

PLIEGO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Expediente: S-01915-2023

PROGRAMA PARA MUJERES DIRECTIVAS MANDOS INTERMEDIOS

Contenido

1. Introducción	3
2. Alcance y duración del programa de desarrollo directivo	4
3. Objetivo del programa	4
4. Contenidos del programa.....	6
5. Descripción del servicio de formación.....	8
6. Calendario.....	9
7. Profesorado.....	10
8. Aspectos técnicos de los contenidos del curso	11
9. Cronograma	12

1. Introducción

RTVE quiere poner en marcha **un programa de desarrollo directivo para 25 mujeres** con responsabilidad intermedia (jefas de unidad, mujeres con un complemento de especial responsabilidad alto o plus de programa equivalente) y con equipos a su cargo. El programa buscado debe contemplar la formación de estas mujeres desde diversos prismas:

- De un lado, un liderazgo humanista de corte actual que valore las diversidades y que priorice el bienestar y crecimiento personal y de las personas colaboradoras. Que promueva una gestión desde la responsabilidad ética y social poniendo en el centro criterios de sostenibilidad: igualdad, medioambiente, desarrollo... El modelo que se busca, por ser un patrón testado y con datos de retorno suficientes para aplicar una perspectiva de género, es el TLC (The Leadership Circle).
- Un programa de tutorización (mentoring) dentro de la empresa, en el que personas de RTVE con un rango de responsabilidad mayor al de las participantes les guiarán en unos objetivos previamente pactados y plasmados en un compromiso de tutorización.
- La celebración de una serie de talleres (workshops) transversales, en los que se tratarán temas clave para RTVE como la gestión de personal, conocimiento y cumplimiento normativo, control financiero, perspectiva de género y comunicación, entre otros.
- El desarrollo de un caso práctico en el que las participantes tendrán la oportunidad de aplicar lo aprendido en el programa.

Para ello busca la connivencia con una contraparte educativa que proporcione las bases teórico-prácticas y el equipo docente necesario para tal fin. Las entidades formativas candidatas deberán tener experiencia y demostrado éxito en programas de desarrollo de liderazgo y trabajo con posiciones directivas, incluyendo procesos de mentorización. Igualmente deberán aplicar la perspectiva de género en el desarrollo de toda la formación aquí expuesta. Las personas seleccionadas para impartir la formación deben ser expertas y estar, por tanto, certificadas en el modelo TLC (The Leadership Circle),

especializadas en aplicar una visión de género transversal a todos los contenidos, poniendo foco en cuestiones clave como los sesgos inconscientes, y también deben tener experiencia en la evaluación de liderazgo 360.

La entidad proveedora deberá dar forma a todo el proyecto, asumiendo los requerimientos en este pliego expuestos, desarrollará las distintas fases del programa en coordinación con RTVE y facilitará a la empresa, al finalizar el programa, la documentación que RTVE requiera para evaluar la acción, tales como; informes, encuestas y los datos necesarios para la futura gestión del talento interno.

2. Alcance y duración del programa de desarrollo directivo

El programa de desarrollo directivo dará cabida a 25 mujeres y se desarrollará en un máximo de doce meses. Tendrá un importante componente experiencial y alternará sesiones teórico-prácticas de liderazgo TLC con trabajos reflexivos individuales y grupales, sesiones de mentorización inmersivas, desarrollo de un caso práctico y talleres transversales. Las horas formativas mínimas por cada bloque del programa serán las siguientes:

- Liderazgo TLC: un mínimo de 5 sesiones presenciales, no consecutivas, de 6 horas cada una. Total 30 horas. (Se incluye al final de este documento una tabla de tiempos que plasma la distribución de las sesiones para el supuesto de que el programa comenzara en enero, entendiendo que es una organización susceptible de ser modificada por RTVE en función de sus necesidades).
- Mentorización: no menos de 5 encuentros, no consecutivos, entre mentoras/es y mentees. (También se encuentran distribuidas en el calendario que se ofrece al final de este documento)
- Talleres transversales: mínimas 5 sesiones de workshop, presenciales, de 2 horas de duración cada una. Total 10 horas. (Igualmente recogidos en la citada tabla de tiempos).

3. Objetivos del programa de desarrollo directivo

RTVE tiene el firme compromiso, ligado a los objetivos fijados en el II Plan de Igualdad de la empresa, de fomentar, mediante la formación, el desarrollo de mujeres dentro de la organización para conseguir mayores cuotas de igualdad en puestos de responsabilidad. El objetivo de este concreto programa es proporcionar herramientas de liderazgo a mujeres detectadas con potencial para escalar dentro de la organización y que ahora mismo ocupan una posición intermedia y que están al frente de un grupo de personas colaboradoras.

Busca ser un programa de referencia hecho a medida de las necesidades de RTVE, con contenidos adaptados a las características particulares de gestión de la organización, alineado con sus valores y sus aspiraciones. Por eso se considera fundamental la coparticipación de RTVE tanto en el diseño y definición del programa como en la formación (con la presencia de docentes internos) y la tutorización de las participantes.

Los datos de retorno del programa serán aprovechados por RTVE para la gestión del talento interno, en sintonía con los objetivos del II Plan de Igualdad de la CRTVE.

El programa formativo seleccionado debe proporcionar a las participantes, en un marco teórico y práctico, herramientas para crecer profesionalmente hacia una dirección humanista, centrada en el autoconocimiento y en el conocimiento de sus colaboradores/as y en la mejor gestión de las diversidades de las personas colaboradoras para alcanzar los objetivos esperados trabajando en equipo. El resultado buscado debe ser transformador para las participantes, que como resultado de su participación en el mismo deben ver incrementada su capacidad de gestión en todos los niveles, incluyendo:

- Autoconocimiento, autoliderazgo, toma de conciencia del propio potencial y el de sus equipos.
- Definir sus objetivos personales y profesionales y marcar un rumbo propio a partir de la comprensión de las oportunidades y retos específicos de las mujeres en puestos de liderazgo.
- Potenciar su capacidad de comunicación y conexión con sus colaboradores/as y equipos, promoviendo la confianza, compromiso y movilización hacia los objetivos.

- Desarrollar una mirada que permita comprender qué necesitan los equipos e incorporar competencias y herramientas para gestionar, hacerlos crecer y potenciar su desarrollo.
- Promover el bienestar, equilibrio y seguridad tanto propia como del equipo.
- Fomentar una mejor interrelación transversal entre las distintas unidades de RTVE.

Estos objetivos se deben conseguir con una vivencia que no sólo es formativa, sino experiencial, reflexiva y madurativa, por lo que los contenidos teóricos se deben completar con talleres, actividades, lecturas reflexivas, sesiones de tutorización, talleres y desarrollo de un caso práctico para RTVE que deberá ser defendido al finalizar el programa.

4. Contenidos del programa

Se busca la colaboración de un proveedor con experiencia en la creación y adaptación de programas de desarrollo directivo, capaz de poner en marcha un proyecto pionero para RTVE que contemple:

- **Formación en liderazgo TLC (The Leadership Circle)** para las 25 mujeres participantes. Las 5 sesiones mínimas propuestas deberán abordar los siguientes contenidos:
 - **Sesión de apertura:** presentación, toma de conciencia y marco general de oportunidades y desafíos para las mujeres en el contexto actual para predisponer a las participantes a sacar el máximo partido del programa. Debe hacerse en formato coaching grupal fomentando la interacción entre mujeres de diferentes direcciones. Las reflexiones plantadas deben estar basadas en datos respaldados por TLC
 - **Sesión 2:** A través de los estamentos del modelo de liderazgo TLC (sin realizar el test), reflexionar y tomar conciencia de conceptos básicos como las diferencias entre el liderazgo reactivo y creativo, los aceleradores y frenos del liderazgo y el propio plan de acción al respecto.

- **Sesión 3:** Las diferencias entre intención e impacto, los valores y su conexión con la autenticidad en el liderazgo, la importancia de las actitudes, la gestión del equilibrio vital y el bienestar emocional.
- **Sesión 4:** fundamentos y habilidades básicas del liderazgo (comunicación, establecimiento de límites, reforzar y reconocer, gestionar emociones). Trabajar en como fomentar la conexión y la confianza. El proceso de feedforward para construir juntos.
- **Sesión de cierre:** integrar y anclar todo lo aprendido de manera lúdica y colaborativa. Reforzar el uso de la hoja de ruta o plan de acción individual para seguir avanzando en el camino.

(El proveedor deberá asegurarse de que la perspectiva de género subyazca en los contenidos, con especial atención a los sesgos inconscientes en las prácticas cotidianas y al peso negativo que pueden tener los estereotipos de género).

- **Un programa de mentorización interna**, incluyendo en el servicio que la empresa adjudicataria preste a RTVE el matching de mentores/as (que serán personal de RTVE) y mentees, una sesión de concienciación para mentores y personas mentorizadas, la elaboración de una guía de actuación, formación para realizar la mentoría, seguimiento del proceso, asesoramiento y acompañamiento para el planteamiento y cumplimiento del acuerdo de mentorización. Para un correcto acompañamiento de las participantes en este proceso se requiere:
 - La participación de un número de mentores y mentoras idealmente igual al de participantes (25).
 - La formación y seguimiento de los 25 procesos de mentorización.
 - El programa se concretará, al menos, en 5 encuentros entre mentores/as y mentees
- **Talleres de formación en habilidades transversales**, incluyendo cuestiones claves para RTVE entre ellas finanzas, cumplimiento normativo, gestión de personal, políticas de igualdad y plan de igualdad de RTVE, políticas de conciliación y corresponsabilidad, protocolo contra acoso sexual y por razón de sexo,

conocimiento de la organización y sus recursos. Se plantean 6 talleres que se desarrollarán, de forma no consecutiva, a lo largo del programa formativo (el cronograma tentativo se recoge en la tabla de tiempos al final de este documento). Será responsabilidad de la empresa contratada la preparación y coordinación de estos talleres, la búsqueda de los perfiles expertos para impartirlos, en los casos en los que la materia requiera docentes externos a RTVE, así como asesorar y facilitar la guionización, los materiales didácticos y puesta en escena del taller cuando el profesorado sea personal de RTVE.

- Creación, con el asesoramiento de la empresa o institución académica adjudicataria, de un **caso práctico** para su realización a lo largo de desarrollo del programa, sobre roles asignados previamente, incluyendo el análisis del punto de partida, presentación de un plan estratégico y puesta en escena de la presentación de los proyectos (25, uno por participante). La empresa adjudicataria también realizará la asistencia técnica a la jornada final de presentación de los 25 proyectos. El formato de esta jornada será presencial, en una ubicación elegida por RTVE dentro de sus instalaciones.
- **Creación, por parte de la empresa o institución académica adjudicataria, de una comunidad interna de mujeres** participantes en este programa y otros anteriores y posteriores.
- **Portal e-learning** para las participantes. **Asistencia** técnica aportada por la empresa para: control de asistencia, entrega de materiales, coordinación de actividades, y en general asistencia a la dirección de Recursos Humanos y Organización en todo lo que se requiera para la correcta coordinación que asegure el éxito del programa.
- **Entrega de diploma acreditativo de asistencia y superación del programa**, con descripción de la formación realizada y horas lectivas dedicadas.
- Una vez finalizado el programa, el proveedor suministrará a RTVE **datos de retorno** de las participantes (asistencia, aprovechamiento del programa, capacidades y potencialidades detectadas) y plasmará en un documento resumen las actividades realizadas, reflejando las horas dedicadas, las personas que han participado, las materias que han sido objeto de estudio y análisis, la tasa de superación de las sesiones formativas y cuantos datos considere que

reflejen la naturaleza del programa. Dicho documento se elaborará bajo los criterios requeridos por RTVE y puede incluir datos numéricos, textos, tablas y otros elementos y modelos de análisis.

5. Descripción del servicio de formación

Se requiere un servicio de formación *in company*. La empresa adjudicataria proporcionará un programa de formación específico adaptado a las necesidades que se indican en el presente documento, en el horario y lugar elegidos por RTVE.

La formación se impartirá en modalidad presencial en el lugar designado por RTVE en la Comunidad de Madrid.

El proveedor deberá dar forma a todo este proyecto, asumiendo los requerimientos aquí expuestos, creando una imagen de marca del programa, acordada y supervisada por el departamento de Comunicación de RTVE y desarrollando toda la narrativa, incluyendo presentaciones en formato papel o digital y cuantos documentos requiera la dirección de Recursos Humanos y Organización para uso interno o externo.

Se pretende la colaboración de una contraparte académica que cumpla, además de lo anteriormente expuesto, con los siguientes requerimientos:

- Que tenga una amplia experiencia en programas de desarrollo de liderazgo y trabajo con posiciones directivas (al menos 12 años)
- Que facilite un diploma al finalizar el programa con descripción de las materias y horas dedicadas.
- Que disponga de docentes con experiencia en liderazgo y que al mismo tiempo sean coaches certificados en TLC, para alinear las sesiones reforzando un único modelo de liderazgo y retando durante todas las sesiones el posicionamiento de las participantes para fomentar su transformación.
- Que tengan una valoración medida de sus programas de desarrollo directivo superior al 85%.
- Que cumplan lo establecido en el Pacto de Estado contra la violencia de género, en lo relativo a la formación específica con perspectiva de género, que en su artículo 47 cita: “incluir en los ciclos superiores, másteres, formación

especializada y líneas de asesoría y cursos personalizados del Instituto de RTVE, contenidos de especialización en comunicación y género, con especial incidencia en el tratamiento de la información relacionada con la violencia contra las mujeres.”

- Que incorpore de forma transversal en las sesiones la problemática de los sesgos inconscientes y los estereotipos de género.

6. Calendario

Una vez adjudicado el servicio de formación, se coordinará con la Dirección de RR.HH. de RTVE la fecha de inicio del programa.

El programa de formación se desarrollará en el periodo de doce meses.

Si por motivos organizativos y empresariales de RTVE fuese necesario retrasar la impartición de los cursos, se tomará como mes de inicio del cronograma, el mes de inicio de la formación. Durante este periodo se iniciarán las cuatro directrices de la formación según el cronograma que se presenta en el epígrafe 10 del presente documento:

- Clases teórico-prácticas: Al menos cinco sesiones formativas con clases teórico-prácticas a lo largo del periodo lectivo, y con material de lectura y trabajos sincronizados entre sesiones para afianzar los conocimientos adquiridos.
- Un programa de tutorización (mentoring) dentro de la empresa, en el que personas de RTVE con un rango de responsabilidad mayor al de las participantes les guiarán en unos objetivos previamente pactados y plasmados en un contrato de tutorización.
- Talleres transversales.
- Desarrollo de un caso práctico.

7. Profesorado

Para la impartición de este programa de formación se requiere un agente que proporcione las bases teórico-prácticas y el equipo docente necesario.

El programa tiene que contar con profesorado acreditado en las materias citadas en este documento, con un nivel de satisfacción testado y evaluado por alumnas de ediciones anteriores.

La contraparte adjudicataria deberá acreditar que las personas profesionales encargadas de impartir este programa formativo están certificadas en TLC (The Leadership Circle) y formadas de manera especializada en perspectiva de género.

El programa contará con 2 *coaches* para las 25 participantes.

8. Aspectos técnicos y humanos de los contenidos del curso

El proveedor debe disponer del equipo docente, técnico y de la infraestructura tecnológica suficiente para poder compartir recursos con las participantes de manera online, así como para la asistencia en el aula física.

La infraestructura tecnológica debe ofrecer a las participantes la posibilidad de interacción con los contenidos, entrega de proyectos, contacto con el profesorado, comunidad con otras alumnas, multidispositivo (pc, Tablet, smartphone...) sin necesidad de que las participantes tengan que descargar ni instalar ningún software en sus ordenadores. El servicio se prestará en la nube.

Esta infraestructura debe estar disponible desde el primer día del programa hasta seis meses posteriores a la finalización del mismo.

Los aspectos técnicos que tienen que cumplir la plataforma online o campus virtual son:

- La plataforma o infraestructura tecnológica tendrá que soportar contenidos en formato multimedia, vídeo, audio e imagen de manera fluida y rápida.
- Empleará un software que no necesite instalar ningún programa en el dispositivo de la alumna
- El acceso a la plataforma será adaptativo a distintos dispositivos: web responsive.
- La plataforma tendrá que soportar los siguientes exploradores en sus dos últimas versiones: Explorer, Firefox, Safari, Chrome y Microsoft Edge.

- Disponibilidad de la plataforma 24 horas y siete días (24 x 7)
- Servicio de asistencia técnica (SAT) para la resolución de incidencias con la plataforma. Respuesta en un máximo de 48 horas (sin fines de semana ni festivos nacionales de España)
- La plataforma tendrá copia de respaldo con periodicidad semanal.
- Los contenidos de la plataforma online serán de propia elaboración, o de otras fuentes como agencia de medios, banco de imágenes, etc. de los que la adjudicataria tendrá derechos para su utilización o estos tendrán la consideración legal de uso libre y público.

9. Cronograma



Este cronograma es orientativo y habrá de adaptarse a las fechas definitivas de comienzo de la formación.