajar situaciones grupales.
- Poner en práctica estrategias para el diagnóstico grupal.
- Aprender a identificar y a solucionar los conflictos del grupo.
- Aprender técnicas y habilidades para hacer mentoría a un equipo.

La formación continua de personas mentoras senior tiene un total de 30 horas presenciales por nivel, dividida, en general, en dos módulos de 15 horas presenciales cada uno y con un periodo de tiempo entre ambos talleres mínimo de un par de meses. Las personas mentoras senior en formación deberán realizar un trabajo de puesta en práctica de lo aprendido en cada uno de los niveles, que podrá tener la forma de un plan de mejora personal y del que los formadores deberán realizar un seguimiento y evaluar en el plazo que se establezca. Todos los procesos deberán ir reforzados con un asesoramiento continuo por medio de Red Profesional – Activa Tu Formación para la Dirección y por otros sistemas complementarios que se propongan, para que las personas mentoras senior puedan comunicarse con las personas formadoras para pedir asesoramiento o consultar alguna duda durante toda la duración del proyecto. A esta formación

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 16/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 16 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

se añadirá un seminario de refuerzo de 20 horas para las personas que ya han realizado con anterioridad la Mentoría de Equipos.

La formación incluirá la manutención de las personas participantes. Las sesiones de formación de Mentoría Avanzada, Experta y *Coach* se realizarán simultáneamente.

Para esta formación, para incluir entre la documentación de apoyo, la empresa licitadora deberá realizar la revisión y mejora del **Manual de Mentoría para cada nivel** que incluya una parte teórica y otra práctica. En la parte teórica se desarrolla el modelo (en el nivel de profundidad propio de cada nivel) con los conceptos clave, el proceso que se propone que la persona mentora siga, así como los elementos y factores a tener en cuenta. Se incluirán documentos de ampliación a la formación, bibliografía, enlaces, paginas web, etc. de forma que las personas mentoras puedan profundizar en los aspectos trabajados. En la parte práctica del manual, se explicarán las técnicas trabajadas en cada nivel, especificando: los objetivos y, de manera detallada, la forma de llevar a cabo las técnicas, estrategias y herramientas, de manera que puedan consultar cualquiera de ellas y ser capaces de llevarla a la práctica de nuevo. Los manuales se presentarán al menos 15 días antes de comenzar la formación para la revisión por la Dirección del Proyecto y por niveles (no por módulos o sesiones) y serán entregados a los participantes al iniciar cada nivel. Si una técnica necesita de un cuestionario, guión, o soporte deberá incluirse en el manual.

2.5.- COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y JORNADAS CONJUNTAS CON TODO EL COLECTIVO

La empresa adjudicataria deberá realizar las tareas necesarias para la organización, coordinación y seguimiento, especialmente de los procesos de mentoría, generales de todas las actuaciones que se incluyen en el proyecto Iniciativa Mentor.

Se diseñará, organizará y se proporcionaran los medios para el desarrollo de las jornadas conjuntas.

- Una jornada inicial dirigida a las personas telémacas y que incluirá la explicación del proyecto, el sistema de evaluación inicial, conceptos claves a manejar tales como el plan de trabajo personal, el rol de las personas mentoras y las telémacas y sus compromisos. Deberá ser una sesión motivadora para el desarrollo. Se efectuarán al menos dos ediciones, una en Granada y otra en Sevilla, en horario de 9:00 a 18:00 aproximadamente.
- Una jornada conjunta intermedia de personas telémacas y mentoras que se desarrollará en la mitad del proceso. Se efectuarán dos ediciones, una en Granada y otra en Sevilla, en horario de 9:00 a 18:00 aproximadamente. Incluirá el trabajo de algún aspecto importante para la capacitación de personas directivas.
- Una jornada conjunta final. Esta sesión además de permitir valorar la experiencia, fomentará el intercambio y profundizara en algún aspecto de la función directiva. También se efectuarán al menos dos ediciones, una en Granada y otra en Sevilla, en horario de 9:00 a 18:00 aproximadamente.

Estas jornadas deberán reforzar algunos aspectos del proyecto, hacer hincapié en aspectos del perfil de las personas directivas y servir para hacer un seguimiento del proyecto. Las jornadas conjuntas incluirán la manutención de las personas participantes.

2.6.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 17/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 17 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Los trabajos incluyen la evaluación general del proyecto de forma que permita valorar:

- El perfil global del grupo evaluado (telémacas) con los datos agregados en competencias y estilos. Los resultados acumulados de la evaluación deberán analizarse y contrastarse con los resultados de los trabajos previos del Instituto. Se contrastará la información inicial y final de la evaluación.
- Si el proyecto cumple los objetivos previstos: ¿desarrollan las telémacas competencias directivas? ¿Permite el programa el desarrollo profesional?
- La gestión del proyecto: memoria sintética de las acciones realizadas y datos de las mismas.
- La satisfacción de las personas implicadas (mentoras y telémacas): resultados de la evaluación de satisfacción.
- Análisis de los aspectos abordados en los planes de trabajo personalizados.
- Resultados de aprendizaje. Análisis de resultados de la formación de mentoras en los cuatro niveles.
- Valoración global y evidencias de la transferencia de personas telémacas y mentoras.

Para recibir el certificado de aprovechamiento, la persona telémaca tendrá que mostrar a la mentora evidencias de que ha llevado a cabo su plan de acción y que ha realizado cambios significativos en sus comportamientos dentro de las áreas de mejora que se había planteado como personal directivo. Por eso, la empresa adjudicataria, deberá ayudar a las personas mentoras a recoger evidencias de desarrollo. Se deberá proporcionar una estrategia y el instrumento para que las personas mentoras puedan realizar una evaluación final de sus telémacas de forma que se pueda constatar que se han adquirido nuevas competencias acordes a su plan de trabajo personalizado.

Así mismo, se deberá establecer una estrategia y un instrumento para que las personas telémacas puedan evaluar a sus mentoras y proporcionen a la organización y a sus propios mentores pistas para la mejora.

Cada uno de los instrumentos de la evaluación deberá ser propuesto y aprobado por la Dirección de Proyecto antes de su aplicación.

Los resultados de las evaluaciones se presentarán en un informe a la Dirección de Proyecto. Con este informe final del proyecto se deberán entregar unas conclusiones ejecutivas que incluyan propuestas de mejora.

Se prevén al menos tres informes globales del programa:

- Primer informe con la evaluación inicial del programa con los resultados agregados de la evaluación a las personas telémacas.
- Informe intermedio, que incluirá al menos la valoración de los implicados pero también unas conclusiones acerca de los aspectos que están funcionando y lo que hay que mejorar.
- Informe memoria final: que recogerá al menos lo realizado (datos de realización, perfil de los participantes, áreas de los planes de acción, etc.), los resultados del programa y las conclusiones.

2.7.- MEDIOS

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 18/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 18 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

La empresa deberá proporcionar la documentación necesaria y adecuada para la realización de todas las actividades del proyecto al alumnado y especificará los medios que necesita para el desarrollo de la formación.

De acuerdo con la Dirección de Proyecto, la documentación a presentar se podrá adaptar a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo. Los cuestionarios, test, casos prácticos, etc. deberán adaptarse, en la medida en que sea didácticamente conveniente, a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas.

En cualquier caso, se deberá entregar al Instituto, en soporte papel y electrónico, los materiales didácticos y demás documentación que se distribuya, los resultados de las evaluaciones así como el informe con el resultado de la evaluación del proyecto.

Todos los documentos que se distribuyan a los participantes en el proyecto se deberán distribuir con una presentación conforme a la aplicación del manual de identidad corporativa de la Junta de Andalucía al Instituto Andaluz de Administración Pública y no contendrán distintivos de la empresa adjudicataria.

La formación y las sesiones de seguimiento tendrán lugar en instalaciones proporcionadas por el Instituto.

2.8.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

La **formación en mentoría para los mentores nuevos** deberá contar con una persona consultora-docente única que podrá tener la colaboración puntual de alguna consultora-docente que complemente o refuerce su actuación.

La **formación en mentoría para los mentores senior** deberá contar con cuatro personas consultoras-docentes que podrá tener la colaboración puntual de alguna consultora-docente que complemente o refuerce su actuación pero que permita la celebración simultánea de la formación continua senior.

Todas las personas consultoras-docentes deberán tener una experiencia mínima de 5 años impartiendo formación. Al menos 3 de ellos deberán haberse desarrollado en la impartición de materias como las que son objeto de este proyecto. Deberá explicitarse la dedicación lectiva de cada uno de los miembros del equipo docente en sus anteriores experiencias.

Al menos el 40 % de los talleres deberán ser impartidos por mujeres.

El personal dedicado a evaluación deberá tener una experiencia mínima de 2 años en tareas de éste área de trabajo.

LOTE 3.- LÍDERES EMERGENTES

El objeto del lote es formar a las personas empleadas públicas que tienen un alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública e identificarlas previamente. Para ello se evaluará

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 19/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 19 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

la inteligencia emocional de las personas candidatas así como los estilos de dirección del participante, sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Se evaluará a 100 personas del grupo A y personal laboral fijo asimilado sin experiencia en dirección pública. Con los resultados de las pruebas se seleccionarán las 45 mejores que pasarán a la formación.

Para la formación se deberán organizar tres ediciones del taller Estrategias Efectivas de Comunicación para las personas participantes identificadas. Este taller tendrá por objeto el desarrollo de la competencia **Influencia**.

Se deberán realizar todas las tareas relativas a la secretaría del proyecto, atención y coordinación con las personas participantes así como todo lo relativo a los locales que serán los propios del Instituto. Toda la información acumulada a lo largo del proyecto deberá suministrarse al Instituto para su manejo y aprovechamiento.

Los trabajos objeto del lote se desarrollarán conforme a las siguientes pautas:

3.1.- EVALUACIÓN.

Las 100 personas seleccionadas participarán en un proceso de evaluación del potencial directivo mediante pruebas basadas en cuestionarios, test psicométricos y otras técnicas adecuadas para la identificación de las características que se buscan para el personal directivo. Las pruebas serán realizadas por personal experto. Dichas pruebas podrán requerir la asistencia de quienes participen a sesiones presenciales en sitios distintos de su lugar de residencia.

Los resultados de las pruebas efectuadas estarán a disposición del Instituto para su manejo de acuerdo con los objetivos del proyecto y se entregarán a cada participante para su conocimiento y aprovechamiento. Se deberá señalar una dirección de correo electrónico y un teléfono con una persona experta para resolver las dudas sobre los resultados de las personas evaluadas. Con los resultados de las pruebas se seleccionarán las 45 mejores que pasarán a la formación y cinco suplentes.

3.2.- ACTIVIDADES FORMATIVAS

Se deberán organizar tres ediciones del taller Estrategias Efectivas de Comunicación para las personas participantes seleccionadas. Las ediciones podrán ser impartidas en Granada, en Málaga o en Sevilla.

Las actividades formativas deberán estar dirigidas a proporcionar a las personas participantes orientación, entrenamiento y seguimiento de las capacidades, a través del desarrollo de la competencia influencia.

El Instituto cuenta con una ficha para el taller, que recoge los objetivos competenciales, las capacidades y los criterios de evaluación y los contenidos. La empresa adjudicataria, deberá analizarla y presentar propuesta de mejora, desde un diálogo conjunto con el Instituto.

Los talleres deberán estar centrados en el aprendizaje a diferentes niveles (saber, saber hacer, saber estar, saber ser) de las personas asistentes, desarrollarse siguiendo modelos innovadores que favorezcan

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 20/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 20 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

el intercambio de experiencias y de conocimientos, y que den prioridad a los métodos de aprendizaje participativo y por acción. Serán, por tanto, de carácter y contenido práctico.

En este sentido, la programación didáctica del taller se entregará para su aprobación previa con la debida antelación.

3.3.- CONTENIDO Y SESIONES DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Los talleres tienen 22 horas de duración y se imparten en la modalidad semipresencial, con dos sesiones presenciales y dos sesiones no presenciales, en las que se utilizará la plataforma MOODLE del Instituto, con la siguiente distribución:

Sesión previa no presencial: Una semana antes del comienzo de la primera sesión presencial, las personas docentes propondrán una actividad previa de trabajo con reflexión o recuperación de experiencias con respecto a la materia del taller con objeto de comenzar a activar a las personas participantes. Este contacto previo con el alumnado también sirve para conocer el perfil de quienes participen, así como de sus expectativas y permite centrar el programa didáctico y adaptarlo al grupo. El personal docente deberá exigir que quede alguna constancia en la plataforma del trabajo previo realizado.

Primera sesión presencial: Será de dos días en horario de 9:00 a 15:00 y de 16:30 a 18:30 el primer día y de 9:00 a 15:00 el segundo día. Sobre la base del modelo ACCIÓN-REFLEXION-ACCIÓN se realizan las actividades adaptadas a un modelo de aprendizaje en el que el papel principal corresponde a quienes participan, trabajando los contenidos seleccionados para el desarrollo de las competencias y las capacidades previstas. Al final de este módulo se propondrán tareas complementarias y quienes participen deberán dejar por escrito su plan de acción para poner en práctica y aplicar lo aprendido.

Segunda sesión no presencial: Durante un mes aproximadamente, el alumnado deberá llevar a la práctica lo aprendido de acuerdo con el plan de acción y deberán realizar las tareas complementarias, que ayudan al alumnado a reforzar lo aprendido y a aplicarlo y transferirlo a su puesto de trabajo. Quienes participen deberán presentar evidencias de la transferencia y del trabajo complementario en la plataforma. Durante el periodo entre las dos sesiones el profesorado encargado de la actividad estará implicado en el desarrollo de los trabajos, estableciendo una estrategia para motivar y ayudar, de forma virtual o telefónicamente, la realización de los planes personales para la transferencia de lo aprendido. La comunicación con las personas participantes debe ser fluida y permanente durante este tiempo y la persona docente se encargará de propiciar la reflexión y el aprendizaje conjunto. Deberán recogerse evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen y dar *feedback*. El trabajo personal realizado entre ambas sesiones y el plan de acción es considerado por el Instituto muy importante en estas actividades porque es donde se fija y transfiere lo aprendido al puesto de trabajo, da sentido a la formación planificada y refleja lo que realmente se ha aprendido. Es por ello, que la empresa adjudicataria del lote hará especial hincapié en esta fase realizando un seguimiento cercano y estimulante durante el periodo de trabajo individual.

Segunda sesión presencial: Transcurrido el mes aproximadamente, se realizará una última sesión presencial en horario de 9:00 a 14:00h. Servirá para profundizar en los contenidos y los trabajos intersesiones y permitirá el contraste de los resultados obtenidos y el análisis de las experiencias del paso de lo aprendido a la vida real,

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 21/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 21 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

revisando y sacando conclusiones sobre la materia. Será el momento para enfatizar algunas estrategias fundamentales a modo de conclusiones o ideas claves y/o para trabajar algún aspecto que el profesorado haya detectado como necesario para completar la formación y garantizar su aprendizaje así como para reforzar los procesos de transferencia al puesto de trabajo. Con lo trabajado a lo largo del taller se elaborará un documento en el que se recogerán, a modo de lista o decálogo, los elementos esenciales que permitan identificar y recordar todo lo aprendido y cómo aplicarlo. Deberá difundirse en la plataforma y en Activa TU Formación para la Dirección.

Se deberá evaluar la satisfacción de las personas participantes sobre la documentación recibida, los contenidos, los métodos, el profesorado, la logística y demás elementos de la actividad formativa.

Se realizará **un informe resumen de actividades realizadas y de resultados.** Se elaborará una **ficha informe final de cada taller** donde se incluya nº de asistentes y ausentes, satisfacción media en los aspectos mencionados y la lista de comentarios positivos y negativos destacados, que se entregará a la Dirección de Proyecto en el plazo de una semana desde su finalización. Esta ficha se actualizará después de la segunda sesión de los talleres. La ficha también recogerá un resumen de los planes de trabajo personales y de los trabajos intersesiones realizados.

Los talleres y la documentación que se aporta estarán adaptados, en la medida en que sea didácticamente conveniente, a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas y, en todo caso, a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo. La documentación, breve pero intensa, deberá reflejar los contenidos teóricos que se deben conocer y se enviará a quienes vayan a participar con tiempo suficiente para que puedan preparar con antelación la primera sesión presencial, y deberá ser aprobada con antelación por la Dirección del Proyecto.

Al finalizar la primera sesión de los talleres, se realizará un informe resumen de actividades realizadas y de resultados. Se elaborará una ficha informe final de cada taller donde se incluya nº de asistentes y ausentes, satisfacción media en los aspectos mencionados y la lista de comentarios positivos y negativos destacados, que se entregará a la Dirección de Proyecto en el plazo de una semana desde su finalización. Esta ficha se actualizará después de la segunda sesión de los talleres. La ficha también recogerá un resumen de los planes de trabajo personales y de los trabajos intersesiones realizados.

Los talleres y la documentación que se aporta estarán adaptados, en la medida en que sea didácticamente conveniente, a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas y, en todo caso, a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo.

3.4.- LOCALIZACIÓN

Las actividades previstas del proyecto se realizarán en instalaciones facilitadas por el Instituto en Granada, en Málaga o en Sevilla.

3.5.- MEDIOS

El proyecto incluye la realización de todas las tareas de secretaría y de organización de las actividades. La empresa deberá proporcionar los medios didácticos necesarios y adecuados para la realización de todas las actividades formativas así como dos manutenciones en la primera sesión presencial de cada taller.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 22/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 22 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

De acuerdo con la Dirección de Proyecto, la documentación a presentar se podrá adaptar a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo. Los cuestionarios, test, casos prácticos, etc. deberán adaptarse a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas salvo en los casos en los que sea didácticamente conveniente otro planteamiento. Toda la documentación deberá ser entregada al Instituto para su supervisión con una antelación a su uso mínima de dos semanas.

Todos los documentos e información que se distribuyan a quienes participen en el proyecto y la correspondencia que se mantenga con ellas y ellos deberán llevar el logotipo e identificación del Instituto conforme a la aplicación del manual de identidad corporativa de la Junta de Andalucía. No podrá incluirse logotipo o identificación alguna de la empresa adjudicataria, salvo lo que derive de las normas de propiedad intelectual.

3.6.- EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Se realizará una evaluación de satisfacción y de aplicabilidad al puesto de trabajo de cada participante mediante una encuesta que deberá ser aprobada por la Dirección de Proyecto.
Además, el proyecto en su conjunto deberá ser evaluado y los resultados analizados se presentarán en un informe a la Dirección de Proyecto, que decidirá los factores que necesariamente deberán ser incluidos. Se incluirá una propuesta de mejora con los cambios que se estimen necesarios para su mejora, extraídos fundamentalmente del análisis de los datos conjuntos y de la experiencia general.

3.7.- DOCUMENTACIÓN FINAL

Al finalizar el proyecto, se deberá entregar al Instituto, en soporte electrónico, los materiales didácticos y demás documentación que se haya distribuido, el análisis de los resultados y el informe de evaluación del proyecto. Se trata de un documento que recoja todo el proceso y los datos generados tratados e interpretados estadísticamente para su mejor comprensión, y comparados con otras ediciones en la medida de las posibilidades. Los resultados deben valorarse cuantitativamente, pero sobre todo, cualitativamente, explicando y aportando criterios que sustenten el análisis realizado.

3.8.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

El Equipo de Proyecto será el responsable de la realización de todos los procesos y trabajos necesarios para la ejecución de los trabajos derivados del presente lote y en él se distinguirán las personas profesionales que realizarán la función docente, las dedicadas a la evaluación, las de apoyo técnico y las de las tareas administrativas.

El personal docente deberá tener una experiencia mínima de 5 años impartiendo formación. Al menos 3 de ellos, deberán haberse desarrollado en la impartición de materias como las que son objeto de este proyecto. Deberá explicitarse la dedicación lectiva de cada uno de los miembros del equipo docente en sus anteriores experiencias.

El personal dedicado a evaluación deberá tener una experiencia mínima de 2 años en tareas propias del área de trabajo.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 23/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 23 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Al menos el 40 % de los talleres deberán ser impartidos por mujeres.

LOTE 4.- IMPARTICIÓN DE TALLERES

El objeto del presente lote es impartir un máximo de 25 de las acciones formativas que se determinen en el Plan de Formación del Instituto para 2019 o de acuerdo con necesidades específicas o que surjan, sobre las materias del Itinerario Formativo Básico para la Dirección (Estrategias Efectivas de Comunicación, Liderazgo Participativo, Liderazgo Capacitador, Gestión del Cambio, Misión, Visión y Valores, Compromiso e Implicación Profesional, Creatividad e Innovación, Liderazgo Orientativo y Organización y Gestión Personal) o sobre otras materias que se determinen, de 22 horas de duración y en la modalidad semipresencial. Se harán las ediciones, de manera que el número máximo de talleres sea de 25, distribuidos entre las ocho capitales de las provincias de Andalucía, atendiendo a lo que establezca el Plan de Formación del Instituto para 2019 o de acuerdo con las necesidades específicas o que surjan.

Cada uno de los 25 talleres va dirigido a un grupo de entre 15 y 20 personas, seleccionadas por el Instituto, que ocupan puestos de dirección. Entendiendo como tales aquellos de niveles 26 a 30 que tienen personas a su cargo o que gestionan un presupuesto significativo, así como al personal laboral que dirige centros de trabajo en la Administración de la Junta de Andalucía o las personas seleccionadas en los proyectos de Líderes Emergentes. Podrán participar también personas con nivel 25 o superior con personas a su cargo.

El objeto de estos talleres es proporcionar el aprendizaje que permita el desarrollo de las personas directivas al servicio de la Junta de Andalucía en sus conocimientos, habilidades y actitudes, para que puedan mejorar la efectividad en las actuaciones y los comportamientos propios y de sus equipos, e incrementar la motivación de su personal para una mejor prestación del servicio a la ciudadanía y para satisfacer las propias expectativas.

Cada una de las actividades formativas del Itinerario Formativo Básico para la Dirección cuenta con una ficha descriptiva que contiene su objetivo competencial, capacidades, contenidos y criterios de evaluación. Antes de cada nueva realización es el momento de analizarlas con dos objetivos fundamentales: incorporar posibles mejoras fruto de la experiencia que nos ha proporcionado el haberlas implementado y adaptar la metodología semipresencial con la que se imparten al uso de la plataforma MOODLE, desde un dialogo conjunto con el Instituto.

Para ello los trabajos objeto del contrato se desarrollaran conforme a las siguientes pautas:

4.1.- REVISIÓN DE LAS FICHAS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS DEL ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

Partiendo de las fichas que proporcionará el Instituto, se debe presentar una propuesta de mejora para impartirlas en el modalidad semipresencial , apoyándose en la plataforma MOODLE del Instituto. Se realizará su análisis y se elaborará una propuesta de programación didáctica para cada acción formativa, tanto para las sesiones presenciales como para las no presenciales. La propuesta deberá materializarse en las fichas revisadas y las programaciones didácticas correspondientes. La propuesta se trabajará con

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 24/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 24 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

el Instituto hasta determinar las fichas y programaciones didácticas finales. Con ellas, la empresa adjudicataria reelaborará los materiales y recursos didácticos para su impartición.

Las programaciones didácticas, los materiales y los demás recursos didácticos deberán abordarse con un enfoque de género que permita promover la igualdad entre mujeres y hombres en las actividades de dirección de la Junta de Andalucía. Además del impulso para la igualdad de género deberá tenerse en cuenta que la toma de conciencia sobre la responsabilidad directiva respecto al desarrollo de las personas de los equipos mediante la formación, o la innovación son cuestiones transversales a todas las capacidades que se pretenden desarrollar con la formación para la dirección.

4.2.- IMPARTICIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Una vez aprobado y publicado el Plan de Formación para el 2019 y definidas las ediciones de cada actividad formativa y el lugar donde se van a realizar, se impartirán cada una de las ediciones programadas de las actividades formativas con las mejoras y modificaciones que hayan sido aceptadas.

Se ha previsto utilizar el modelo de taller por considerarlo muy efectivo con las personas destinatarias y las materias de aprendizaje. Cada taller está destinado a un grupo entre 15 y 20 personas y tiene 22 horas de duración.

El profesorado que imparta y dinamice cada actividad formativa lo hará en nombre y representación del Instituto y en ningún caso en representación de la empresa adjudicataria, que no podrá figurar en ningún documento ni en ningún aula salvo autorización expresa de la Dirección de Proyecto.

4.3.- METODOLOGÍAS Y ESTRUCTURAS DE LAS ACTIVIDADES-TALLERES

Los talleres, como se ha mencionado, tienen 22 horas de duración y se imparten en la modalidad semipresencial, con dos sesiones presenciales y dos sesiones no presenciales, en las que se utilizará la plataforma MOODLE del Instituto, con la siguiente distribución:

Sesión previa no presencial: Una semana antes del comienzo de la primera sesión presencial, las personas docentes propondrán una actividad previa de trabajo con reflexión o recuperación de experiencias con respecto a la materia del taller con objeto de comenzar a activar a las personas participantes. Este contacto previo con el alumnado también sirve para conocer el perfil de quienes participen, así como de sus expectativas y permite centrar el programa didáctico y adaptarlo al grupo. El personal docente deberá exigir que quede alguna constancia en la plataforma del trabajo previo realizado.

Primera sesión presencial: Será de dos días en horario de 9:00 a 15:00 y de 16:30 a 18:30 el primer día y de 9:00 a 15:00 el segundo día. Sobre la base del modelo ACCIÓN-REFLEXION-ACCIÓN se realizan las actividades adaptadas a un modelo de aprendizaje en el que el papel principal corresponde a quienes participan, trabajando los contenidos seleccionados para el desarrollo de las competencias y las capacidades previstas. Al final de este módulo se propondrán tareas complementarias y quienes participen deberán dejar por escrito su plan de acción para poner en práctica y aplicar lo aprendido.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 25/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 25 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Segunda sesión no presencial: Durante unas cuatro semanas, el alumnado deberá llevar a la práctica lo aprendido de acuerdo con el plan de acción y deberán realizar las tareas complementarias, que ayudan al alumnado a reforzar lo aprendido y a aplicarlo y transferirlo a su puesto de trabajo. Quienes participen deberán presentar evidencias de la transferencia y del trabajo complementario en la plataforma. Durante el periodo entre las dos sesiones el profesorado encargado de la actividad estará implicado en el desarrollo de los trabajos, estableciendo una estrategia para motivar y ayudar, de forma virtual o telefónicamente, la realización de los planes personales para la transferencia de lo aprendido. Deberán recogerse evidencias de los trabajos realizados para valorar el aprovechamiento de quienes participen y dar *feedback*. El trabajo personal realizado entre ambas sesiones y el plan de acción es considerado por el Instituto muy importante en estas actividades porque es donde se fija y transfiere lo aprendido al puesto de trabajo, da sentido a la formación planificada y refleja lo que realmente se ha aprendido. Es por ello, que la empresa adjudicataria hará especial hincapié en esta fase realizando un seguimiento cercano y estimulante durante el periodo de trabajo individual.

Segunda sesión presencial: Transcurridas las cuatro semanas aproximadamente, se realizará una última sesión presencial en horario de 9:00 a 14:00h. Servirá para profundizar en los contenidos y los trabajos intersesiones y permitirá el contraste de los resultados obtenidos y el análisis de las experiencias del paso de lo aprendido a la vida real, revisando y sacando conclusiones sobre la materia. Será el momento para enfatizar algunas estrategias fundamentales a modo de conclusiones o ideas claves y/o para trabajar algún aspecto que el profesorado haya detectado como necesario para completar la formación y garantizar su aprendizaje así como para reforzar los procesos de transferencia al puesto de trabajo. Con lo trabajado a lo largo del taller se elaborará un documento en el que se recogerán, a modo de lista o decálogo, los elementos esenciales que permitan identificar y recordar todo lo aprendido y cómo aplicarlo. Deberá difundirse en la plataforma y en Activa TU Formación para la Dirección.

Se elaborará una ficha informe final de cada taller donde se analizarán las actividades de las personas participantes, la asistencia, las entradas en la plataforma, la participación en los foros y un resumen de los planes de trabajo personales y de los trabajos intersesiones realizados que se entregará a la Dirección de Proyecto en el plazo de una semana desde su finalización.

4.4.- ENFOQUE FORMATIVO

La formación a estos niveles directivos debe ser una oportunidad de encontrarse con uno mismo y cuidarse; es algo que uno se merece. Debe ser una oportunidad para analizar y cuestionar la propia actuación y descubrir oportunidades de mejora. Debe ser también una oportunidad para encontrarse con los demás. Ese encuentro permite tomar conciencia, extender una cultura colectiva y generar un relato que oriente el cambio de actitud de quienes participen. Debe ser una oportunidad para aprovechar la experiencia como fuente de de reflexión y aprendizaje. Así mismo, la entendemos como una oportunidad para desarrollar redes informales que permiten prolongar el efecto beneficioso de la formación más allá de la actividad formativa.

La formación debe partir de la práctica y del contexto donde cada participante se desenvuelve, le ayuda a sistematizar y mejorar y logra que el participante ponga en marcha nuevos comportamientos.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 26/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 26 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

La variedad de enfoques, el aumento de las perspectivas de las personas y la transferencia al puesto de trabajo es el resultado de la formación a la que aspiramos. Por eso los talleres deben enfocarse a trabajar y seleccionar los contenidos esenciales que, con el tiempo que se cuenta y con las personas que se va a trabajar (directivas) permita ejercer un cambio y una mejora en las competencias profesionales de las personas directivas que beneficie a la organización.

4.5.- REQUERIMIENTOS PARA EL PROVECHO DE LOS TALLERES

Para las sesiones no presenciales deberá usarse la plataforma de teleformación del Instituto. Facilitará la comunicación con las personas participantes a través de mensajes y foros, fomentando el intercambio de experiencias y la reflexión. Será de gran utilidad para hacerles llegar los materiales didácticos, proponerles las tareas y recibir sus trabajos.

En estos periodos, el profesorado estará implicado en el desarrollo de los trabajos. Apoyándose en la plataforma, establecerá una estrategia para motivar, ayudar y asesorar a quienes participen a la realización de los planes personales para la transferencia de lo aprendido. Deberá recogerse evidencias de quiénes han puesto en práctica su plan de acción para valorar el aprovechamiento y poder emitir el correspondiente certificado.

Desde el primer momento hay que implicarse con el alumnado para trasladar los mensajes del Instituto y especialmente los referidos al impulso de la igualdad de género, al desarrollo de las personas de los equipos mediante la formación, a la innovación y al plan de acción personal porque es donde se fija y transfiere lo aprendido al puesto de trabajo; no se trata de una condición burocrática sino de una forma de garantizar que el aprendizaje se transfiere a su realidad laboral.

4.6.- EVALUACIÓN DE LOS TALLERES Y DEL PROYECTO

En el plazo máximo de una semanas después de la finalización de la última sesión presencial, además de la ficha informe que se establece en el apartado 4.3, el profesorado enviará al Instituto el acta de calificación final con la información del alumnado en lo referente a si asiste y tiene o no aprovechamiento o no asiste.

El profesorado de cada actividad formativa deberá evaluarla contestando al cuestionario de satisfacción que se remitan desde la aplicación informática del Instituto que lo gestiona.

Al final del proyecto se deberá hacer una evaluación global del trabajo realizado con propuestas para la mejora.

4.7.- MEDIOS

La empresa deberá proporcionar los medios didácticos necesarios y adecuados para la realización de todas las actividades formativas. De acuerdo con la Dirección de Proyecto, la documentación a presentar se podrá adaptar a lo que mejor convenga para la finalidad del trabajo. Los materiales didácticos y demás documentación que se utilice deberán adaptarse a las circunstancias y el lenguaje propios de las administraciones públicas salvo en los casos en los que sea didácticamente conveniente otro

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 27/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 27 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

planteamiento. Toda la documentación deberá ser entregada al Instituto para su aprobación y, tras ser aprobada, se pondrá a disposición del alumnado en el momento oportuno a través de la plataforma.

Todos los documentos e información que se distribuyan a las personas que participen en las actividades formativas y la correspondencia que se mantenga con ellas deberán llevar el logotipo e identificación del Instituto conforme a la aplicación del manual de identidad corporativa de la Junta de Andalucía. No podrá incluirse logotipo o identificación alguna de la empresa adjudicataria, salvo lo que derive de las normas de propiedad intelectual.

4.8.- LOCALIZACIÓN

Las actividades previstas del proyecto se realizarán en instalaciones facilitadas por el Instituto en en cada una de las capitales de provincia de Andalucía de acuerdo con lo que se establezca en el Plan de Formación de 2019.

4.9.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

El Equipo de Proyecto será el responsable de la realización de todos los procesos y trabajos necesarios para la ejecución de las actuaciones derivados del presente lote y en él se distinguirán las personas profesionales que realizarán la función docente, las de apoyo técnico y las de las tareas administrativas.

El personal docente deberá tener una experiencia mínima de 5 años impartiendo formación. Al menos 3 de ellos, deberán haberse desarrollado en la impartición de materias como las que son objeto de este proyecto. Deberá explicitarse la dedicación lectiva de cada uno de los miembros del equipo docente en sus anteriores experiencias.

Al menos el 40 % de los talleres deberán ser impartidos por mujeres.

LOTE 5.- HORAS DE ASESORAMIENTO ORGANIZACIONAL

El objeto del presente lote es contar con un máximo de 150 horas de asesoramiento experto para la formación de personas consultoras del Instituto, el apoyo a las mismas y el ejercicio de consultoría para el análisis integral de unidades y de las personas que las constituyen, diseño de procesos transformacionales, elaboración de propuestas innovadoras de intervención, diseño de actividades para el desarrollo personal y organizacional, dinamización de las actuaciones y demás trabajos para el logro en el camino de la excelencia.

El Instituto quiere desarrollar con distintos centros directivos o unidades organizativas un proceso estratégico, sistémico y dinámico de intervenciones, acompañamientos y construcciones creativas, participativas y transformadoras, destinadas esencialmente a apoyar que esos centros o unidades puedan cambiar a la velocidad y con la intensidad, amplitud y profundidad que los nuevos tiempos exigen a la Administración. Desarrollará su actividad en dos modalidades:

- Asesoramiento con personal colaborador del Instituto formado y apoyado por la empresa consultora.
- Asesoramiento directo con personal de la propia empresa consultora.

En ambos casos la dirección de los trabajos corresponderá al Instituto.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 28/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 28 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

5.1.- LOS TRABAJOS DE ASESORAMIENTO

Los trabajos de asesoramiento serán planteados por el Instituto de acuerdo con las necesidades que identifique. La Dirección de Proyecto determinará la modalidad por la que se desarrollará el trabajo; con personal colaborador del Instituto o directa con personal de la propia empresa.

Los trabajos a realizar, al menos, podrán ser:

- Diagnóstico organizacional; aplicar métodos para identificar el estado de situación y poner al descubierto los problemas u oportunidades de mejora de las unidades o centros que se analicen
- Diseño de modelos organizativos; de acuerdo con las necesidades previstas.
- Diseño de actuaciones; para abordar las transformación o cambio de las unidades o centros.
- Preparación de actuaciones; de acuerdo con las necesidades y los recursos disponibles.
- Implementación y desarrollo de las actuaciones; para alcanzar los resultados previstos.
- Acompañamiento y seguimiento; de las actuaciones para ajustar las mismas de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.
- Evaluación de resultados; para identificar los logros obtenidos, aprender sobre lo que ha funcionado y lo que no y encontrar nuevas oportunidades de mejora

Se podrá incidir, al menos, sobre las siguientes dimensiones:
personas y grupos – relaciones – entorno – modelos – sistemas – objetivos – estrategias – planes – proyectos – procesos – calidad - resultados.

5.2.- MODALIDAD DE ASESORAMIENTO DIRECTO

Identificado el trabajo y la modalidad, en el caso de asesoramiento directo, la empresa adjudicataria elaborará una propuesta de plan de trabajo detallada y con la estimación de horas de dedicación.

El programa de trabajo deberá ser aprobado por el centro directivo o unidad afectada y por el Instituto. Una vez aprobado se realizará la actuación correspondiente. Las desviaciones que se produzcan deberán ser previstas y aprobadas por la Dirección de Proyecto.

La Dirección de Proyecto podrá asignar una persona colaboradora del Instituto para que acompañe los trabajos y conozca de primera mano las metodologías y técnicas utilizadas.

Una vez realizada la intervención, la empresa adjudicataria elaborará un informe valorativo sobre las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos de forma que se pueda aprender de la experiencia. Este informe deberá ser aprobado por el centro directivo o la unidad afectada y por la Dirección de Proyecto.

5.3.- MODALIDAD DE FORMACIÓN Y APOYO AL PERSONAL COLABORADOR DEL INSTITUTO

Será la modalidad preferente de actuación si bien dependerá de las disponibilidades de personas colaboradoras del Instituto.

La adjudicataria deberá presentar un plan de trabajo genérico para el desarrollo de esta modalidad que deberá ser aprobado por la Dirección de Proyecto.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 29/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 29 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Las personas colaboradores del Instituto trabajarán con el asesoramiento y apoyo de la empresa adjudicataria. El plan de trabajo deberá contar también con la aprobación del personal colaborador de acuerdo con su disponibilidad de tiempo y por la Dirección de Proyecto.

Identificado el trabajo y la modalidad, en el caso de asesoramiento con personal colaborador del Instituto, la empresa adjudicataria elaborará con este personal colaborador una propuesta de plan de trabajo detallada y con la estimación de horas de dedicación tanto de la empresa como de las personas colaboradoras. Las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado para la empresa deberán ser previstas y aprobadas por la Dirección de Proyecto.

Una vez realizada la intervención, la empresa adjudicataria, contando con la opinión de las personas colaboradoras, elaborará un informe valorativo sobre las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos de forma que se pueda aprender de la experiencia. Este informe deberá ser aprobado por el centro directivo o la unidad afectada y por la Dirección de Proyecto.

5.4.- MEDIOS

La empresa deberá proporcionar todos los medios necesarios y adecuados para la realización de todas las actividades del lote.

Todos los documentos e información que se utilice con las personas que participen en las actividades y la correspondencia que se mantenga con ellas deberán llevar el logotipo e identificación del Instituto conforme a la aplicación del manual de identidad corporativa de la Junta de Andalucía. No podrá incluirse logotipo o identificación alguna de la empresa adjudicataria.

Si fuese necesaria la utilización de espacios para algunas actividades el Instituto los proporcionará. En el caso de requerirse materiales extraordinarios no previstos para las actuaciones normales la Dirección de Proyecto deberá autorizarlo.

Todos los documentos utilizados en los trabajos de asesoramiento deberán ser remitidos en papel y en soporte digital al Instituto.

5.5.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

El Equipo de Proyecto será el responsable de la realización de todos los procesos y trabajos necesarios para la ejecución de las actuaciones derivados del presente lote y en él se distinguirán las personas profesionales que realizarán la función consultora, las de apoyo técnico y las de las tareas administrativas.

El personal consultor deberá tener una experiencia mínima de 5 años. Deberá explicitarse la dedicación de cada uno de los miembros del equipo en sus anteriores experiencias.

Al menos el 40 % de las actuaciones deberán ser realizadas por mujeres.

Lote 6.- Arte de la Innovación Colaborativa

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 30/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 30 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

El objeto del presente lote es organizar dos ediciones/talleres, para 40 personas cada una, del arte de la Innovación Colaborativa o Liderazgo Participativo que es una forma altamente efectiva de aprovechar la sabiduría colectiva y la capacidad para auto-organizarse de los grupos, sin importar su tamaño. Se basa en la creencia de que las personas otorgan su energía y prestan sus recursos a las cosas que más les importan, tanto en el trabajo como en la vida. El arte de la Innovación Colaborativa conjuga una serie de procesos conversacionales para invitar a las personas a adentrarse y tomar las riendas de los retos que afrontan. Se trata de desplegar una serie de técnicas participativas en un proceso de aprendizaje integrado que apoyen e incentiven la colaboración en entornos heterogéneos de trabajo, la construcción del conocimiento colectivo, la autoorganización para el trabajo participativo, la apropiación y responsabilización de las propias ideas en un entorno colectivo de actuación para el interés general y el bien común.

6.1.- OBJETIVOS

El Instituto pretende dotarse de herramientas que puedan ayudar a crear procesos más colaborativos y participativos en la Junta de Andalucía para generar una mayor sinergia y compromiso entre su personal por lo que, en cada edición, pretende:

- Conocer los fundamentos del arte de la Innovación Colaborativa.
- Experimentar la utilidad real de la participación en entornos heterogéneos y cambiantes de trabajo.
- Conocer y practicar metodologías participativas.
- Aprender a construir conocimiento colectivo.
- Crear una Comunidad de Prácticas que mantenga y continúe la actividad práctica en el tiempo.

Para alcanzar estos objetivos generales, se plantea organizar dos ediciones/talleres con los siguientes objetivos operativos:

- Identificar y definir el propósito específico de cada edición y diseñar los talleres.
- Impartir/dinamizar las dos ediciones de los talleres de tres días para implicar a las personas participantes.
- Apoyar una comunidad de práctica de las personas participantes para el aprovechamiento de la actividad.

6.2.- PROGRAMA DE TRABAJO

Se realizará, de acuerdo con la Dirección del Proyecto, un programa general de trabajo y se elaborará un proyecto para cada una de las ediciones.

6.3.- REDISEÑO DE TALLERES

Se establecerá un propósito específico para cada uno de los talleres. De acuerdo con el propósito se reelaborará el proyecto de su edición. Se deberá contar con personas relevantes que permitan dar un significado a todas las actividades que esté alineado con el propósito del taller.

Igualmente habrá que establecer la estrategia para la selección de las personas que vayan a participar y preparar las invitaciones según el colectivo destinatario.

6.4.- Desarrollo de talleres

Cada taller se desarrollará durante tres días con un horario de 9.00 a 18.00 horas, para un colectivo de 40 personas.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 31/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 31 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Se trabajarán de manera participativa y práctica las ideas, los conceptos y las teorías organizacionales que sustentan los elementos esenciales del Arte de la Innovación Colaborativa tanto en la preparación de la actividad presencial como durante la misma. Teniendo en cuenta los resultados de los trabajos previos, se preparará un manual que recoja los elementos que orientarán el trabajo posterior con los participantes.

Se practicarán las técnicas e instrumentos para el diseño de actividades basadas en el Arte de la Innovación Colaborativa.

El taller se organizará de manera que se expliquen y practiquen como mínimo las siguientes técnicas, metodologías y recursos:

- Escucha
- Diálogo
- Espacio abierto
- Café del mundo
- Preguntas poderosas
- Narración de historias
- Práctica del círculo
- Modelos mentales subyacentes
- Teoría u
- Conversaciones
- *Lean*
- Herramientas de diseño
- SCRUM

Cada técnica, metodología o práctica deberá tener un nexo de unión con la anterior y con la siguiente o siguientes en un proceso de aprendizaje práctico continuo. Para ello, el taller deberá estructurarse por fases que reflejen el orden habitual de desarrollar las actividades de innovación colaborativa.

Un elemento vertebrados de la actividad será la representación gráfica realizada sobre todo lo que se trabaje en el taller y contando con las personas participantes de modo que pueda servir para recapitular el conocimiento co-creado y como refuerzo de los contenidos tratados para facilitar el aprendizaje.

El taller deberá ser evaluado.

Los resultados del taller deberán recogerse en un documento que se entregará a quienes hayan participado.

6.5.- IMPULSO DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Deberá elaborarse y poner en marcha un plan de apoyo a las personas participantes para que pongan en práctica lo aprendido en el taller. Para ello, deberán ponerse en marcha comunidades de práctica o algún otro sistema que permita mantener el interés en el uso de las metodologías y técnicas trabajadas en el taller con un coste reducido, expresado en término de tiempo empleado por el personal participante.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 32/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 32 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

6.6.- EVALUACIÓN

Al final del proyecto se deberá hacer una evaluación global del trabajo realizado y se deberá elaborar una memoria de ejecución, análisis y conclusiones del mismo con propuestas para la mejora.

6.7.- REQUISITOS ESPECIALES DEL EQUIPO DE PROYECTO

El personal dedicado a la actividad del arte de la innovación colaborativa deberá tener una experiencia diversa en la impartición y dinamización de este tipo de actividades: al menos 1-2 personas con mas de 7 años de experiencia, 2-3 personas con 5 años y 2 que hayan asistido en estas formaciones al menos durante dos años.

Al menos el 40 % de las personas del equipo deberán ser mujeres.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo se organizará bajo la forma de proyectos. Es un objetivo prioritario de la Junta de Andalucía asegurar la calidad de los trabajos realizados. La organización de los proyectos y su ejecución debe ser tal que le permita obtener un seguimiento formal del avance de los lotes.

Debe existir una organización específica prevista para el desarrollo de cada lote en la que cada función quede perfectamente identificada, y cada función tenga asignada una persona responsable de su cumplimiento.

Se establecen las siguientes figuras y órganos de dirección:

- Dirección de Proyecto para cada lote.
- Jefatura de Proyecto, por la empresa adjudicataria, para cada lote .
- Equipo de Proyecto por la empresa adjudicataria, para cada lote .

Las funciones y responsabilidades de cada figura y órgano serán:

Dirección de Proyecto:

Para cada lote será designado por la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública entre las personas del propio Instituto siendo sus funciones y responsabilidades:

- Dirigir, supervisar y coordinar la realización y desarrollo de los trabajos.
- Aprobar el Programa de trabajo.
- Aprobar las metodologías de las actividades.
- Velar por el nivel de calidad de los trabajos.
- Decidir sobre la aceptación de las modificaciones propuestas por la Jefatura del Proyecto a lo largo del desarrollo de los trabajos.
- Asegurar el seguimiento del Programa de realización de los trabajos.
- Hacer cumplir las condiciones estipuladas en este documento.
- Autorizar cualquier alteración de la metodología empleada.
- Aprobar los materiales didácticos y demás documentación que se utilice en el proyecto.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 33/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 33 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

- Aprobar la participación en el proyecto de las personas del Equipo de Proyecto aportado por la empresa adjudicataria, así como sugerir o exigir la sustitución de alguna o algunas de las personas miembros del equipo (tanto del Jefe del Proyecto como del Equipo del Proyecto) si a su juicio su participación en el mismo dificulta o pone en peligro la calidad o la realización de los trabajos.
- Una vez aprobada por la Dirección de Proyecto, la composición del equipo de trabajo, aportado por la empresa adjudicataria, el Jefe de Proyecto tiene la obligación de mantenerle informado sobre cualquier modificación que se pueda producir en el equipo de trabajo. Estas modificaciones no podrán llevarse a efecto sin la aprobación expresa de la Dirección de Proyecto.
- Aprobar los resultados parciales y totales de la realización del proyecto; a estos efectos deberá recibir y analizar los resultados y documentación elaborados a la finalización de cada etapa, en su caso, pudiendo introducir las modificaciones o correcciones oportunas, requiriéndose su aprobación final.
- Informara de los factores que necesariamente deberán incluirse en el informe de evaluación, en su caso.

Jefaturas de Proyecto

Es aportada por la empresa adjudicataria de cada lote, siendo su responsabilidad la ejecución de los trabajos. Además tendrá como objetivos específicos los siguientes:

- Organizar la ejecución del proyecto de acuerdo con la metodología y el Programa de realización de los trabajos y poner en práctica las instrucciones de la Dirección de Proyecto.
- Ostentar la representación del equipo técnico contratado en sus relaciones con la Junta de Andalucía en lo referente a la ejecución de los trabajos.
- Proponer a la Dirección de Proyecto las modificaciones que estime necesarias, surgidas durante el desarrollo de los trabajos.
- Asegurar el nivel de calidad de los trabajos.
- Presentar a la Dirección de Proyecto, para su aprobación, los materiales y demás documentación que se distribuya así como los resultados de la evaluación de la satisfacción de los participantes, en su caso.
- Presentar a la Dirección de Proyecto los resultados parciales y totales de la realización del proyecto y su análisis y conclusiones.

Podrá formar parte del equipo de proyecto.

Equipos de Proyecto

Los Equipos de Proyecto serán los responsables de la realización de todos los procesos y trabajos necesarios para la ejecución del presente pliego. Deberán cumplir además los requisitos específicos establecidos para el Equipo de proyecto de cada lote, en su caso.

Del conjunto de todos los miembros de los equipos del proyecto, en la propuesta se deberá explicitar el reparto de funciones, especificándose las tareas que cada persona asumiría, así como su dedicación temporal al proyecto.

Al menos el 40 % de los talleres, de las sesiones de asesoramiento o de las horas de consultoría deberán ser realizadas por mujeres.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 34/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 34 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Tanto la jefatura como los equipos de proyecto ejecutaran el proyecto bajo el poder de la dirección y control de la empresa adjudicataria.

CONDICIONES GENERALES DE REALIZACIÓN

Información de base

La Junta de Andalucía facilitará a la empresa adjudicataria de cada lote cuanta información disponga relacionada con las materias objeto del presente trabajo. Toda la información que el Instituto proporcione a la empresa es propiedad de la Junta de Andalucía y no podrá ser utilizada en futuros trabajos por parte de la empresa adjudicataria, ya sea como referencia o como base de los mismos, a menos que se cuente con la autorización expresa, por escrito, de la Junta de Andalucía.

Ubicación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo se ubicará en las dependencias de la empresa adjudicataria. En los momentos puntuales en los que los trabajos se realizaran en las dependencias del Instituto, éste pondrá a disposición del equipo de trabajo el espacio necesario.

Confidencialidad de la información

No se podrá transferir información alguna sobre los trabajos a personas o entidades no explícitamente mencionados en este sentido en el contrato sin el consentimiento, por escrito, de la Junta de Andalucía.

Igualdad de género

Al amparo de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y de la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de genero en Andalucía, se establecen las siguientes condiciones especiales de ejecución del contrato:

- Se garantizara el uso no sexista del lenguaje en las actividades y en la totalidad de los documentos emitidos.
- Los informes, memoria parcial y/o final que contengan datos estadísticos deberán estar desagregados por sexo siempre que sea factible su obtención.
- No se exhibira a las personas como inferiores o superiores en dignidad humana en función de su sexo, o como meros objetos sexuales, se evitaran los estereotipos sexistas y se potenciara la diversificación sexual, de roles y de identidades de genero».

Plazo de ejecución y prórroga

El plazo de ejecución será de 12 meses y será prorrogable cada lote por tres períodos equivalentes más.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 35/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BF0BWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 35 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Aceptación final

La aceptación final del proyecto derivará de la obtención de la certificación de la Dirección de Proyecto previa realización de los trabajos y presentación de los documentos consecuencia de las tareas relacionadas en cada lote.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 36/36
VERIFICACIÓN	Pk2jm896BFOBWIFn2ryMaMXQFjbAru	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 36 / 36
VERIFICACIÓN	NJyGw2aYGw0VmxrLJWEQApT39o6Pp2	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	