



INFORME FINAL

DPCD 2024

DESARROLLO PERSONALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA



25 de noviembre de 2024

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES.....	3
2. DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	3
2.1 Datos de participación en el Programa.....	3
2.2 Descripción del Programa.....	4
2.3 Evaluación del Programa.....	6
A) Indicadores técnicos de evaluación.....	6
B) Índice referencial.....	6
C) Valoración del programa por las personas participantes....	9
D) Conclusiones.....	10
ANEXO I: Calendario.....	12
ANEXO II: Orden del día de la sesión de inicio.....	15
ANEXO III: Resultados agregados de la evaluación inicial.....	17
ANEXO IV: Catálogo de talleres.....	25
ANEXO V: Valoración de los talleres.....	44
ANEXO VI: Planes de acción.....	75
ANEXO VII: Resultados agregados de la evaluación final.....	102
ANEXO VIII: Cuestionario de evaluación final del programa....	106
ANEXO IX: Resultado de la encuesta final del programa.....	111
ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre.....	124

1. ANTECEDENTES

La formación directiva es una palanca de cambio organizacional que requiere distintos enfoques para abordarla, que sean participativos, basados en competencias, e integrados con la actividad real del puesto de trabajo. El personal directivo de la Administración Pública andaluza debe impulsar y desarrollar sus competencias a fin de fortalecer su rol de gestión de equipos y su liderazgo capacitador y motivador, capaz de desarrollar personas que alcancen el éxito en el desempeño de sus respectivas funciones y el logro de los objetivos de la organización.

En este contexto, el Instituto Andaluz de Administración Pública (en adelante, IAAP), que trabaja en una serie de programas focalizados en la formación y desarrollo de la figura del personal directivo público, solicita a Dopp Consultores (en adelante Dopp) la ejecución del proyecto denominado **“Desarrollo personalizado de las competencias directivas para el personal de la Administración General de la Junta de Andalucía 2024”**.

Para el logro de los objetivos planteados, El IAAP apuesta por el “PDDP” o Programa de Desarrollo personalizado del personal Directivo Público, basado en un modelo de formación que facilita la transferencia al puesto de trabajo de las habilidades, conocimientos y actitudes que se van desarrollando.

El programa parte de una evaluación inicial de competencias como paso necesario para la “toma de conciencia” de las propias fortalezas y áreas de mejora. Complementariamente, se aplican una serie de pruebas para orientar acerca del estilo de aprendizaje de la persona participante, de los estilos de liderazgo dominantes y de la visión que se tiene en su entorno acerca de sus actuaciones directivas. Estos parámetros facilitarán su desarrollo particular a través de talleres y sesiones de asesoramiento personal. Todo el proceso concluye con una evaluación final que permite valorar y hacer conscientes a las personas participantes sobre los progresos experimentados.

2. DESARROLLO DEL PROGRAMA

2.1 Datos de participación en el Programa

El número de solicitudes recibidas fue de 211, de las cuales sólo 124 solicitudes cumplían requisitos de nivel (26 a 30).

Total solicitudes correctas	124
Andalucía Occidental	87
Andalucía Oriental	37

A pesar de contar con 45 plazas en la convocatoria, 30 plazas para Andalucía Occidental y 15 plazas para Andalucía Oriental inician el programa 50 personas debido a la alta demanda:

		Mujeres	Hombres
Total personas que inician el programa	50	24	26
Andalucía Occidental	33	15	18
Andalucía Oriental	17	9	8

Durante el programa 4 personas causaron baja, todos hombres, finalizando el programa 46 personas:

		Mujeres	Hombres
Total personas que finalizan el programa	46	24	22
Andalucía Occidental	31	15	16
Andalucía Oriental	15	9	6

2.2 Descripción del Programa

El programa se ha articulado en base a las siguientes actividades:

- **Sesión inicial:** sesión grupal con una duración de nueve horas celebrada¹ el 15 de enero en Sevilla y el 17 en Granada. Su objetivo era dar a conocer el programa en profundidad y facilitar a las personas participantes la toma de conciencia sobre la importancia/oportunidad/reto de la mejora continua, situándolas en el punto de partida “de compromiso” óptimo para emprender un programa de desarrollo personal de este tipo².
- **Evaluación inicial³:** El objetivo que se persigue con esta actuación es identificar y analizar, a través de autoevaluación y de la evaluación de otras personas de la organización de su entorno de trabajo (jefatura, personas colaterales, y personas colaboradoras), el grado de desarrollo de las competencias directivas según lo recogido en el Diccionario de Competencias directivas del IAAP, y los estilos de liderazgo que emplean. Además, se evaluaron el clima laboral, los estilos de aprendizaje y la inteligencia emocional. Como elemento complementario se evaluaron los rasgos de personalidad para obtener conclusiones sobre su forma de ser, pensar y actuar, así como sus habilidades gestoras de equipos y recursos, para conocer cómo consigue que las personas que están bajo su responsabilidad trabajen en equipo y estén motivadas para alcanzar sus objetivos.
- **Desarrollo de la primera sesión de asesoramiento:** Una vez finalizada la evaluación, se desarrolló la primera de las cuatro sesiones de asesoramiento prevista en el programa. El objetivo de esta sesión era analizar con la persona participante los resultados de la evaluación para ayudarle a desarrollar e impulsar un plan de trabajo a través de la asistencia a los talleres que mejor encajen con los resultados obtenidos en la evaluación.
- **Desarrollo de talleres:**
Cada persona participante realiza 3 talleres formativos, de 22 horas de duración, que se imparten en la modalidad semipresencial, con dos sesiones presenciales y dos sesiones no presenciales a los que la plataforma MOODLE del IAAP da soporte.
De los 3 talleres, dos de ellos son comunes a todas las personas participantes, por considerarse básicos para el desarrollo de las personas directivas de la Junta de Andalucía, y el tercero lo elige la persona participante, entre varios que se ofertan, en función del resultado de la evaluación inicial. Los talleres son:
 - **“Estrategias efectivas de comunicación”**
 - **“Liderazgo capacitador”.**
 - **Tercer taller:** La oferta de talleres con las fechas y lugares en los que se impartieron es la siguiente:

Oferta Andalucía Oriental (Granada)

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN 7 y 8 de febrero con puesta común 21 mayo
LIDERAZGO CAPACITADOR 4 y 5 de marzo con puesta común 4 de junio
I24G-07DP (GR). GESTIÓN DEL CAMBIO 6 y 7 de marzo con puesta común 6 de junio
I24G-11DP (GR). LIDERAZGO EMOCIONAL 22 y 23 de abril con puesta común 24 de junio
I24G-13DP (GR). ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PERSONAL 24 y 25 de abril con puesta común 25 de junio

¹ En el anexo I se encuentra el Calendario completo del proyecto.

² En el anexo II se muestra el orden del día de esta sesión.

³ En el anexo III se muestra los resultados agregados de la evaluación inicial.

Oferta Andalucía occidental (Sevilla)

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN. 5 y 6 de febrero con puesta común 20 mayo
ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN 5 y 6 de febrero con puesta común 20 mayo
I24G-04DP (SE) LIDERAZGO CAPACITADOR. 4 y 5 de marzo con puesta común 4 de junio
I24G-06DP (SE). LIDERAZGO CAPACITADOR 6 y 7 de marzo con puesta común 5 de junio
I24G-08DP (SE). GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. 11 y 12 de marzo con puesta común 6 de junio
I24G-09DP (SE). GESTIÓN DEL CAMBIO 13 y 14 de marzo con puesta común 6 de junio
I24G-10DP (SE). ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PERSONAL 22 y 23 de abril con puesta común 24 de junio
I24G-12DP (SE). LIDERAZGO EMOCIONAL 24 y 25 de abril con puesta común 25 de junio
I24G-14DP (SE). GESTIÓN DE CONFLICTOS 29 y 30 de abril con puesta común 26 de junio
I24G-15DP (SE). LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN 29 y 30 de abril con puesta común 26 de junio

- Desarrollo de la segunda y tercera sesión de asesoramiento:**
2ª sesión de asesoramiento: Entre la primera sesión del primer taller y la del segundo, con el objetivo de analizar la marcha del proceso de aprendizaje, afianzar los resultados y revisar su primer plan de acción.
3ª sesión de seguimiento: Antes de la segunda sesión del segundo y tercer taller de las personas participantes, con el objetivo de revisar la marcha de los planes de acción para la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, el desarrollo del aprendizaje y afianzar los resultados personales⁴
- Evaluación final:** Durante el mes de septiembre se llevó a cabo la evaluación final, la cual se centra en analizar la evolución de las personas participantes tanto en el desarrollo de las competencias como en los estilos de dirección, desarrollándose nuevamente una evaluación 360º. El objetivo es valorar los resultados del trabajo individual y colectivo, y la transferencia a la organización.
- Desarrollo de la cuarta sesión de asesoramiento:** Con el objetivo de visar los logros alcanzados, los resultados de la evaluación y definir un plan de desarrollo personal a más largo plazo. Los asesoramientos han permitido trabajar mejor los aspectos personales y profesionales.
- Sesión final:** se desarrolló el 4 de noviembre en Sevilla y el 5 en Granada. Los objetivos de la misma eran analizar los resultados globales del programa, trabajar conjuntamente los planteamientos de futuro de las personas participantes y reflexionar grupalmente sobre la experiencia vivida, los avances, metas alcanzadas, barreras, expectativas cumplidas, así como cualquier otro elemento del programa, haciendo especial hincapié en la necesidad de continuar comprometidos con la mejora y el desarrollo personal.⁵

⁴ En el anexo VI se presenta los objetivos, acciones y logros de cada uno de los planes de acción que han desarrollado las personas participantes y que se trataron en las sesiones de seguimiento.

⁵ En el anexo X se muestra el orden del día de esta sesión.

2.3 Evaluación del Programa

A) Indicadores técnicos de evaluación

1. **Índice de cobertura.** El programa oferta 45 plazas para toda Andalucía, con una programación inicial de 30 para Andalucía Occidental y 15 para Andalucía Oriental. En 2023 el programa no cubrió el número de plazas ofertadas y se quedaron 9 plazas vacantes en el inicio (20%), que en el final se convierte en un 29%. Asimismo, y en relación a la distribución en las dos áreas, en 2023 las personas participantes de Andalucía Oriental fueron tan solo 7, ni la mitad de las plazas ofertadas. En 2024 la tendencia se ha revertido completamente y de 45 plazas previstas en el contrato iniciaron el programa 50 personas.
2. **Índice de Participación.** El número de personas participantes disminuía cada año entre 2021 a 2023, tanto el número de personas que lo iniciaban como el número de personas que lo finalizaban. En 2024 la tendencia se ha revertido completamente y lo han finalizado 46 personas, la tasa de finalización más alta y la tasa de abandono más pequeña de los últimos 4 años. Señalar además que, de las 4 personas que no finalizan el programa, 3 de ellas realizan 2 de los tres talleres obligatorios, y la última abandona desde el principio por fractura de pierna y ser de Huelva (imposibilidad de desplazarse a los talleres), lo que habla de un alto grado de compromiso con el programa de todas las personas participantes.
3. **Requisitos de selección.** En la convocatoria se señala que “va dirigido a personas de niveles 26 a 30 o asimilados, al servicio de la Administración de la Junta de Andalucía, responsables de equipos de trabajo y que el personal laboral responsable de centros de trabajo se asimilará a un nivel 26”. Sin embargo, y por falta de personas solicitantes, no se estaba respetando los requisitos de selección en relación al grado y nivel de las personas participantes, y en la convocatoria de 2023 el 44% de las personas participantes no cumplían este requisito. En 2024 la tendencia se ha revertido completamente y el 100% de las personas participantes han sido niveles 26 a 30 y con equipo de personas a su cargo.
4. **Distribución provincial.** En la convocatoria se distribuyen 15 plazas para las provincias de Andalucía Oriental y 30 plazas para Andalucía Occidental, pero la realidad es que la centralización de la administración autonómica en Sevilla hace que estos porcentajes en convocatorias anteriores no se hayan cubierto. En 2023 más del 60% de las personas participantes trabajaba en Sevilla. En 2024 la tendencia se ha revertido completamente y la proporción de la convocatoria se ha mantenido en la realización del programa, habiendo representación de todas las provincias.
5. **Participación femenina.** La participación femenina en los últimos cuatro años ha sido muy variable, oscilando del 62% en el año 2021 (datos de personas que finalizan), 57% en 2022, 40% en 2023 y 52% en 2024.

B) Índice referencial

El índice referencial permite vislumbrar el desarrollo adquirido por las personas participantes, al comparar el obtenido en la evaluación inicial y en la final. Para calcular dicho índice en el ámbito competencial se ha procedido a sumar la media de cada competencia y dividir el resultado entre 16 (el número de competencias evaluadas). La escala de resultado va de 1 a 5.

En cuanto al índice referido a los estilos de dirección, se ha procedido a multiplicar la media de los estilos coercitivo e imitativo por 1,1 (al ser definidos por Goleman, Boyatzis y McKee como disonante se las ha dado un menor valor) y multiplicar la media de los estilos orientativo, participativo, afiliativo y capacitador por 1,2, al considerarse que estos estilos están más asociados con el estilo de liderazgo impulsado desde el IAAP. En este caso la escala de resultado va de 0 a 1.

El resultado se muestra a continuación de manera global y por sexo:

Índice referencia global

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica/media	4,10	4,22	0,12
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,31	4,46	0,15
Planificación y gestión flexible/media	3,82	4,11	0,29
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,45	4,55	0,1
Capacidad de inspirar /media	4,44	4,51	0,07
Influencia y empatía organizacional /media	4,33	4,43	0,1
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,11	4,28	0,17
Pensamiento global aplicado /media	3,90	4,11	0,21
Gestión del cambio y transf. Digital /media	4,22	4,35	0,13
Innovación y creatividad en red /media	3,88	4,14	0,26
Desarrollo y desempeño profesinal /media	3,78	4,14	0,36
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,59	3,97	0,38
Aprendizaje social colaborativo /media	3,57	4,00	0,43
Autogestión emocional /media	4,37	4,56	0,19
Orientación a la ciudadanía /media	4,05	4,18	0,13
Gobierno abierto /media	3,48	3,73	0,25
INDICE REFERENCIAL	4,03	4,23	0,20

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,57	0,57	0,00
Estilo Orientativo	0,80	0,84	0,04
Estilo Afiliativo	0,78	0,79	0,01
Estilo Participativo	0,84	0,85	0,01
Estilo Imitativo	0,74	0,76	0,02
Estilo Capacitador	0,81	0,84	0,03
INDICE REFERENCIAL	0,89	0,91	0,02

Índice referencia global por Sexo

Mujeres participantes (23)

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica/media	4,13	4,28	0,15
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,38	4,52	0,14
Planificación y gestión flexible/media	3,91	4,20	0,29
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,46	4,59	0,13
Capacidad de inspirar /media	4,50	4,55	0,05
Influencia y empatía organizacional /media	4,36	4,49	0,13
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,15	4,40	0,25
Pensamiento global aplicado /media	3,92	4,21	0,29
Gestión del cambio y transf. Digital /media	4,24	4,42	0,18
Innovación y creatividad en red /media	3,88	4,15	0,27
Desarrollo y desempeño profesinal /media	3,81	4,20	0,39



	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,64	4,02	0,38
Aprendizaje social colaborativo /media	3,65	4,08	0,43
Autogestión emocional /media	4,41	4,59	0,18
Orientación a la ciudadanía /media	4,14	4,27	0,13
Gobierno abierto /media	3,53	3,79	0,26
INDICE REFERENCIAL	4,07	4,30	0,23
	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,56	0,60	0,04
Estilo Orientativo	0,81	0,84	0,03
Estilo Afiliativo	0,78	0,80	0,02
Estilo Participativo	0,85	0,85	0
Estilo Imitativo	0,73	0,77	0,04
Estilo Capacitador	0,82	0,85	0,03
INDICE REFERENCIAL	0,89	0,92	0,03

Hombres Participantes (23)

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica/media	4,07	4,16	0,09
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,24	4,41	0,17
Planificación y gestión flexible/media	3,74	4,01	0,27
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,43	4,51	0,08
Capacidad de inspirar /media	4,38	4,47	0,09
Influencia y empatía organizacional /media	4,30	4,38	0,08
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,06	4,16	0,1
Pensamiento global aplicado /media	3,88	4,01	0,13
Gestión del cambio y transf. Digital /media	4,19	4,29	0,1
Innovación y creatividad en red /media	3,88	4,12	0,24
Desarrollo y desempeño profesinal /media	3,75	4,08	0,33
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,54	3,92	0,38
Aprendizaje social colaborativo /media	3,48	3,92	0,44
Autogestión emocional /media	4,33	4,53	0,2
Orientación a la ciudadanía /media	3,96	4,09	0,13
Gobierno abierto /media	3,44	3,67	0,23
INDICE REFERENCIAL	3,98	4,17	0,19
	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,58	0,57	-0,01
Estilo Orientativo	0,79	0,85	0,06
Estilo Afiliativo	0,77	0,79	0,02
Estilo Participativo	0,82	0,86	0,04
Estilo Imitativo	0,74	0,74	0
Estilo Capacitador	0,81	0,85	0,04
INDICE REFERENCIAL	0,88	0,91	0,03

En todos los casos el índice referencial en la evaluación final es mayor que el obtenido en la inicial.

C) Valoración del programa por las personas participantes

Las personas participantes han destacado que el programa ha tenido una **alta aplicabilidad en su desempeño laboral y en su vida personal**, permitiéndoles implementar técnicas y herramientas que han mejorado su gestión directiva. Muchas personas han destacado haber alcanzado los objetivos propuestos en la actividad formativa, logrando interiorizar los conocimientos y trasladarlos a su práctica diaria. Resaltan un impacto positivo tanto en sus competencias como en los resultados organizacionales, destacando una mayor claridad en su rol y habilidades directivas, lo que se refleja en una mejor relación con sus equipos de trabajo y una mayor implicación de estos en el cumplimiento de objetivos.

También se han señalado desafíos, como la diversidad de equipos y la dificultad de gestionar el tiempo para aplicar los conocimientos adquiridos de manera más efectiva. Algunas de las personas participantes consideran que **el cambio requerido debe ser progresivo**, lo que puede limitar el impacto inmediato.

Sobre **los aspectos más complejos o dificultades** del programa existe bastante consenso, como en otras ediciones, en poner el foco en concretar el plan de acción, objetivos, acciones e indicadores, para poder poner en práctica las herramientas trabajadas.

También se ha destacado como dificultad la gestión del tiempo y la compatibilidad entre las responsabilidades laborales y el programa formativo. Algunas personas mencionaron que les resultó complicado asistir a las sesiones presenciales, compaginar sus agendas profesionales con las actividades del curso, y encontrar tiempo para implementar y evaluar los planes de acción. Este desafío se intensifica cuando se trata de mantener la intensidad en el programa a lo largo del tiempo, especialmente en períodos como el verano, que interrumpen la continuidad del aprendizaje.

En menor medida se han destacado también como dificultad responder los cuestionarios de autoevaluación, lo que, aunque considerado importante, requería un tiempo adicional que no siempre era fácil de encontrar. Algunas personas han indicado que era excesivamente largo (debería plantearse acortar el cuestionario, no incluyendo los comportamientos denominados avanzados. De esa forma no tendría competencias con seis o incluso más comportamientos a analizar) y que algunas competencias no eran de aplicación a su puesto, lo que generaba dudas sobre las respuestas a dar (en especial se hacía mención a las competencias Aprendizaje basado en la práctica y el autodesarrollo, Aprendizaje social colaborativo y Gobierno abierto).

Otras sugerencias podemos agruparlas en los siguientes bloques:

Estructura y duración del curso:

- Ajustar la división temporal entre etapas, evitando períodos demasiado largos entre el último taller y la clausura.
- Considerar la ampliación de las sesiones a dos días completos para profundizar en los temas y abordar cuestiones que surgen en los debates.

Homogeneidad y personalización del grupo:

- Seleccionar perfiles de participantes con roles y contextos directivos más homogéneos para favorecer una mayor aplicabilidad de los conocimientos compartidos.

Contenido y materiales:

- Proporcionar más bibliografía para fomentar la investigación autónoma y el aprendizaje continuo.
- Simplificar los cuestionarios de evaluación inicial y final, aclarando las preguntas para evitar confusiones.

Interacción y seguimiento:

- Facilitar una lista de contactos de los participantes para promover el networking y el intercambio de experiencias más allá del curso.

Reconocimientos y comentarios generales:

- Mantener y reforzar los elementos ya bien recibidos, como la utilidad general del curso y el impacto positivo en el desarrollo profesional de los asistentes.

D) Conclusiones

El proyecto ha logrado crear un **entorno de aprendizaje enriquecedor y colaborativo**, en el que tanto las personas participantes como las personas formadoras y asesoras han contribuido significativamente al éxito del programa. Uno de los aspectos más destacados ha sido el excelente ambiente generado, caracterizado por la implicación, cooperación y calidad humana de las personas asistentes. Se ha valorado especialmente la **posibilidad de compartir experiencias con personas que enfrentan desafíos similares en sus roles directivos**, lo que ha permitido generar soluciones prácticas y aprender de las estrategias de otras personas. Este intercambio ha sido percibido como una de las experiencias más valiosas del curso.

Las personas asesoras han desempeñado un papel importante en el proyecto, no solo por su conocimiento y experiencia, sino también por su actitud empática y abierta. Su capacidad para fomentar la reflexión, mostrar otros caminos y motivar a las personas participantes ha sido valorado como fundamental para mantener el dinamismo y la relevancia del programa. Aunque la calidad de los asesores ha sido ampliamente reconocida, algunos participantes han sugerido que se podría mejorar el feedback proporcionado, especialmente en los planes de acción, ofreciendo un mayor número de comentarios detallados y orientativos que faciliten una mejor implementación de los mismos.

La estructura práctica del curso, basada en talleres y planes de acción, ha sido un elemento central para el desarrollo de competencias directivas. Las personas participantes han destacado que las actividades prácticas y los talleres, particularmente los relacionados con comunicación y liderazgo, han tenido un impacto directo en su desempeño laboral y personal. La aplicación de herramientas y dinámicas a sus realidades cotidianas ha permitido una transferencia de conocimiento significativa, aunque en algunos casos limitada por restricciones de tiempo y carga laboral.

De las personas formadoras se ha valorado altamente sus conocimientos, experiencia y actitud cercana, señalando que han sido fundamentales no solo para la transmisión efectiva de contenidos, sino también para motivar y fomentar la reflexión sobre las prácticas directivas. Su capacidad para generar un ambiente agradable y dinámico, junto con su sentido del humor y empatía, ha propiciado un entorno de aprendizaje estimulante y accesible.

El contenido del Programa también ha sido valorado positivamente, especialmente por su enfoque en habilidades comunicativas, liderazgo, gestión de conflictos y planificación. La claridad en la transmisión de ideas y la aplicación directa de las herramientas a situaciones reales han sido elementos clave para maximizar su utilidad. Las personas participantes han reconocido que el Programa ha mejorado su capacidad de motivar a sus equipos y gestionar relaciones interpersonales complejas, dos de los retos más importantes en sus roles.

Además, el proyecto ha tenido un **impacto positivo en el networking** de todo el alumnado, permitiendo establecer contactos útiles para su desarrollo profesional. El intercambio de experiencias no solo ha proporcionado soluciones prácticas, sino que también ha reforzado el sentido de comunidad y de organización, algo que es crucial en contextos directivos donde los desafíos pueden ser aislantes.

Uno de los desafíos principales ha sido **la conciliación entre las demandas del curso y las responsabilidades laborales y personales**. La implementación de los planes de acción, aunque altamente valorada, ha enfrentado dificultades debido a la falta de tiempo y la necesidad de períodos más largos para realizar cambios profundos. Estas limitaciones reflejan la necesidad de ajustar la carga y los tiempos del programa, quizás distribuyendo los talleres en un plazo mayor.

En conjunto, el **Programa ha sido calificado mayoritariamente como una experiencia transformadora**, con un impacto notable en el desempeño y en la forma en que abordan sus roles directivos las personas participantes. Aunque hay aspectos logísticos y metodológicos que podrían ajustarse para maximizar su efectividad, el Programa ha cumplido con las expectativas en términos de aprendizaje práctico, fortalecimiento de competencias y creación de un ambiente colaborativo y estimulante.



ANEXO I: Calendario

**CALENDARIO DESARROLLO PERSONALIZADO DE COMPETENCIAS
DIRECTIVAS 2024.
ANDALUCÍA OCCIDENTAL**

ACTUACIÓN	FECHA
Sesión inicial. Jornada presentación	15 enero De 9:00 a 18:00
Evaluación inicial (online)	Enero Estará abierta la plataforma del 16 al 31 de enero (se estima unas 2:30 para finalizarla)
1er taller: Estrategias efectivas de comunicación	5-6 febrero 7-8 febrero Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
1ª sesión de asesoramiento	12-16 febrero Una hora aproximad.
2º Taller: Liderazgo capacitador	4-5 marzo 6-7 marzo Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
Tercer taller (se ofrecen 6 a elegir 1 por parte del alumnado, y a definir en función de los resultados de la evaluación inicial)	11-12 marzo 13-14 marzo 22-23 abril 24-25 abril 29-30 abril 29-30 abril Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
2ª sesión de asesoramiento	8-12 abril Una hora aproximad.
3ª sesión de asesoramiento	13-17 mayo Una hora aproximad.
2ª y última sesión del 1er taller Estrategias efectivas de comunicación para compartir resultados del plan de acción	20 o 21 mayo (según el grupo) De 9:00 a 15:00
2ª y última sesión del 2º taller Liderazgo Capacitador para compartir resultados del plan de acción	4 o 5 junio (según el grupo) De 9:00 a 15:00
2ª y última sesión del 3er taller elegido para compartir resultados de evaluación	6, 24, 25 o 26 junio (según taller) De 9:00 a 15:00
Evaluación final (on line)	Septiembre Plataforma abierta del 16 al 27 de septiembre (se estima unas 1:00 para finalizarla)
4ª sesión de asesoramiento	14-18 octubre Una hora aproximad.
Sesión Cierre del Programa	4 noviembre De 9:00 a 18:00

**CALENDARIO DESARROLLO PERSONALIZADO DE COMPETENCIAS
DIRECTIVAS 2024.
ANDALUCÍA ORIENTAL**

ACTUACIÓN	FECHA
Sesión inicial. Jornada presentación	17 enero De 9:00 a 18:00
Evaluación inicial (online)	Enero Estará abierta la plataforma del 16 al 31 de enero (se estima unas 2:30 para finalizarla)
1er taller: Estrategias efectivas de comunicación	5-6 febrero Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
1ª sesión de asesoramiento	12-16 febrero Una hora aproximad.
2º Taller: Liderazgo capacitador	4-5 marzo Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
Tercer taller (se ofrecen 3 a elegir 1 por parte del alumnado, y a definir en función de los resultados de la evaluación inicial)	6-7 marzo 22-23 abril 24-25 abril Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
2ª sesión de asesoramiento	8-12 abril Una hora aproximad.
3ª sesión de asesoramiento	13-17 mayo Una hora aproximad.
2ª y última sesión del 1er taller Estrategias efectivas de comunicación para compartir resultados del plan de acción	20 mayo De 9:00 a 15:00
2ª y última sesión del 2º taller Liderazgo Capacitador para compartir resultados del plan de acción	4 junio De 9:00 a 15:00
2ª y última sesión del 3er taller elegido para compartir resultados de evaluación	5, 24 o 25 junio (según taller) De 9:00 a 15:00
Evaluación final (on line)	Septiembre Plataforma abierta del 16 al 27 de septiembre (se estima unas 1:00 para finalizarla)
4ª sesión de asesoramiento	14-18 octubre Una hora aproximad.
Sesión cierre del Programa	5 noviembre De 9:00 a 18:00

ANEXO II: Orden del día de la sesión de inicio

Horario: 9:00 a 18:00

Orden del día:

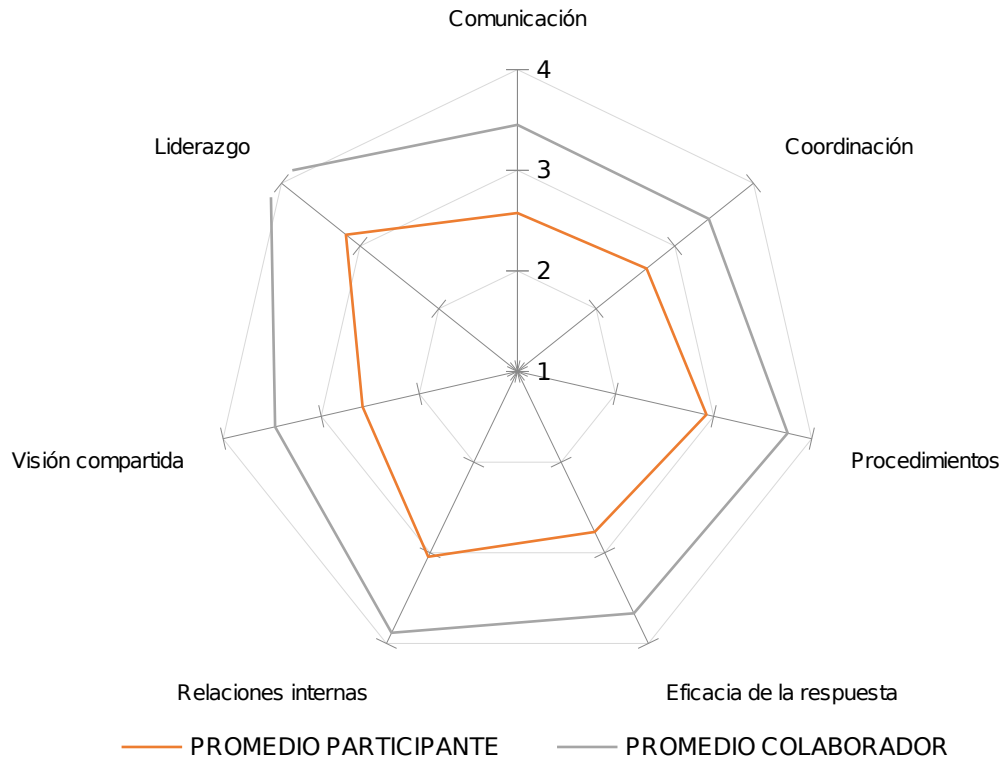
- 09:00 – 09:40
Bienvenida institucional y presentación de la jornada (objetivo, metodología, resultados esperados).
- 09:40 – 10:10
Actividad de inicio: Presentación de las personas participantes
- 10:10 – 10:40
Romper la barrera de lo conocido para poder crecer
- 10:40 – 11:30
El **Liderazgo:** Elemento clave para las personas directivas
- 11:30 – 12:00
Descanso
- 12:00 – 12:45
Identidad pública: Pilar para el desarrollo profesional
- 12:45 – 14:00
Hitos y logística del programa
Proceso de evaluación
- 14: 00 – 15:30
Comida
- 15:30 – 16:00
Consecución de objetivos a través de la planificación y búsqueda de apoyos
- 16:30 – 17:00
Modelo GROW
- 17:00 – 17:45
Plan de Acción como guía del cambio personal
- 17:45 – 18:00
Conclusiones y cierre



ANEXO III: Resultados agregados de la evaluación inicial

RESULTADOS GLOBALES

- **Entorno Laboral**



El gráfico proporcionó un diagnóstico inicial del entorno laboral percibido por las personas participantes y sus equipos, destacando áreas clave que necesitaban atención. Se observó que, aunque los equipos tenían una percepción más positiva del entorno en general, quienes participaron en la evaluación identificaron áreas de mejora importantes, especialmente en "relaciones internas" y "visión compartida", donde se percibía un mayor desfase entre ambas evaluaciones. Este diagnóstico inicial puso de manifiesto posibles desafíos relacionados con la cohesión y el alineamiento dentro de los equipos, lo que subrayaba la necesidad de enfocarse en estos aspectos durante el desarrollo del proyecto.

Recordamos que los ámbitos que se analizaron fueron los siguientes:

- Comunicación (disponibilidad y acceso a la información).
- Coordinación (conocimiento y contribución a la consecución de resultados).
- Procedimientos (delimitación y conexión de actividades y procesos).
- Eficacia en la respuesta (correspondencia entre la solicitud realizada y la respuesta recibida).
- Relaciones internas (apoyo prestado y recibido en la organización).
- Visión compartida (claridad y consenso en los objetivos comunes).
- Liderazgo (conocimiento, desarrollo y orientación del equipo).

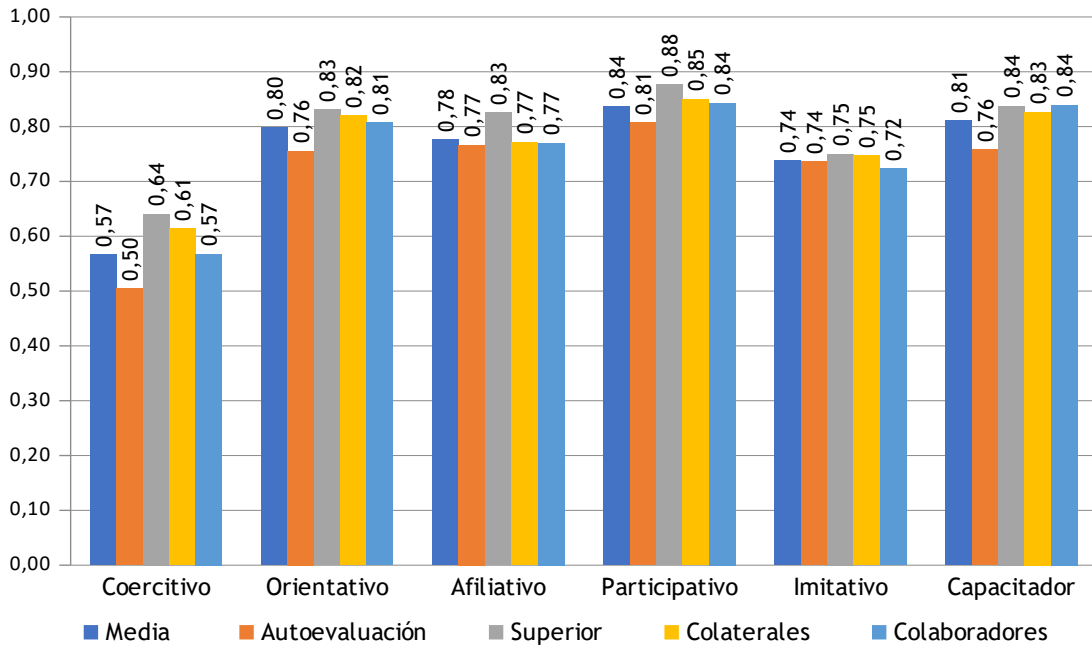
- **Competencias**

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	3,83	3,62	4,00	4,15	4,00
Compromiso con objetivos y resultados	4,25	4,11	4,36	4,39	4,25
Planificación y gestión flexible	3,55	3,08	3,85	3,93	3,80
Liderazgo de servicio y motivación	4,23	4,39	4,37	4,37	4,24
Capacidad de inspirar	4,29	4,23	4,43	4,42	4,30
Influencia y empatía organizacional	4,06	4,02	4,33	4,29	4,12
Construcción y desarrollo de relaciones	3,80	3,40	4,09	4,15	3,92
Pensamiento global aplicado	3,65	3,25	3,99	3,96	3,86
Gestión del cambio y transf. Digital	3,97	3,88	4,08	4,23	4,06
Innovación y creatividad en red	3,52	3,12	3,88	3,88	3,68
Desarrollo y desempeño profesional	3,65	3,20	3,88	4,10	3,85
Aprendizaje autodesarrollo	3,43	3,01	3,82	3,87	3,51
Aprendizaje social colaborativo	3,22	2,53	3,90	3,60	3,46
Autogestión emocional	4,13	4,11	4,21	4,34	4,24
Orientación a la ciudadanía	3,86	3,41	4,14	4,17	4,21
Gobierno abierto	3,30	2,40	3,82	3,94	3,84

El gráfico presentó un análisis inicial de competencias clave desde diferentes perspectivas: la autoevaluación de las personas participantes, las valoraciones de sus colaboradores, colaterales, y sus superiores. Se observó una tendencia general en la que las personas participantes evaluaron sus competencias de manera más baja que el resto de las evaluaciones, lo que indicó una percepción más crítica o modesta de su propio desempeño. Superiores y colaboradores valoraron de manera más positiva aspectos como "compromiso con objetivos y resultados", "liderazgo de servicio y motivación" y "capacidad de inspirar", destacando estas áreas como fortalezas percibidas en el entorno laboral.

En cambio, competencias como "gobierno abierto", "aprendizaje social colaborativo" y "orientación a la ciudadanía" mostraron una brecha más significativa entre la autoevaluación y las evaluaciones externas, lo que sugirió que estas áreas eran puntos de mejora prioritarios desde la percepción de las personas participantes. Las opiniones colaterales y de los superiores también indicaron oportunidades para reforzar competencias relacionadas con "innovación y creatividad en red" y "aprendizaje autodesarrollo", que eran fundamentales en los entornos laborales.

• **Estilos de Liderazgo**



Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,57	0,50	0,64	0,61	0,57
Orientativo	0,80	0,76	0,83	0,82	0,81
Afiliativo	0,78	0,77	0,83	0,77	0,77
Participativo	0,84	0,81	0,88	0,85	0,84
Imitativo	0,74	0,74	0,75	0,75	0,72
Capacitador	0,81	0,76	0,84	0,83	0,84

La tabla de los estilos de liderazgo (coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador) reflejaba que los estilos participativo (0,84) y capacitador (0,81) fueron los mejores valorados, destacando su importancia y relevancia en el entorno laboral. En contraste, el estilo coercitivo obtuvo la puntuación más baja (0,57), lo que sugiere que este enfoque tenía menor impacto en el contexto evaluado.

Las diferencias entre las perspectivas fueron mínimas, lo que reflejó una alineación general en cómo se percibieron los estilos. Sin embargo, el colectivo superior tendió a otorgar las calificaciones más altas en la mayoría de los estilos, especialmente en el orientativo (0,83) y el capacitador (0,84), destacando su percepción positiva de las habilidades de liderazgo de las personas participantes. Por otro lado, la autoevaluación fue consistentemente más crítica, siendo más baja en todos los estilos, lo que indicó que las personas participantes inicialmente percibían margen de mejora en sus propias capacidades.

RESULTADOS ANDALUCÍA OCCIDENTAL

- Inteligencia emocional**

Si analizamos los resultados obtenidos por los participantes de Andalucía Occidental, la banda se sitúa entre 77 y 108. El cuestionario empleado sitúa a la población en esta competencia en una distribución normal tal y como se muestra en la siguiente imagen.



Tan sólo cinco personas se sitúan por debajo de la puntuación central establecida por el cuestionario (intervalo entre 85 y 115). En esta ocasión ninguna persona se sitúa por encima de dicho intervalo.

- Competencias**

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,07	3,65	4,23	4,07	4,34
Compromiso con objetivos y resultados	4,30	4,01	4,44	4,26	4,46
Planificación y gestión flexible	3,84	3,24	4,12	3,89	4,02
Liderazgo de servicio y motivación	4,40	4,23	4,52	4,29	4,55
Capacidad de inspirar	4,41	4,17	4,53	4,35	4,67
Influencia y empatía organizacional	4,31	4,00	4,44	4,33	4,44
Construcción y desarrollo de relaciones	4,11	3,58	4,31	4,19	4,39
Pensamiento global aplicado	3,89	3,20	4,18	3,96	4,18
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,17	3,74	4,35	4,16	4,43
Innovación y creatividad en red	3,83	3,15	4,16	3,94	4,09
Desarrollo y desempeño profesional	3,80	3,12	4,11	3,94	4,11
Aprendizaje autodesarrollo	3,64	2,97	3,95	3,77	3,85
Aprendizaje social colaborativo	3,65	2,92	3,92	3,76	3,94
Autogestión emocional	4,36	4,03	4,52	4,36	4,54
Orientación a la ciudadanía	4,04	3,49	4,27	4,09	4,30
Gobierno abierto	3,49	2,44	3,88	3,67	3,97

Existe alguna diferencias si comparados el resultado obtenido por el colectivo de participantes de Andalucía Occidental con el obtenido de manera global:

Cambios en la autoevaluación:

En esta gráfica, la autoevaluación muestra un notable incremento en varias competencias en comparación con la gráfica que presenta los resultados globales. Áreas como "gestión del cambio y transformación digital", "autogestión emocional" y "aprendizaje social colaborativo", que en la evaluación global estaban más bajas, presentan una mejora clara. Esto indica que las personas participantes de Andalucía Occidental se percibieron con un mayor desarrollo en estas competencias.

Perspectiva externa:

Las valoraciones de los colaboradores, colaterales y superiores son muy similares, aunque en la evaluación de Andalucía Occidental se aprecia una ligera convergencia con la autoevaluación, especialmente en competencias como "liderazgo de servicio y motivación", "compromiso con objetivos y resultados" y "capacidad de inspirar".

- **Estilos de liderazgo**

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,56	0,49	0,66	0,62	0,55
Orientativo	0,79	0,75	0,83	0,79	0,79
Afiliativo	0,77	0,76	0,84	0,74	0,76
Participativo	0,83	0,81	0,86	0,84	0,84
Imitativo	0,73	0,72	0,77	0,74	0,71
Capacitador	0,80	0,76	0,84	0,79	0,83

El estilo Participativo es para todos los colectivos el estilo de liderazgo más presente en las personas participantes.

Como en los resultados globales el estilo participativo y el capacitador, tal y como se podía interpretar de la tabla anterior, son los estilos primarios y secundarios que definen, mayoritariamente, la manera de gestionar de las personas participantes a sus equipos. No obstante, si debemos señalar que el estilo orientativo en la media no queda muy lejano del estilo capacitador.

RESULTADOS ANDALUCÍA ORIENTAL

- Inteligencia emocional**

Si analizamos los resultados obtenidos por los participantes de Andalucía oriental, la banda se sitúa entre 79 y 106. El cuestionario empleado sitúa a la población en este competencia en una distribución normal tal y como se muestra en la siguiente imagen.



Dos personas participante se sitúan por debajo de la puntuación central establecida por el cuestionario (intervalo entre 85 y 115) al obtener un cociente de 79 y 83 respectivamente.

- Competencias**

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,16	3,57	4,38	4,29	4,43
Compromiso con objetivos y resultados	4,34	3,97	4,49	4,48	4,59
Planificación y gestión flexible	3,82	3,05	4,27	4,02	4,09
Liderazgo de servicio y motivación	4,54	4,36	4,51	4,63	4,73
Capacidad de inspirar	4,48	4,24	4,53	4,61	4,65
Influencia y empatía organizacional	4,39	4,03	4,50	4,59	4,45
Construcción y desarrollo de relaciones	4,11	3,63	4,35	4,37	4,24
Pensamiento global aplicado	3,95	3,33	4,33	4,18	4,07
Gestión del cambio y transf. Digital	4,33	3,98	4,45	4,46	4,45
Innovación y creatividad en red	4,00	3,44	4,31	4,26	4,25
Desarrollo y desempeño profesional	3,79	2,98	4,29	4,23	4,03
Aprendizaje autodesarrollo	3,52	2,65	4,14	3,95	4,01
Aprendizaje social colaborativo	3,43	2,73	4,06	3,86	3,79
Autogestión emocional	4,40	4,11	4,54	4,53	4,42
Orientación a la ciudadanía	4,08	3,64	4,45	4,23	4,24
Gobierno abierto	3,50	2,78	3,47	3,66	4,21

Si comparamos estos datos con los ofrecidos a nivel global, debemos señalar que las líneas que representan las diferentes perspectivas (autoevaluación, colaboradores, colaterales y superior) son más uniformes a nivel global que a nivel Andalucía Occidental, indicando una mayor consistencia en la percepción general de las competencias evaluadas. Por el contrario, en los datos referidos a Andalucía Oriental se observa una mayor dispersión en algunos aspectos, especialmente en la autoevaluación. Esto podría sugerir que estas personas se percibieron de manera más crítica en ciertas áreas, como la "autogestión emocional" y el "aprendizaje autodesarrollo".

En ambas gráficas, las competencias relacionadas con "liderazgo de servicio y motivación", "compromiso con objetivos y resultados" y "capacidad de inspirar" son consistentes como puntos fuertes, tanto en la percepción interna como externa. Sin embargo, en los datos referidos a Andalucía Oriental, las valoraciones de la autoevaluación están notablemente más bajas en "aprendizaje autodesarrollo" y "aprendizaje social colaborativo".

Las opiniones de colaboradores, colaterales y superiores son relativamente similares y consistentes. No obstante, en los datos referidos a Andalucía Oriental, la "media ponderada" proporciona una visión más equilibrada y refleja cómo las evaluaciones externas tienden a compensar las percepciones más críticas de la autoevaluación.

- **Estilos de liderazgo**

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,58	0,54	0,61	0,61	0,61
Orientativo	0,82	0,76	0,83	0,88	0,84
Afiliativo	0,79	0,77	0,79	0,83	0,80
Participativo	0,84	0,80	0,91	0,87	0,85
Imitativo	0,75	0,76	0,70	0,75	0,75
Capacitador	0,83	0,75	0,84	0,89	0,87

Al contrario que en los anteriores análisis, en el colectivo de participantes de Andalucía Oriental dos estilos se consideran como más definitorios en la gestión de los equipos de trabajo.: el participativo (autoevaluación, superior) y el capacitador (colaterales y colaboradores).

ANEXO IV: Catálogo de talleres

Introducción

1. OBJETIVO:

El presente documento tiene como finalidad presentar el conjunto de Talleres de Formación que conforman el Itinerario Formativo a ofrecer a las personas participantes del programa “DESARROLLO PERSONALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA 2024” así como a aquellas personas que participaron en el programa en años anteriores.

Para cada uno de los **talleres** se especifican:

- Objetivo competencial
- Capacidades específicas
- Contenidos formativos

2. DURACIÓN Y HORARIO:

Cada taller se distribuye en 4 momentos, con una carga lectiva total de 22 horas:

- Primer momento (**asíncrono**) para la reflexión
- Segundo momento (**síncrono**) Presenciales en **dos días** para la adquisición de conocimientos/herramientas y la elaboración de un Plan de Acción:
 - Día 1: **horario de 9:00 a 15:00 y de 16:30 a 18:30**
 - Día 2: **horario de 9:00 a 15:00**
- Tercer momento (**asíncrono**) para la **puesta en marcha del Plan de Acción**
- Cuarto momento (**síncrono**) para compartir el Plan de acción y obtener feedback grupal, con un **horario de 9:00 a 14:00**

Lugar de celebración:

- Parte asíncrona: Plataforma de Teleformación del Instituto Andaluz de Administración Pública. (<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/moodle/>)
- Parte síncrona: se celebrará en las siguientes sedes, según zona geográfica en la que se imparta cada taller (Occidental u Oriental)

SEDE SEVILLA (Occidental)
AULARIO CARTUJA IAAP
EDIFIC. Antiguo Pabellón de Puerto Rico
C/ Johannes Kepler nº 3, esquina con C/ Tomás Alba Edison
41092 Isla de la Cartuja – Sevilla



SEDE GRANADA (Oriental)
Avda. Joaquina Eguaras, nº 2. (18013 Granada)



3. DESARROLLO:

En las dos primeras jornadas presenciales se trabajarán los contenidos descritos a través de una metodología eminentemente práctica y participativa en la que se fomenta el intercambio de ideas y experiencias de las personas participantes.

En la sesión de puesta en común se efectuará un repaso y refuerzo de los principales conceptos formativos impartidos en las dos anteriores y además se procederá a una puesta en común de los Planes de Acción, compartiendo con el resto de las personas participantes los resultados obtenidos, los beneficios y las dificultades vividas en el proceso formativo, relacionados con el objetivo competencial del taller y, en especial, con el aprendizaje transformacional experimentado.

Antes del desarrollo de las primeras jornadas presenciales, se accederá a la plataforma (<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/moodle/>) del Instituto para tomar contacto con la acción formativa y reflexionar sobre la materia que se va a trabajar.

Además, entre las dos primeras sesiones presenciales y la tercera, las personas participantes podrán trabajar en la plataforma, profundizando en los contenidos y herramientas vistas en el taller, además de recibir feedback sobre los planes de acción que se vayan desarrollando.

4. OBJETIVOS, CAPACIDADES Y CONTENIDOS DE LOS TALLERES:

Denominación	Estrategias efectivas de comunicación.	
Área temática	Relaciones humanas.	
Tipología de la formación	Troncal.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Optativa.	<input type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: Semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- 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 habituales (relaciones) eficaces con la organización.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C.1. Comunicar las ideas y mensajes, propios o de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás.
- CE.1.1. Conoce y sabe identificar diferentes estilos de comunicación y cómo utilizarlos correctamente en diversas situaciones.
 - CE.1.2. Reconoce las barreras que interfieren y condicionan las habilidades comunicativas.
 - CE.1.3. Elabora un discurso estructurado y sabe expresarse de forma oral y por escrito.
- C.2. Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de los demás, integrándolos para el mejor cumplimiento de la misión.
- CE.2.1. Aplica escucha activa al menos de segundo nivel.
 - CE.2.2. Aplica el feedback positivo y negativo con su equipo.
- C.3. Adaptar la comunicación a los distintos contextos y personas.
- CE.3.1. Identifica situaciones diferentes y aplica estrategias distintas.
 - CE.3.2. Utiliza argumentos persuasivos en una situación compleja.
- C.4. Conseguir la creación de sinergias y situaciones de ganancia mutua y llevar a cabo negociaciones habituales constructivas incluso en situaciones de dificultad.
- CE.4.1. Muestra un ejemplo donde emplea la asertividad.
 - CE.4.2. En una situación simulada (o real) aplica las habilidades de negociación para la ganancia mutua.

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA INFLUENCIA

- Descripción de los comportamientos clave asociados.
- Por qué y para qué necesitamos comunicar bien.
- El liderazgo y la comunicación.

LIDERAR COMUNICANDO: UN CAMINO POR RECORRER

- La comunicación interpersonal como herramienta de influencia: claves y estrategias.
- Comunicación vs. Influencia.
- Estilos de comunicación: pasivo, agresivo, asertivo.
- Barreras de la comunicación.

HABILIDADES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

- La escucha activa y la empatía: técnicas de escucha.
- Cuerpo - Emoción - Lenguaje: la triada de la comunicación efectiva.
- La asertividad: estrategias prácticas para dirigir asertivamente.
- La habilidad para comunicar información útil sobre el comportamiento: el feedback:
 - Cuándo y cómo comunicar feedback.
 - Claves del feedback.
 - El feedforward.
- El lenguaje:
 - Los actos del habla.
 - Distinciones.
- Principios de la comunicación no verbal.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo.

Denominación	Liderazgo Capacitador.	
Área temática	Relaciones humanas.	
Tipología de la formación	Troncal.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Optativa.	<input type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, animar y conectar lo que la persona desea con las metas de la organización. Facilitar y promover el progreso personal y profesional propio y de los demás miembros del equipo, reconociendo sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, y fomentando y potenciando las competencias por medio de aprendizajes formales, no formales e informales.
- Transmitir con claridad las expectativas sobre el desempeño y rendimiento de las personas del equipo.
- Comprender y facilitar las expectativas laborales de las personas del equipo.
- Facilitar la identificación y reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas del equipo.
- Fomentar el desarrollo de las competencias de las personas del equipo a través de aprendizajes formales, no formales e informales.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C1 Transmitir con claridad las expectativas sobre el desempeño y rendimiento de las personas del equipo.
- CE.1.1. Comunica de forma directa, precisa y adecuada al nivel de experiencia de cada miembro del equipo.
 - CE.1.2. Confirma que los miembros del equipo comprenden las expectativas a través de feedback y ajustes oportunos en la comunicación.
- C2 Comprender y facilitar las expectativas laborales de las personas del equipo.
- CE.2.1. Establece un canal de comunicación continuo donde las personas del equipo expresan claramente sus expectativas.
 - CE.2.2. Facilita ajustes en las responsabilidades de acuerdo con las competencias y expectativas de desarrollo de cada miembro.
- C3 Facilitar la identificación y reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas del equipo.
- CE.3.1. Observa las dinámicas de trabajo y analiza los comportamientos, reconociendo patrones que indiquen fortalezas o puntos a mejorar.
 - CE.3.2. Trabaja junto al equipo para establecer planes de desarrollo enfocados en potenciar las fortalezas y mejorar las áreas débiles, asegurando su implementación.
- C4 Promover el progreso personal y profesional propio y de los demás.
- CE.4.1. Fomenta una mentalidad de aprendizaje y desarrollo continuo en su equipo, promoviendo la autoevaluación y la mejora competencial.
 - CE.4.2. Incentiva al equipo a tomar la iniciativa en su propio desarrollo.
- C5 Fomentar el desarrollo de las competencias de las personas del equipo a través de aprendizajes formales y no formales.
- CE.5.1. Facilita la participación del equipo en formaciones formales (cursos, seminarios) directamente vinculadas a las necesidades del Servicio.
 - CE.5.2. Genera oportunidades para que el equipo desarrolle competencias a través de proyectos, actuaciones y/o colaboración interdepartamental.

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA DESARROLLO PROFESIONAL

- Descripción de los comportamientos clave asociados.
- La importancia del desarrollo profesional en la Administración.

EL LIDERAZGO CAPACITADOR

- Concepto y comportamientos.
- Características del líder capacitador.

LAS HABILIDADES DEL LÍDER CAPACITADOR

- La escucha activa.
- Desmontando creencias limitantes.
- Preguntas poderosas.
- El feed-Back.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

- La generación de confianza.
- Afianzar lo esencial.
- Conseguir el acuerdo.
- Poner el foco en la persona a capacitar.

CAPACITANDO AL EQUIPO

- Herramientas que permiten el desarrollo del equipo de trabajo.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Gestión del cambio.	
Área temática	Transformación y Digitalización.	
Tipología de la formación	Troncal.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Optativa.	<input type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- 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.
- Apoyar a las personas afectadas por el cambio y ofrecer una visión positiva del mismo.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C.1. Identificar los cambios más relevantes en el contexto profesional y personal, adaptando estrategia y comportamientos personales a las situaciones.
- CE.1.1. Demuestra una capacidad sólida para identificar los factores clave que están generando cambios en el entorno organizacional y personal.
- CE.1.2. Ajusta su estrategia y comportamiento en función de las nuevas circunstancias, mostrando una rápida y efectiva capacidad de respuesta a los cambios.
- C.2. Conocer cuáles son las barreras, resistencias y obstáculos ante los cambios en el ámbito profesional y personal minimizando riesgos y potenciando oportunidades.
- CE.2.1. Reconoce de manera temprana las fuentes de resistencia, tanto individuales como colectivas, ante los cambios.
- CE.2.2. Crea y ejecuta planes de contingencia que abordan los obstáculos identificados, mientras maximiza las oportunidades para transformar los retos en ventajas.
- C.3. Aprender a afrontar los cambios con calma y reflexión, desde una actitud de mejora continua y compromiso con el trabajo y el resultado.
- CE.3.1. Busca oportunidades para mejorar, utilizando el cambio como un catalizador para el progreso organizacional y personal.
- CE.3.2. Mantiene la calma y una actitud reflexiva ante situaciones de incertidumbre, mostrando una capacidad de liderazgo que inspira confianza en el equipo.
- C.4. Escuchar y prestar apoyo a las personas afectadas por el cambio.
- CE.4.1. Dedicar tiempo a escuchar a las personas afectadas por el cambio, demostrando empatía y comprensión de sus preocupaciones y emociones.
- CE.4.1. Fomenta espacios de diálogo abiertos, donde los miembros del equipo puedan expresar sus preocupaciones, promoviendo un entorno colaborativo que minimice el impacto negativo del cambio.

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA GESTIÓN DEL CAMBIO.

- Descripción de los comportamientos clave asociados.
- La importancia de la gestión del cambio en la Administración.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: CONCEPTOS Y ASPECTOS

- Que implica para mí el cambio.
- Cambio: capacidad + compromiso + acción.
- Capacidades, actitudes, destrezas y valores para gestionar el cambio.
- 4 principios claves en el Proceso del cambio.

CLAVES PARA ADAPTARSE AL CAMBIO

- Como adaptarse a una realidad en continuo cambio.
- Creencias limitantes: freno al cambio.
- El proceso de adaptación al cambio:
 - La curva del cambio.

RESISTENCIAS EN LOS PROCESO DE CAMBIO

- ¿Las personas se resisten al cambio?
- La comunicación en el cambio.

HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EL CAMBIO EN EQUIPO

- La creatividad como impulsor del cambio.

LOS 8 PASOS PARA TENER ÉXITO EN EL CAMBIO

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Liderazgo para la Innovación I	
Área temática	Transformación y Digitalización.	
Tipología de la formación	Troncal.	<input type="checkbox"/>
	Optativa.	<input checked="" type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Crear las condiciones organizativas adecuadas para la puesta en marcha de proyectos innovadores en la Administración Pública Andaluza con la intención de mejorar la percepción de la ciudadanía sobre las prestaciones públicas.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C1 Capacidad para comprender y aplicar conceptos de innovación en el ámbito público.
 CE.1.1. Identifica los diferentes tipos y ámbitos de la innovación aplicados a la administración pública.
 CE.1.2. Entiende la necesidad de la innovación en este contexto y puede explicar cómo superar las barreras comunes a la innovación en el sector público.
- C2 Capacidad para gestionar el ciclo de un proyecto innovador utilizando la metodología IAAP.
 CE.2.1. Aplica correctamente los 9 pasos de la metodología IAAP, desde la incubación hasta la ejecución y escalabilidad del proyecto.
 CE.2.2. Sabe mapear oportunidades y definir un reto de innovación específico en su entorno de trabajo.
- C3 Capacidad para liderar equipos en procesos de innovación
 CE.3.1. Forma y lidera equipos multidisciplinares enfocados en resolver retos de innovación.
 CE.3.2. Usa técnicas de liderazgo para fomentar la creatividad y colaboración en la generación de soluciones innovadoras.
- C4 Capacidad para implementar y validar soluciones innovadoras.
 CE.4.1. Ejecuta un plan de tareas y llevar a cabo una validación final de las soluciones propuestas.
 CE.4.2. Muestra flexibilidad y apertura para realizar ajustes en las soluciones innovadoras en función de los resultados obtenidos, garantizando su eficacia y sostenibilidad a largo plazo

CONTENIDOS

LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO

- Tipos de innovación.
- Ámbitos de la innovación.
- ¿Para que necesitamos la innovación?
- Barreras a la innovación.

CÓMO CREAR CULTURA DE INNOVACIÓN

- Gestión de proyectos y hoja de ruta con los 9 pasos de la metodología IAAP:
 - Incubación:
 - Mapear oportunidades.
 - Elegir el reto de innovación.
 - Crear el equipo.
 - Definición:
 - Investigar a fondo el reto.
 - Imaginar soluciones:
 - La creatividad en el proceso de innovación.
 - Técnicas para liderar procesos creativos.
 - Delimitar el proyecto
 - Ejecución:
 - Ejecutar el plan de tareas.
 - Realizar validación final.
 - Implementar y escalar la solución.

HABILIDADES DEL LIDER PARA LA INNOVACIÓN

- Reto de Atención: conseguir la participación y la notoriedad del proyecto. COMUNICACIÓN.
- Reto de Compromiso (engagement): pasar de la atención a la implicación. GESTIÓN DE EQUIPOS.
- Reto de Conversión: pasar de la implicación a los resultados. GESTIÓN DE PROYECTOS.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Organización y Gestión Personal	
Área temática	Desarrollo personal y profesional continuo	
Tipología de la formación	Troncal.	<input type="checkbox"/>
	Optativa.	<input checked="" type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Desarrollar una gestión eficiente del tiempo, aprendiendo a emplear el tiempo de manera efectiva y establecer prioridades adecuadas.
- Fortalecer habilidades básicas de auto-organización, mejorando la capacidad para planificar, priorizar, y programar tareas, así como gestionar hábitos y delegar funciones.
- Aplicar herramientas para optimizar la organización personal.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

C1 Capacidad para manejar el tiempo de manera eficiente, priorizando actividades, ajustando su planificación ante imprevistos y asegurando la entrega de resultados en los plazos establecidos.

CE.1.1. Identifica y prioriza las tareas importantes y urgentes, utilizando sistemas como listas de tareas o matrices de priorización.

CE.1.2. Cumple con las tareas en el tiempo previsto, evitando procrastinación y logrando un flujo constante de trabajo

C2 Capacidad para planificar, priorizar y programar tareas diarias de manera estructurada, utilizando métodos que permitan una visión clara de las obligaciones y compromisos.

CE.2.1. Planifica y organiza su día o semana de manera estructurada, mostrando un uso eficiente de las 3P.

CE.2.2. Identifica las principales fuentes de distracción o "ladrones del tiempo" en su rutina y aplica estrategias correctivas para minimizarlos

C3. Capacidad para aplicar herramientas específicas que ayuden a la gestión del tiempo y la organización personal.

CE.3.1. Utiliza herramientas como la matriz Eisenhower para categorizar y priorizar las tareas según su urgencia e importancia

CE.3.2. Aplica técnicas como Pomodoro o GTD para mejorar la productividad, concentrarse en una tarea a la vez y evitar distracciones

C4 Capacidad para delegar tareas de manera efectiva, escogiendo correctamente qué tareas pueden ser asignadas a otras personas para optimizar el tiempo personal.

CE.4.1 Delega adecuadamente las tareas a las personas correctas, asegurando una comunicación clara y monitoreo de los resultados.

CE.4.2 Evalúa la eficacia de las tareas delegadas y realiza ajustes si es necesario, asegurando que las tareas se completen correctamente y en tiempo.

CONTENIDOS

LA GESTIÓN DEL TIEMPO

- ¿Cómo empleamos el tiempo?
- La gestión de las prioridades.
- Características del tiempo:
 - 3 compañeros de viaje.
- Ladrones del tiempo:
 - Extrínsecos.
 - Intrínsecos.
- Las 5 leyes de acosta
- Los 5 impulsores de Kahler.

HABILIDADES BÁSICAS DE AUTORGANIZACIÓN

- Las 3 P: Planificar, Priorizar, Programar.
- Identificar fugas de tiempo.
- Asertividad: Cinco formas de decir NO y ser consecuente.
- La delegación.
- La generación de hábitos.

HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR NUESTRA ORGANIZACIÓN PERSONAL

- Matriz Eisenhower.
- Gestión de agendas: Previsión de los imprevistos.
- Gestión de llamadas / correos.
- Técnica Pomodoro.
- Metodología GTD.
- Tableros: Visualización del trabajo.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Liderazgo Emocional	
Área temática	Desarrollo personal y profesional continuo	
Tipología de la formación	Troncal.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Optativa.	<input type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: Semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Facilitar que las personas participantes reconozcan y gestionen sus emociones, para liderar de manera más consciente y eficaz al equipo.
- Ayudar a las personas participantes a comprender cómo su manejo emocional influye en el rendimiento, la cohesión y el bienestar emocional de su equipo.
- Capacitar a las personas participantes para que identifiquen y gestionen las emociones dentro del equipo, promoviendo una atmósfera de respeto, empatía y colaboración.
- Facilitar a las personas participantes de herramientas que permitan
- Influir positivamente en las emociones colectivas del equipo, fortaleciendo el clima emocional y aumentando la motivación y el compromiso del equipo.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

C.1. Ampliar el conocimiento de uno mismo (auto-análisis) relacionado con la forma que tenemos de “mirar” las emociones.

CE.1.1. Realiza un autoanálisis honesto sobre cómo percibe y gestiona sus emociones en diversas situaciones.

CE.1.2. Identifica patrones emocionales propios que afectan su toma de decisiones y comportamiento en el ámbito personal y profesional.

C.2. Ser consciente del alto impacto que tiene la gestión emocional en distintos planos vitales y de la sociedad.

CE.2.1. Reconoce cómo la gestión emocional influye en su bienestar personal y en las relaciones interpersonales.

CE.2.2. Aplica estrategias para gestionar sus emociones de manera que se promueva un impacto positivo en diferentes ámbitos.

C.3. Profundizar, comprender y promover el desarrollo de la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para identificar los sentimientos propios y ajenos y aprender a manejarlos.

CE.3.1. Identifica sus propios sentimientos y los de los demás en diversas interacciones.

CE.3.2. Fomenta y promueve la inteligencia emocional en su entorno, alentando a otros a identificar y manejar sus emociones.

C.4. Conseguir un acercamiento a la realidad de las emociones colectivas, visualizando como cada uno influimos en la emoción del “sistema” y viceversa.

CE.4.1. Identifica su rol y la influencia que ejerce en las emociones de su equipo o entorno, ajustando su comportamiento en consecuencia.

CE.4.2. Contribuye activamente a generar un ambiente emocional positivo en los grupos a los que pertenece, promoviendo el bienestar colectivo.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

- ¿Sabemos mirar / reconocer nuestras emociones?
- El origen de la palabra.
- Sentimientos vs Emociones.
- Las emociones primarias.

LA GESTIÓN EMOCIONAL

- ¿Cómo gestionamos las emociones?
- ¿Qué hacemos con ellas? ¿Bloqueamos? ¿Impulsamos?
- La presencia de las emociones en todos nuestros ámbitos.
- Claves para lograr una buena gestión:
 - Escucharlas.
 - Ponerles nombre: Emocionario.
 - Hablar de ellas.
 - Aceptarlas.
 - Graduarlas.
 - Dejarlas Pasar.

EL LIDERAZGO EMOCIONAL

- Características de un líder emocionalmente inteligente:
 - Líder resonante vs Líder disonante.
- Competencias de un líder emocional:
 - Autoconsciencia.
 - Autovaloración.
 - Autoconocimiento.
 - Autoconfianza.
- Cómo superar las creencias irracionales (modelo ABC – Albert Ellis).
- Las emociones colectivas.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL.

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Gestión del desempeño	
Área temática	Desarrollo personal y profesional continuo	
Tipología de la formación	Troncal.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Optativa.	<input type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: Semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Comprender los principios y conceptos básicos de la gestión del desempeño.
- Familiarizarse con herramientas y técnicas para medir y evaluar el desempeño.
- Identificar y establecer expectativas claras y realistas para las personas que conforman el equipo.
- Aprender a proporcionar retroalimentación efectiva y continua las personas que conforman el equipo.
- Explorar estrategias para desarrollar el potencial y las habilidades de los empleados.
- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para gestionar el desempeño.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

C.1. Aprender a comunicarse clara y efectivamente con las personas del equipo sobre expectativas, retroalimentación y objetivos.

CE.1.1. Comunica las expectativas y objetivos de manera comprensible y concreta, asegurándose de que los miembros del equipo los comprendan.

CE.1.2. Fomenta un ambiente de confianza y apertura que permite un flujo de comunicación efectivo entre el líder y los miembros del equipo.

C.2. Construir objetivos bajo la regla MARTE para alinear el desempeño de las personas con los objetivos del Servicio.

CE.2.1. Establece objetivos claros, cuantificables y alineados con las metas estratégicas del Servicio.

CE.2.2. Realiza un seguimiento periódico del progreso hacia los objetivos, ajustando los planes de acción según sea necesario.

C.3. Desarrollar conversaciones de desarrollo para identificar oportunidades de mejora y brindar apoyo y orientación para el crecimiento.

CE.3.1. Estructura las conversaciones de desarrollo para identificar oportunidades de crecimiento y mejora para cada colaborado.

CE.3.2. Brinda apoyo y orientación específica para el desarrollo profesional de los colaboradores.

C.4. Aprender a dar y recibir retroalimentación de manera constructiva y positiva

CE.4.1. Ofrece retroalimentación constructiva, enfocada en comportamientos específicos y en posibles soluciones o mejoras.

CE.4.2. Genera cambios positivos en el equipo, fomentando un ambiente de mejora continua y aprendizaje.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Definición de gestión del desempeño:
- La importancia de la gestión del desempeño en el proceso motivacional.
- Objetivos de la gestión del desempeño.
- Modelos de evaluación del desempeño.
- Claves para que el modelo sea eficaz.
- Bases del modelo.

ESTABLECIENDO UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Objetivos vs Deseos.
- Definiendo objetivos.
- Reglas para la elaboración correcta de objetivos.
- Definiendo competencias.
- El proceso de evaluación.

LA ENTREVISTA / CONVERSACIÓN DE EVALUACIÓN / DESARROLLO DE LA PERSONA COLABORADORA

- La entrevista de evaluación: preparación, desarrollo y cierre.
- Los soportes de recogida de la información.
- Habilidades comunicativas.
- Detectando y trabajando creencias limitantes.
- Dar y recibir feedback:
 - Claves para el éxito del feedback:
 - Desarrollar un contexto de confianza.
 - Focalizarse en la persona.
 - Centrarse en el futuro.
 - Enfocarse en el acuerdo entre ambas personas

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL.

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la transferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

Denominación	Gestión de conflictos	
Área temática	Relaciones humanas	
Tipología de la formación	Troncal.	<input type="checkbox"/>
	Optativa.	<input checked="" type="checkbox"/>
Materias asociadas		
Código		

Modalidad: Semipresencial.

Duración: 22 horas.

Dirigido a: Personal de la Administración General de la Junta de Andalucía que ejercen funciones directivas.

OBJETIVOS COMPETENCIALES

- Manejar de forma eficaz situaciones conflictivas para conseguir relaciones constructivas entre compañeros y colaboradores.
- Conceptualizar el término “Conflicto” analizando sus fases y la posibilidad de evitación u abordaje.
- Revisar las actitudes personales en el manejo de conflictos tratando de generar una orientación positiva.
- Desarrollar estrategias de afrontamiento en situaciones conflictivas

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C.1. Identificar y analizar las causas de los conflictos en el entorno laboral.
- CE.1.1. Distingue con claridad las causas subyacentes de un conflicto, diferenciando entre factores emocionales, estructurales y comunicativos
- CE.1.2. Ofrece una explicación precisa de los conflictos observados, identificando las partes implicadas y sus intereses.
- C.2. Aplicar técnicas de mediación para la resolución de conflictos.
- CE.2.1. Emplea técnicas de mediación como la escucha activa, parafraseo y preguntas abiertas para facilitar el entendimiento entre las partes.
- CE.2.2. Controla adecuadamente las emociones de los involucrados, permitiendo que las conversaciones se mantengan productivas.
- C.3. Reconocer las fases del conflicto y decidir si abordarlo o evitarlo según el contexto
- CE.3.1. Reconoce correctamente en qué fase (latente, emergente, activo o postconflicto) se encuentra un conflicto.
- CE.3.2. Interviene en el momento adecuado para evitar la escalada del conflicto o aprovechar la oportunidad para un cambio positivo.
- C.4. Revisar y ajustar las propias actitudes y reacciones ante situaciones conflictivas:
- CE.4.1. Evalúa su actitud frente a los conflictos, identificando áreas de mejora en términos de control emocional y predisposición.
- CE.4.2. Implementa cambios en sus respuestas automáticas frente a conflictos, adoptando una postura más proactiva y equilibrada.
- C.5. Desarrollar y aplicar estrategias de afrontamiento ante situaciones conflictivas:
- CE.5.1. Selecciona de manera consciente la estrategia más adecuada para abordar cada conflicto.
- CE.5.2. Aplica las estrategias de manera efectiva, logrando manejar el conflicto sin dañar las relaciones.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN. DEFINIENDO EL CONFLICTO.

- ¿Qué es un conflicto?
- Describir las ventajas e inconvenientes.
- Identificar los elementos del conflicto.
- Analizar las fases del conflicto: circunstancial, cognoscitiva, afectiva, conductual y consecencial.
- Identificar la tipología de conflictos.

ELEMENTOS INTERVINIENTES EN LA RESOLUCIÓN EFECTIVA DE CONFLICTOS: LA GESTIÓN EMOCIONAL

- Determinar las dificultades cognitivas a la hora de gestionar un conflicto.
- Formas de gestionar conflictos: Funcionales vs Disfuncionales.
- Opiniones vs hechos: basarse en datos objetivos reduce las posibilidades de generar conflictos.

HABILIDADES BÁSICAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS.

- Herramientas para utilizar en un conflicto:
 - El método de Thomas-Kilmann
 - Comunicación persuasiva
 - Asertividad.
 - Empatía.
 - Lenguaje: Hechos vs Opiniones.
 - La escalera de inferencia.
 - Negociación.

PROMOVIENDO EL CAMBIO Y EL DESARROLLO PERSONAL.

- Ideas Fuerza y Elementos claves del Taller. Proceder a la trasferencia de las mismas a nuestro día a día.
- Desarrollo de un Plan de Acción para proceder a integrar lo aprendido en el taller.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para obtener el certificado de asistencia las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación y realizar las tareas propuestas (cuestionario de autorreflexión y Plan de Acción), que deben ser entregadas en la plataforma.

Para obtener el certificado de aprovechamiento las personas participantes deberán asistir al menos al 80 % de la duración total de la formación, realizar las tareas propuestas ya mencionadas, que las tareas superen los criterios mínimos de calidad exigibles y reflejen ese aprovechamiento y presentar evidencias de haber transferido los aprendizajes al puesto de trabajo

ANEXO V: Valoración de los talleres

Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (I24G-01DP) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,40
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	7	8	3,31
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	4	11	3,50
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	6	9	3,38
Bloque 2					3,23
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	8	7	3,25
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	6	9	3,38
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	4	3	8	3,06
Bloque 3					3,60
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	2	13	3,69
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	0	3	12	3,63
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	5	10	3,50
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	1	0	4	11	3,56
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	3	12	3,63
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,50

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,78⁶
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	3	15	3,83
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	6	12	3,67
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	4	14	3,78
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	3	15	3,83
Bloque 2	0	0	3	15	3,96
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	3	15	3,83
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	18	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	16	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	18	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,87

⁶ En la puesta en común la valoración de cada uno de los ítems va de 1 a 4.

Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (I24G-02DP) Granada

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,22
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	1	1	4	8	3,13
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	1	0	1	12	3,47
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	1	1	5	7	3,07
Bloque 2					2,73
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	1	0	7	5	2,80
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	1	1	3	8	2,93
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	1	4	4	4	2,47
Bloque 3					3,32
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	2	11	3,40
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	0	1	12	3,47
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	5	8	3,20
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	1	1	5	7	3,07
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	1	12	3,47
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,17

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,50
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	5	6	3,55
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	8	3	3,27
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	5	6	3,55
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	4	7	3,64
Bloque 2	0	0	4	7	3,80
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	3	8	3,73
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	2	9	3,82
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	5	6	3,82
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	9	3,82
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,65

Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (I24G-03DP) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					2,85
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	2	3	8	3	2,44
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	1	5	10	3,17
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	2	0	5	9	2,94
Bloque 2					2,41
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	2	5	6	3	2,33
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	2	3	7	4	2,50
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	1	6	6	3	2,39
Bloque 3					2,96
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	1	4	10	3,06
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	2	3	11	3,17
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	2	2	5	7	2,72
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	2	2	5	7	2,72
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	2	0	2	12	3,11
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,67

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,70
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	4	10	3,71
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	6	8	3,57
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	4	10	3,71
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	3	11	3,79
Bloque 2	0	0	3	11	3,13
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	1	9	3	3,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	1	8	4	3,07
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	1	9	3	3,21
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	2	7	5	3,21
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,41

Taller Liderazgo Capacitador (I24G-DS39) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,00
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	5	5	2,92
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	8	3,17
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	5	5	2,92
Bloque 2					2,81
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	6	4	2,83
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	5	5	2,92
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	3	2	5	2,67
Bloque 3					3,43
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	4	7	3,33
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	10	3,58
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	4	7	3,33
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	5	6	3,25
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	11	3,67
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,45

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,80
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	9	3,82
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	9	3,82
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	3	8	3,73
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	2	9	3,82
Bloque 2	0	0	2	9	3,89
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	10	3,91
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	2	9	3,82
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	1	10	3,91
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	10	3,91
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,84

Taller Liderazgo Capacitador (I24G-05DP) Granada

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,80
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	3	12	3,80
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	13	3,87
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	4	11	3,73
Bloque 2					3,58
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	5	10	3,67
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	1	3	11	3,67
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	2	5	8	3,40
Bloque 3					3,96
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	15	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	15	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	3	12	3,80
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	0	15	4,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	15	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,73

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,50
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	1	0	1	7	3,56
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	1	0	2	6	3,44
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	1	0	2	6	3,44
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	1	0	1	7	3,56
Bloque 2	1	0	1	7	3,67
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	0	8	3,67
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	0	0	8	3,67
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	0	8	3,67
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	0	8	3,67
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,58

Taller Liderazgo Capacitador (I24G-06DP) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,64
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	5	9	3,64
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	6	8	3,57
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	4	10	3,71
Bloque 2					3,62
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	5	9	3,64
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	4	10	3,71
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	7	7	3,50
Bloque 3					3,76
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	1	2	11	3,71
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	4	10	3,71
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	3	11	3,79
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	3	11	3,79
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	3	11	3,79
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,64

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,55
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	1	4	5	3,40
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	1	3	6	3,50
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	4	6	3,60
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	1	1	8	3,70
Bloque 2	0	1	1	8	3,40
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	2	0	0	8	3,40
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	1	1	7	3,40
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	2	0	1	7	3,40
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	2	0	0	8	3,40
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,48

Taller Gestión del Cambio (I24G-DS40) Granada

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,67
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	2	2	3,50
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	1	3	3,75
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	3	3,75
Bloque 2					3,75
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	1	3	3,75
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	1	3	3,75
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	1	3	3,75
Bloque 3					3,95
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	4	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	4	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	4	4,00
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	1	3	3,75
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					5,00

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,58
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	4	3,67
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	3	3	3,50
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	3	3	3,50
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	2	4	3,67
Bloque 2	0	0	2	4	4,00
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	6	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	6	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	6	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	6	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,79

Taller Gestión del desempeño (I24G-DS41) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,88
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	1	0	7	3,75
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	1	7	3,88
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	0	8	4,00
Bloque 2					3,54
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	1	4	3	3,25
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	1	1	6	3,63
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	2	6	3,75
Bloque 3					3,88
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	8	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	1	0	7	3,75
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	0	7	3,63
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	0	8	4,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	8	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,38

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3.75
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	1	5	3,83
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	4	3,67
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	2	4	3,67
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	5	3,83
Bloque 2	0	0	1	5	3.83
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	5	3,83
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	5	3,83
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	1	5	3,83
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	5	3,83
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3.79

Taller Gestión del cambio (I24G-DS42) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,71
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	1	6	3,86
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	3	4	3,57
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	2	5	3,71
Bloque 2					3,62
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	5	3,71
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	2	5	3,71
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	4	3	3,43
Bloque 3					3,94
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	6	3,86
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	7	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	1	6	3,86
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	0	7	4,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	7	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,57

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,33
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	1	3,33
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	1	3,33
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	2	1	3,33
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	2	1	3,33
Bloque 2	0	0	2	1	3,63
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	2	3,67
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	2	3,67
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	1	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	3	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,58

Taller Organización y gestión personal (I24G-DS43) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,33
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	1	5	3	3,22
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	2	3	4	3,22
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	1	2	6	3,56
Bloque 2					2,93
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	2	5	2	3,00
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	2	5	2	3,00
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	4	3	2	2,78
Bloque 3					3,29
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	5	4	3,44
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	1	4	4	3,33
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	2	4	3	3,11
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	2	5	2	3,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	4	5	3,56
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,22

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,16
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	1	0	5	2	3,00
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	1	0	5	2	3,00
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	1	0	3	4	3,25
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	1	0	2	5	3,38
Bloque 2	1	0	2	5	3,13
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	6	1	2,88
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	0	4	3	3,13
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	4	3	3,25
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	3	4	3,25
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,14

Taller Liderazgo emocional (I24G-DS44) Granada

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1	0	0	2	8	3,80
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	0	10	4,00
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	0	10	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada					3,83
Bloque 2	0	0	1	9	3,90
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	8	3,80
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	2	8	3,80
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma					3,90
Bloque 3	0	0	0	10	4,00
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	10	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	9	3,90
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	10	4,00
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	0	9	3,60
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	8	3,80
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,78

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,75
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	1	4	3,80
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	1	4	3,80
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	2	3	3,60
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	4	3,80
Bloque 2	0	0	1	4	3,95
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	4	3,80
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	5	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	5	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	5	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,85

Taller Liderazgo Emocional (I24G-DS45) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,69
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	1	0	3	8	3,50
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	1	11	3,92
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	1	2	9	3,67
Bloque 2					3,50
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	1	0	3	8	3,50
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	3	9	3,75
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	1	1	4	6	3,25
Bloque 3					3,85
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	11	3,92
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	3	9	3,75
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	1	1	10	3,75
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	10	3,83
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	12	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,45

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,16
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	1	1	3	3	3,00
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	1	1	4	2	2,88
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	1	0	3	4	3,25
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	1	0	1	6	3,50
Bloque 2	1	0	1	6	3,44
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	2	5	3,38
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	1	0	2	5	3,38
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	1	0	3	4	3,50
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	1	6	3,50
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,30

Taller Organización y gestión personal (I24G-DS46) Granada

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3.81
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	2	10	3,83
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	10	3,83
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	3	9	3,75
Bloque 2					3.64
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	10	3,83
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	2	10	3,83
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	2	5	5	3,25
Bloque 3					3.88
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	10	3,83
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	11	3,92
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	10	3,83
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	1	11	3,92
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	11	3,92
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4.33

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3.94
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	1	8	3,89
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	0	9	4,00
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	1	8	3,89
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	0	9	4,00
Bloque 2	0	0	0	9	3.78
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	0	9	4,00
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	9	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	9	3,56
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	8	3,56
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3.86

Taller Gestión de conflictos (I24G-DS47) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,43
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	1	4	5	3,40
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	7	3,40
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	8	3,50
Bloque 2					3,33
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	7	3	3,30
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	4	6	3,60
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	1	7	2	3,10
Bloque 3					3,58
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	8	3,80
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	4	6	3,60
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	4	6	3,60
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	5	5	3,50
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	7	3,40
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,40

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,81
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	0	4	4,00
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	1	3	3,75
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	2	2	3,50
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	0	4	4,00
Bloque 2	0	0	0	4	3,88
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	3	3,75
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	3	3,75
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	4	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3,84

Taller Liderazgo para la innovación I (I24G-DS48) Sevilla

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3,72
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	1	4	7	3,50
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	1	0	11	3,83
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	2	10	3,83
Bloque 2					3,58
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	1	4	7	3,50
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	1	0	11	3,83
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	1	0	4	7	3,42
Bloque 3					3,77
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	11	3,92
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	1	1	10	3,75
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	1	2	9	3,67
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	1	0	2	9	3,58
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	11	3,92
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					4,58

Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
Bloque 1					3.72
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	3	5	3,63
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	3	5	3,63
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	1	7	3,88
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	2	6	3,75
Bloque 2	0	0	2	6	3.69
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	7	3,88
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	6	3,38
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	1	1	6	3,75
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	6	3,75
GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN					3.70



ANEXO VI: Planes de acción

Planes referidos al Taller Estrategias Efectivas de Comunicación:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Minimizar el retraso de número de expedientes llegando a acuerdos de carga de trabajo con su equipo, desde una comunicación influyente y asertiva	Reuniones con sus equipos para distribuir la bolsa de horas a fin de minimizar el retraso en el número de resoluciones y expedientes	Abriendo dos tardes a la semana ha habido un reparto de cargas de trabajo en la que se ha incrementado la participación de su equipo
Aplicar los aprendizajes de la comunicación influyente con las personas de su equipo con mayor predisposición e interés	Acordar con el equipo cuándo se van a revisar las tareas; incorporar un mayor grado de "tolerancia" a la hora de "enjuiciar" las actitudes de los demás	Ha descubierto el impacto de su comunicación en los demás y comienza a detectar la importancia de construir en positivo aprovechando esa fortaleza.
Impulsar un canal de comunicación eficaz con su equipo y trabajar las exposiciones en público	Depurar la información que sus jefes de departamento han de pasar a los equipos; Recordar la importancia de llevar al día la lectura de correos;	Se han retomado las reuniones quincenales, elabora un guion que ayuda a mantener el foco de las mismas;
Dar cabida a la forma más humana de su Servicio, a través de una comunicación influyente y asertiva	Reuniones con cada persona de su equipo para conocer el momento actual profesional, inquietudes, etc. a través de una conversación asertiva donde les ofrece feedback sobre su desempeño	Consigue acercarse al equipo y generar un buen ambiente de trabajo. Se siente "presente" y que la tienen "presente".
Desde la asertividad, decir "no" a aquellas peticiones que considera no aportarán valor, carece de medios, etc.	Definir aquellos argumentos que utilizará para decir "no". Estar atento a conversaciones en las que se hacen peticiones fuera de los recursos disponibles. Ajustar las peticiones diciendo "no" a algunas parcelas y obviando otras.	Ha bajado su nivel de estrés y de frustración. Reconoce que ahora es capaz de decir "no" sin remordimiento alguno, enfatizando su esfuerzo ante aquellas situaciones en las que cuenta con recursos y considera de valor.
Desarrollar una comunicación directa con los municipios para obtener la información precisa de los estados de las subvenciones que se están gestionando.	<ul style="list-style-type: none"> - Se han contactado con los municipios para explicarle la necesidad y los datos que se requieren - Se ha creado una hojas de Excel para recoger la información en unos desplegable. - Se ha asignado una serie de personas que gestionen la recogida y la explotación de los datos. - La información se muestra a la Delegada para que se vea la utilidad de la misma con el objeto de que el modelo se trasmita a otros servicios o unidades. 	La tarea no sólo se puso en marcha, sino que sigue activa. Se ha logrado que se vislumbre la necesidad de la misma. Tan sólo se ve una dificultad puesto que un número importante de las subvenciones están ya automatizadas por lo que la información que se recoge es de aquellas que no están aún concedidas.
Detallar y convencer al equipo de trabajo de aplicar la metodología Transfer debido al concurso ocurrido a mitad de año.	Se trabajó mucho el mensaje a trasladar para conseguir la participación de las personas colaboradoras. Ese mensaje no sólo se centró en los beneficios de la metodología sino también en los riesgos que podían ver (tiempo, dificultad para aplicar una metodología que no conocían, etc.) con el objeto darle una solución a los mismos. Posteriormente se realizarán acciones para evaluar que las transferencias estaban llevándose a cabo y que se estaban ejecutando de manera idónea.	En la mayoría de los casos se ha logrado aplicar con éxito la metodología. Se amplió el manual a describir como los temas organizacionales a incluir.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Comunicar y convencer a su jefatura de los motivos que le llevaba a dejar su puesto de jefatura de servicio.</p>	<p>Debido a la su decisión de dejar el Servicio que dirigía, se plantea como trasladar esa decisión a su jefatura y lograr su comprensión. Para ello se plantea preparar primero esa conversación, analizando la forma de decirlo y ejercitando un proceso de empatía para comprender dichas palabras que podía suponer a su jefatura. Posteriormente convocó la reunión para tramitarlo y tras comunicar su decisión, pidió feedback a su jefatura sobre los argumentos dados. De ese feedback se pudo deducir que su jefatura entendía la situación y comprendía su decisión.</p>	<p>Logró la comprensión de su jefatura y asumió lo importante que es preparar no sólo el mensaje, sino también su estructura y la elección del momento. Su propias palabras era "este tipo de comunicación exige pensar bien cómo hacerlo, practicarlo y, finalmente, hacerla".</p>
<p>Lograr que los centros periféricos desarrollen un método de comunicación entre ellos</p>	<p>Las reuniones que se celebraban en los centros periféricos era dispersas. Estaban preparadas, pero eran algo caótica. Se desarrollaron una serie de actividades como una serie de visitas presenciales a dichos centros, la formación de grupos de trabajo para lograr que esa reuniones fuera más efectivas y que se compartiera la información y la elaboración de un documento de trabajo que recogiera la metodología de comunicación.</p>	<p>La metodología creada se sigue aplicando y se ha mejorado en algunos aspectos, como el que las personas participantes asuman más responsabilidades.</p>
<p>Preparar y desarrollar presentaciones en público</p>	<p>La falta de seguridad de la persona participante le hace dudar mucho de su capacidad en este ámbito. Aunque no es visible desde fuera, su comunicación interna es muy negativa lo que le lleva sufrir cada vez que tiene que asumir una presentación. El primer paso fue cuestionar sus propias creencias y asumir que lo que ella siente no es visible para el resto. Posteriormente preparar dos presentaciones que ejecuta con muy buen resultado. el feedback que recibe es muy positivo y le hace salir contenta de las mismas, aunque debe seguir trabajando sus creencias para obtener un mejor resultado.</p>	<p>Se ha dado cuenta que esa inseguridad la estaba tratando como algo negativo y ahora la sume como algo positivo (le hace estar concertada, le hace prepararse bien las presentaciones, le provoca que siga teniendo un gran interés por aprender nuevas materias). También ha aprendido que es importante escuchar como la ven las personas de su entorno y no sólo tomar como referencia su propia visión, la cual suele ser bastante dura consigo misma.</p>
<p>Conseguir un buen ambiente de trabajo en el grupo de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones individuales programadas. - Reuniones grupales programadas, con un Orden del día y hora de finalización fijada previamente. - Actividades grupales, que no son de Formación (implicación en curso y en día especial). - Reuniones informales en la cafetería. 	<p>Llevar a cabo la gestión y organización de la Formación de manera eficiente en un buen ambiente de trabajo, lo que redundará en el beneficio global de la organización de dar una Formación pública de calidad.</p>
<p>Comunicar de manera efectiva y constructiva un proceso de transferencia del conocimiento ligado a tareas de puestos de trabajo y dar feedback de manera adecuada a las personas participantes del proceso Aplicar la escucha activa y empática en dicho proceso"</p>	<p>Primera Reunión informativa: Comunicación efectiva a través de una reunión para exponer con claridad los objetivos del proyecto y así como los beneficios del mismo con cercanía, sencillez en el lenguaje y respeto. Entrevistas individuales con los miembros del equipo. Escucha activa "Durante las entrevistas hacer preguntas abiertas ¿Cómo...?¿Para qué...? ¿qué...? No interrumpir, preparación de las entrevistas o reuniones</p>	<p>Entender mejor las expectativas de los miembros de mi equipo.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	<p>Poner atención a la comunicación no verbal (mirar a los ojos, postura corporal, situación en la sala o despacho, eliminar barreras físicas...) Escucha atenta, interés y respeto por las aportaciones.</p> <p>"Dar Feedback adecuado: aciertos y errores. Empezar por lo positivo.</p> <p>"Reuniones de seguimiento para obtener un buen feedback.</p> <p>Facilitar la toma de conciencia del equipo sobre las conversaciones que se generan.</p> <p>Evaluación desde la perspectiva emocional: Conexión emocional</p> <p>Jornada de autodiagnóstico donde se elaboró un registro de lecciones aprendidas para poner en marcha este proceso de transferencia de conocimiento: identificación de necesidades o carencias sobre las que trabajar, formulación de objetivos, o temporalización de hitos, seguimiento y compromisos adquiridos.</p>	
<p>Transmitir las tareas a realizar por el equipo de forma asertiva y efectiva, para que se asuman en tiempo y forma.</p>	<p>Identificar personas que les cuesta asumir tareas.</p> <p>Preparar la secuencia, el mensaje de traslado de información y el escenario que refuerce mi rol de líder, dejando claro tareas y plazos. (Opción de hacerlo por escrito y pedir conformidad).</p> <p>Hacer reparto de tareas en grupo incluyendo aliados que sí asumen bien las tareas.</p> <p>Realizar una comunicación abierta y colaborativa para aumentar la capacidad de adaptación al cambio y resolución de problemas.</p> <p>Reducir malentendidos y conflictos, lo que aumenta la productividad y el trabajo en equipo.</p> <p>Realizar un seguimiento / supervisión de la efectividad para ver si la estrategia está surtiendo efecto</p>	<p>Mejora de las habilidades de comunicación personal y profesional.</p> <p>Mayor confianza al expresarme y presentar ideas.</p> <p>Habilidades mejoradas para manejar conflictos y negociaciones.</p> <p>Potencial para avanzar en mi carrera administrativa, al destacarme como un comunicador eficaz y colaborador.</p> <p>Mejora en la eficacia y eficiencia de la comunicación interna y externa.</p> <p>Reducción de malentendidos y conflictos, lo que aumenta la productividad y el trabajo en equipo.</p> <p>Mejora en la satisfacción de los colaboradores, al sentir que se les proporciona una información clara y efectiva</p> <p>Mayor capacidad de adaptación a los cambios y resolución de problemas a través de una comunicación abierta y colaborativa.</p>
<p>Fomentar la comunicación efectiva dentro del equipo</p> <p>Promover la participación activa y el compromiso de los colaboradores.</p> <p>Mejorar el entendimiento de las necesidades y aspiraciones individuales de los miembros del equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación a los colaboradores del plan de acción 2. Planificación y programación de entrevistas (1ª ronda) 3. Preparación de preguntas y tiempo de entrevista (1ª ronda) 4. Realización de las entrevistas (1ª ronda) 5. Análisis de resultados (Pendiente) 6. Repetición del proceso (2ª ronda – pendiente) 	<p>He obtenido una comprensión más profunda de las necesidades, preocupaciones y aspiraciones individuales de cada miembro del equipo, lo que me ha permitido tomar decisiones más informadas y fomentar un ambiente de trabajo más satisfactorio.</p>
<p>Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por la jefa de departamento y personal técnico del Departamento de Minas para desbloquear una práctica administrativa en el Departamento de Minas con comunicación persuasiva</p>	<p>Análisis normativo para argumentos legales.</p> <p>Extraer argumentos a favor del cambio.</p> <p>Ejemplos para la argumentación.</p> <p>Búsqueda de aliados (jefe de Servicio).</p> <p>Reunión con el personal.</p> <p>Preparación del personal de la forma de hacerlo.</p>	<p>Se ha agilizado la tramitación administrativa de los pozos.</p> <p>Firma de más de 100 resoluciones.</p> <p>Puesta al día en las tramitaciones de pozos.</p>
<p>Facilitar la transferencia de información delicada o compleja a los miembros del Servicio de Atención al Empleado (SAE) en situaciones personales conflictivas.</p>	<p>Paso 1: Identificación de Problemas Paso 2: Creación de un Espacio de Comunicación</p> <p>Paso 3: Fomento del Trabajo en Equipo Paso 4: Seguimiento y Evaluación</p>	<p>Mejora del Clima Laboral Mejor Atención al usuario Reducción de Conflictos Internos</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Petición asertiva de cambio de conducta para que un trabajador no fume dentro de las instalaciones.</p>	<p>Preparar la conversación. Esperar a que se dé el caso y mantener la conversación. Evaluar la conversación y hacer seguimiento.</p>	<p>Beneficios plan de acción Para la persona participantes: Evitar situaciones incómodas e insalubres y mal clima en el trabajo, Conseguir que deje de fumar (por la salud de un compañero). Para la organización: Dar ejemplo, imagen de seriedad en el trabajo, Cumplir las normas, Mejorar el clima de trabajo en la sala.</p>
<p>Desarrollar una estrategia efectiva de comunicación externa para la difusión de actividades culturales desarrolladas en la Biblioteca de Málaga</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secuenciar temporalmente 2. Gestionar y distribuir la programación semanal 3. Crear carpetas y cuentas de correo compartidas 4. Planificar mensualmente las actividades 5. Realizar la cartelería 	<p>Beneficios para el participantes: Carga de trabajo Beneficios para la organización: 1. Presencia y visibilidad de la Biblioteca en redes sociales. 2. Presencia de la Biblioteca en la zona y en la ciudad 3. Difusión efectiva de actividades y acciones culturales desarrolladas en la biblioteca.</p>
<p>Reforzar la comunicación con su equipo tanto en lo formal como en lo informal</p>	<p>Ha estado participando en las reuniones de los Jefes de Servicio con sus equipos y ha organizado eventos extraprofesionales para provocar conversaciones más cercanas en lo personal</p>	<p>Mejora de las relaciones en la Delegación y mayor visibilidad de experiencias de lo que sucede en la misma</p>
<p>Acercarse más a los usuarios de su Servicios para conocer sus expectativas</p>	<p>Elaboración de un canal de comunicación a través de un cuestionario de calidad que forma parte de la documentación que maneja en la gestión habitual de los expedientes</p>	<p>Ha adquirido una visión más completa de cómo debe plantear los Servicios que se prestan desde su ámbito de responsabilidad</p>
<p>Fomentar la conexión de su actividad con interlocutores tanto internos como externos</p>	<p>Ha instaurado una sesiones de revisión de trabajo en las que comunicar las actuaciones que se están llevando a cabo y de las que antes no había constancia</p>	<p>Uno de los dos coordinadores que estaba más "lejos" de la vida del equipo se está incorporando con mayor intensidad e interés</p>
<p>Ampliar los canales de comunicación con todos los implicados en su actividad</p>	<p>Ir transitando de las comunicaciones vía correo electrónico a las telefónicas y a los encuentros presenciales</p>	<p>Estar en una responsabilidad de carácter tecnológico no pasa por centrar en herramientas tecnológicas los procesos de comunicación, recuperando otros que generan una mayor cercanía</p>
<p>Mayor conocimiento de la percepción de los ciudadanos sobre los servicios prestados</p>	<p>Creación de una Comisión de participación ciudadana estableciendo sus contenidos y un calendario de trabajo</p>	<p>Se está elaborando un Reglamento para el funcionamiento de la Comisión</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Reforzar la comunicación con otros equipo de su entorno relacionados con su actividad	Participar en encuentros transversales tanto ella como miembros destacados de su equipo que puedan ser transmisores de realidades	Se han reforzado profesionalmente a personas de su equipo y generado una mayor conexión con su entorno
Mejorar la interacción con los actores externos de su ámbito de responsabilidad	Mantener encuentros formales e informales con estos implicados	Se han podido generar situaciones y soluciones más innovadoras gracias a la conexión entre actores ligados a su actividad
Medir tiempo que invierte en las personas que atiende.	Emplear la asertividad como herramienta fundamental. Gestionar el tiempo que invierte en escuchar.	En estos momentos Juan Pedro escucha a todo el mundo, a través de reuniones conjuntas y después afianza la información con lo jefes de departamento. Aumento de la confianza de la interacción con el equipo.
Gestión del despacho en cuanto a comunicación. Crear un canal de comunicación, que permita a Lali recibir comunicación sin abordaje.	Establecer tiempos para despachar necesidades y consultas. Comunicar la posibilidad de incluir sugerencias de actuación en la misma consulta. Preparar el contenido del mensaje. Entrenar la escucha activa. Practicar la conversación.	El buen resultado de este objetivo sería una mayor consciencia de no poder atender todo en todo momento, por parte de sus colaboradores. Una mejora en la gestión de tiempo y mejora de su relación consigo misma. ESCUCHA ACTIVA, es plenamente consciente de que necesita seguir incorporándola.
Mejorar la gobernanza y mejorar la comunicación con el equipo. Trabajar la asertividad, le cuesta poner límites, pero luego a veces explota. Preparar las reuniones con los compañeros.	Definir la brecha de comunicación con cada persona, para establecer como puede poner en práctica la asertividad. Establecer con los compañeros reuniones semanales para agilizar los procesos de reunión. Establecer figuras de controller para reuniones.	Sus reuniones han ganado en tiempo y en agilidad a la hora de resolver.
Elevar el compromiso de sus compañeros y generar cultura de feedback de reconocimiento.	Agendando reuniones con su equipo directo. Traslándole la importancia de generar compromiso, motivación e ilusión a cada uno de los miembros de los equipos de trabajo. Haciendo reuniones para hacerles partícipes del objetivo.	Los colaboradores están mucho más comprometidos. Las reuniones le han ayudado a generar ese compromiso que necesitaba reforzar.
Implantar un sistema de reuniones con cada director (colaboradores directos) para adaptarse a un gran cambio que les viene.	Tener una reunión mensual para complementarse a la hora de afrontar este cambio de forma conjunta. Ha tenido que superar todos los obstáculos con los que contó desde un primer momento y han hecho que se olvidara del objetivo. Ahora acaba de volver a retomar el objetivo.	El máximo beneficio ha sido gestionar mejor su tiempo al haber implantado las reuniones con cada uno de sus responsables. Su gestión es mucho más ágil desde que tiene más tiempo. Los colaboradores están mejor informados.
Mejorar la confianza en si mismo y ser capaz de influir con sus decisiones. Trabajar su autoconocimiento para poder motivar a sus colaboradores.	Escuchar de forma activa a sus colaboradores y colaterales, agendando tiempos para ello. Leer de nuevo su informe de evaluación inicial. Influir en la participación de sus colaterales para colaborar en las gestiones diarias. Pidiendo opiniones a los demás para poder mejorar. (taller de liderazgo emocional será clave para profundizar en ello). Poner en práctica la asertividad para ser capaz de poner límites. No olvidar ser respetuoso, pero ser mucho más claro y conciso.	Ha aumentado su capacidad para afrontar las situaciones más conflictivas. Comunicar con firmeza y auto confianza. Ha realizado una encuesta para poder evaluar su paso por el programa. Su auto confianza ha aumentado muchísimo en este programa.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Objetivo reforzar la comunicación con los colaboradores.	Viendo a sus colaboradores de forma más continua e implementando reuniones periódicas entre ellos para reforzar su cohesión y comunicación. Incorporando el orden día en ellas que ha sido de gran importancia	Ha mejorado mucho la interacción entre sus colaboradores, la ventaja ha sido tener mucho más tiempo en su gestión.
Cierre del centro. Dar noticia que el centro se cerraba y gestionar la emoción y frustración que se generó.	Ha realizado reuniones con todos y ha preparado el proceso y desarrollo de cada una de ellas. También las ha tenido de forma general para comunicar las sensaciones individuales. Ha trabajado la comunicación para generar proactividad a la hora de asimilar el cambio.	El resultado ha sido muy bonito porque ha conocido a las personas que hay detrás de los profesionales, y además ha observado como ha reduciéndola preocupación y tienen el foco puesto en el próximo objetivo
Gestionar el tiempo en el que se comunicaba con su equipo e integrar la asertividad para poner límites	Coordinar la agenda de los coordinadores. Ser buen gestor del tiempo que duran las mismas y consciente de los temas que se tratan.	Su comunicación ha mejorado con este programa, siente que puede adaptarse a los tiempos de los demás respetando los suyos propios, además de haber incorporado la asertividad como una habilidad más.
Mejorar la escucha activa	Escucha activa a los jefes de servicio Escucha activa a otros centros directivos Mayor participación de los jefes de servicio en las reuniones con los secretarios generales	Confirmación de que su trabajo es importante Percepción de que sus problemas importan delegación que hace protagonistas a los jefes de servicio y provoca su acercamiento
Mejorar la relación entre dos colaboradoras	Reunión por separado con ambas trabajadoras preparatorias para una posterior en la que proponer la creación de un departamento desde el cual organizar entre ambas un calendario de actividades a realizar con los residentes Planteamiento de la organización de un viaje para limar asperezas	Elaboración de un plan de actividades anuales de manera conjunta
Aprender a tener una comunicación asertiva	Aprender y profundizar sobre la asertividad. Identificación de situaciones en las que no se comporta de manera asertiva y sería conveniente hacerlo. Aplicar lo aprendido a dichas situaciones.	La asertividad no es sencilla pero los beneficios son múltiples Aumento de la autoconfianza y de la capacidad para abordar situaciones incómodas desde otra perspectiva Percepción de que afrontar conflictos desde el prisma de la asertividad puede ser muy beneficioso

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Fomentar una “cultura de comunicación efectiva y de apoyo mutuo” entre jefe y funcionarios interinos, mejorando la cohesión del equipo y la satisfacción laboral</p>	<p>Evaluación de necesidades y expectativas mediante entrevistas personales Inscripción en acciones formativas ajustadas a las necesidades identificadas Organización de actividades de bienestar (desayunos navideños in situ, comida de navidad, participación en belén viviente.....) programas de Mentoría informales entre interinos más experimentados y los menos experimentados</p>	<p>fortalecimiento de la relación de confianza entre jefe y miembros del equipo Fomento de un ambiente donde la comunicación bidireccional sea la norma. Creación de canales y oportunidades para interacciones informales regulares con la mejora de la cohesión del equipo y la satisfacción laboral se crea un clima adecuado de trabajo que repercutirá en el rendimiento y en la respuesta que da la organización al resto de la sociedad</p>
<p>Practicar la asertividad</p>	<p>Decir "no" o, al menos, el "sí, pero" en los momentos en los que no estoy demasiado disponible, usar "mensajes yo"</p>	<p>Hacer entender a superiores y equipo que es necesario tener tiempo para temas estratégicos y limitar tiempos</p>

Planes referidos al Taller Gestión de conflictos:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Minimizar el impacto negativo de dos personas de su departamento, desde un liderazgo que establezca límites y criterios claros.</p>	<p>Comunicar al equipo de forma contundente la importancia de construir entre todos un buen ambiente de trabajo</p>	<p>El nivel alto de crispación que había en el centro ha disminuido porque las dos personas que lo ocasionaban se han jubilado. El equipo ha sabido reconducir la situación para generar un buen ambiente y contribuir a los retos planteados.</p>
<p>Conseguir en el entorno de trabajo un mejor ambiente, aprovechando la influencia que ejerce con su comunicación</p>	<p>Escucha de forma atenta los argumentos y quejas de los demás, ofreciendo posibles soluciones para comprobar el interés del otro en resolver el conflicto. Reconocer la diferencia entre "posición" e "interés" en el otro.</p>	<p>Acepta que el otro pueda tener intereses que no comparte, sin que ello le cree incomodidad. Salir del "juego" de entrar al trapo en situaciones de tensión con otros.</p>
<p>Gestionar un conflicto con una persona de su Servicio.</p>	<p>Se tiene claro que debe abordarse una reunión con esa persona para tratar un problema latente y evitar que este salte cuando menos convenga. Las primeras acciones son establecer una alianza que debe definir la próxima reunión y la futura con se tenga con esa persona. Tener claro las líneas rojas que no se van a traspasar y que no son negociables con el objeto de reforzar su postura. Y, por último, llevar a cabo la reunión.</p>	<p>Debido a su salida del Servicio, cuando se tuvo la reunión, la persona tenía un talento muy distinto al que había asumido anteriormente. La razón podría estar en la salida de la participante del Servicio, lo que generaba una actitud distinta en la otra persona. No obstante, al desarrollar todo el plan le permitió reflexionar sobre cómo lo estaba afrontando, en qué cosas había fallado y en asumir que no tenía dificultad de discutir cualquier problema o visión de índole técnica siempre y cuando no se perdiese las formas, siendo ésta la gran línea roja que no debe permitir que se traspase.</p>
<p>Gestionar adecuadamente una situación conflictiva que tiene con un miembro de su equipo</p>	<p>Analizar las posibles causas reales que están originando el conflicto para abordarlo desde ellas</p>	<p>Se ha aminorado la tensión en la medida en la que se han puesto "sobre la mesa" los temas y se están abordando</p>
<p>Conseguir un cambio en la actitud del jefe de mantenimiento del centro</p>	<p>Mantenimiento de reuniones con la persona con una comunicación asertiva Elaboración de una base de datos que le sirviera para centrarse, empezar y acabar la tarea (no dejarla a la mitad) y poder emitir informes de actuación y presupuestos ajustados</p>	<p>La persona ha dejado de victimizarse tomando las riendas de su departamento Elaboración periódica de informes de la evolución de las tareas recomendadas</p>

Planes referidos al Taller Gestión del cambio:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Impulsar la implantación del modelo de gestión integral en las oficinas del SAE de la provincia de Granada y Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades reales de la organización, mediante un análisis pormenorizado de las cargas de trabajo de los puestos, por sector competencial.</p>	<p>1.- Diagnóstico.2.- Diseño del equipo de trabajo.3.- Reunión con el referente del equipo4.- Ubicación física de las personas que configuran el equipo de trabajo.5. Reunión del equipo con el referente. Esta reunión inicial con el referente del equipo es crucial para establecer las bases del trabajo colaborativo, proporcionar las pautas y distribuir las tareas entre los miembros.6. - Seguimiento y supervisión de documento. 7.- Aclaración de errores y sugerencias de cambios. 8.- Seguimiento y control informal del desarrollo en la implementación de cambios.</p>	<p>Mejora de la eficiencia operativa Optimización de recursos financieros. Aumento de la cohesión y colaboración del equipo. Reducción de errores y riesgos. Mayor autonomía y capacidad de decisión. Mejor comunicación y coordinación. Transparencia y rendición de cuentas. Innovación y mejora continua.</p>
<p>Implantar la metodología transfer en la sección de gestión económica de la delegación</p>	<p>Aprendizaje de la metodología Implementación de la misma en la sección de gestión económica</p>	<p>Conocer herramientas que puedan facilitar el relevo generacional en la Junta. Procedimentar las tareas que se llevan a cabo en la sección para facilitar la incorporación de nuevos compañeros Disminuir la ansiedad ante los cambios que inevitablemente se van a producir</p>

Planes referidos al Taller Gestión del desempeño:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Mejorar el desempeño de los miembros de su equipo en una actividad nueva que está llevando a cabo</p>	<p>Incorporarlos en la toma de decisiones y darles feedback sobre los resultados que están obteniendo</p>	<p>Mayor implicación y conciencia de los miembros de su equipo con el alcance de sus funciones y la necesidad de trabajar con eficiencia</p>
<p>Dar una mayor estructura y consistencia a las iniciativas que está llevando a cabo con su equipo</p>	<p>Planificaciones de las iniciativas de desarrollo para darles consistencia y reto en el cumplimiento de lo hablado</p>	<p>La mejora de la implicación de los Coordinadores y la activaciones en ellos de nuevos proyectos</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Establecer indicadores que permitan hacer el seguimiento de la actividad de sus colaboradores y la propuesta de acciones para la mejora de su desempeño</p>	<p>Ronda de visitas y reuniones por distintos centros de trabajo para, a partir de los indicadores de cada equipo, poder ir identificando los focos de las acciones para su desarrollo</p>	<p>El contacto directo con las personas hace que los indicadores sean entendidos como argumentos de seguimiento de la actividad y no de control de la misma</p>
<p>Analizar las fortalezas y debilidades de cada miembro de su equipo para implementar prácticas de feedbacks consistentes</p>	<p>Ha mantenido conversaciones con los miembros de su equipo para explorar sobre su desempeño liderando las iniciativas de desarrollo que han surgido</p>	<p>La creación de sistemática en estas funciones de seguimiento del desempeño de los miembros de su equipo</p>
<p>Mejorar la eficiencia administrativa de la unidad en un 10% mediante la reducción de los tiempos de respuesta a los recursos presentados a las resoluciones de subvención tanto estimatorias como desestimatorias Mejorar la eficiencia administrativa de la unidad realizando el 100 % de las resoluciones de reintegro el mismo día que el cálculo de los intereses a aplicar, evitando perjuicios económicos a los beneficiarios derivados de los intereses</p>	<p>Realización de entrevistas personales iniciales a fin de detectar las competencias del personal necesarias para llevar a cabo una serie de tareas</p>	<p>Revisión de competencias trimestrales, para revisar y actualizar las competencias de cada empleado</p>

Planes referidos al Taller Liderazgo Capacitador:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Incrementar el rendimiento de una persona de su equipo que considera capaz	Entrevistas personales para explicar cómo mejorar su rendimiento y escuchar su punto de vista y propuestas	Mejora el tiempo medio que dedica a la resolución de un expediente. Considera que esta persona ha incrementado su interés por la tarea y por su trabajo
En el concurso entraban en su Servicio unas 20 personas. Su objetivo era presentar el Servicio desde un protocolo de bienvenida.	Elaboración del protocolo de bienvenida. Realización de entrevistas personales de bienvenida. Identificar la figura de un "tutor" para cada persona nueva al Servicio.	Muy buenos resultados tras las reuniones de bienvenida y aplicación del protocolo
Ante la llegada de un gran número de interinos, pretende integrarlos desde el principio en el equipo, teniendo en cuenta sus fortalezas y talento para el propio equipo.	Entrevistas con los nuevos interinos para compartir con ellos su itinerario de capacitación; preguntarles sobre sus carencias formativas y áreas en las que especialmente están formados.	Ha fomentado el feedback entre iguales como herramienta que les hace "autosuficientes" a la hora de valorar y redirigir comportamientos.
Incrementar el número tareas a delegar que hasta la fecha las ha venido realizando ella, por desconfianza hacia la capacidad del equipo	Reconoce el buen nivel técnico de su equipo y comienza a delegar determinadas parcelas. Aprovecha la entrada de compañeros nuevos para instaurar un estilo de liderazgo capacitador, que potencia la capacitación del equipo.	Ante los cambios que ha habido en el servicio, reconoce que las resistencias se han minimizado y que la "sabía nueva" ha tenido enorme impacto en positivo.
Gestionar un conflicto con una persona que ha acompañado profesionalmente a la persona participante pero ahora tienen una relación jefatura – colaboradora.	En un primer momento se planteó iniciar este plan de acción con una encuesta de satisfacción para ver qué temas había que abordar para solucionar este conflicto. Sin embargo, la situación personal de la colaboradora descartó esa primera acción. Por ello el plan de acción estableció un nuevo conjunto de acciones que iban desde trabajar su reconocimiento (para potenciar su sentimiento de pertenencia e implicarla en el Servicio) como compartir tiempo con ella para ayudarle en mejorar la manera de contactar con su equipo y de saber que estaban haciendo y el resultado que obtenían.	La persona colaboradora manifiesta ahora un postura más participativa en el equipo, se encuentra mejor de ánimo y su equipo lo destaca. Ha admitido de manera positiva los consejos que se le han dado y lo está aplicando.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Impulsar un proyecto de desarrollo formativo en el que cada persona que pertenece a la Secretaría se sienta participe y protagonista del desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales con los jefes de servicio. - Dinamización del conocimiento interno a través de la intranet. - Desarrollo de sesiones formativas de unos 40 minutos donde se desarrolla alguna materia o un nuevo aplicativo (se invita a toda la delegación). 	<p>Se ha logrado una cierta gestión del conocimiento dentro de la Secretaría, aunque aún queda campo por recorrer. Se está consiguiendo romper parcelas de trabajo que estaban muy consolidadas debido al que el personal tenía ya mucha experiencia.</p>
<p>Delegar su trabajo a la persona que la iba a sustituir una vez que ella saliera del Servicio.</p>	<p>Aunque en un primer momento su plan de acción tenía ese objetivo, una vez que ya lo tenía casi logrado, decidió que como también se iba a dar un cambio en el puesto de asesor ella iba a pilotar dicho proceso. Trasladó la información que requerían las dos personas implicadas, incidió en el objetivo (desarrollar un acogimiento óptimo a la persona que iba a ocupar ese puesto) y ayudó en el desarrollo del proceso de gestión del conocimiento.</p>	<p>Logró que tanto su proceso como el referido al puesto de asesor se desarrollara de manera eficaz.</p>
<p>Aplicar la herramienta Mapa de conocimiento con las personas que configuran el equipo.</p>	<p>Para llevar a cabo la actividad, en primer lugar, la persona participante rellenó su propio mapa de conocimiento. Posteriormente explicó la herramienta al personal y cada uno elaboró su Mapa con el objeto de que identificar donde tenía más potencial o que competencias debía desarrollar. Posteriormente, y con los resultados obtenidos, cada persona del equipo establecería dos ámbito de desarrollo: Uno para impulsar su trabajo y otro para ayudar a otras personas del equipo en su crecimiento.</p>	<p>Ha habido alguna persona que no ha asumido bien este proceso, pero la mayoría del equipo si lo ha asumido bien. La persona participantes también destacó que el equipo no fueron críticos con el desarrollo de sus competencias genéricas.</p>
<p>Desarrollar un proyecto de capacitación con un compañero del trabajo</p>	<p>El plan de acción nace ante la situación de una persona a la que se califica como poco productiva para el equipo de trabajo. esta persona tiene algunos problemas, pero además las distintas jefaturas no le han dedicado ningún tiempo para hablar y escucharle. Las primeras acciones van encaminada a mantener algunas reuniones para escucharle y para trasladarle las expectativas que se tienen con él. A partir de ahí se desarrollan una serie de actuaciones que buscan que esta persona se implique en una serie de actividades, mientras la persona participante le hace seguimiento y le ayuda con las dificultades que le pueden ir apareciendo</p>	<p>El plan de acción fue muy satisfactorio puesto que la actitud y el compromiso de la persona aumento notablemente. La persona participante asume la importancia de dedicar tiempo a las personas de su equipo para lograr que den un paso adelante en el desarrollo de sus funciones.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Capacitar a miembros del equipo</p>	<p>Delegar la selección de la colección y planificar para la adquisición de los libros de MRR24 Delegar la creación de contenidos en Redes Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - . Formar al equipo en nuevas herramientas - Control semanal del trabajo - . Los listados de la selección bibliográfica se han entregado a tiempo a Gestión económica - Las noticias aparecen en redes con el sistema utilizado - Hay que seguir trabajando en esta línea
<p>Conseguir que cada grupo de trabajo conozca el trabajo que desarrollan otros grupos de trabajo diferentes.</p>	<p>Jornada de puertas cerradas dirigida a todo el centro, estableciendo turnos programados de intervención Reuniones individuales aleatorias en cada grupo Reuniones grupales en cada grupo, sobre lo aprendido de la Jornada Primera reunión individual con la persona principal (técnico n.º 1) Primera reunión individual con técnico n.º 2 Primera reunión individual con técnico n.º 3 Primera reunión individual con técnicos n.º 4 y 5 Primera reunión grupal con técnicos Primera reunión informal y distendida en la cafetería (viernes) Segundas reuniones individuales con técnicos n.º 1 a n.º 5 Segunda reunión grupal con técnicos Segunda reunión informal y distendida en la cafetería (viernes) Terceras reuniones individuales con técnicos n.º 1 a n.º 5 Curso conjunto RCP y uso de desfibriladores Tercera reunión conjunta con técnicos Tercera reunión informal y distendida en la cafetería (viernes) Cuartas reuniones individuales con técnicos Implicación de los técnicos en preparar el día de San Isidro y convivencia informal dicho día Las reuniones continuarán de forma más espaciada, intentando intercalarlas con actividades lúdicas grupales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en un clima de trabajo positivo. - Reforzar el empoderamiento de los grupos y su valía, con lo que cada grupo estará más motivado y el centro funcionará mejor. - Buen ambiente de trabajo. - Conseguir un sentimiento de trabajo de equipo global, donde cada grupo de trabajo se sienta que forma parte básica de la organización para conseguir el objetivo común. - Trabajar en un clima de trabajo agradable. - Gestionar Proyectos de Formación con objetivos realistas en función de los técnicos disponibles. - Dirigir el equipo de manera eficaz. - Buen ambiente de trabajo. - Mejora de la calidad de la Formación (ayudas entre técnicos, objetivos realistas).
<p>Transferir conocimiento adquirido en el puesto de trabajo en materia de Turismo por parte del personal que lo ha adquirido a lo largo del tiempo y van a cambiar de puesto, a quienes se incorporan en breve, para favorecer la adaptación y formación de los nuevos equipos. Potenciar el desarrollo profesional y personal Posibilitar un futuro proceso de delegación de tareas como herramienta de desarrollo profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acotar y Definir el conocimiento a transferir por puestos / áreas. 2. Mapeo de puestos con personal nuevo y puestos ya cubiertos con gente que tiene el knowhow, capacitadores de cada puesto. 3. Convocatoria y reunión presencial para explicar el proceso de transferencia y aclarar dudas con mentores para generar un clima de confianza adecuado con argumentos de calidad que aumenten mi credibilidad. 4. Reunión informativa personal o grupal con las personas beneficiarias de la transferencia. 5. Crear un directorio con mentores/capacitadores y telémacos con las fechas de los asesoramientos de acompañamiento para hacer el seguimiento “informal” del proceso. 6. Crear un repositorio compartido con los protocolos y guías de actuación por puesto. 5. Recursos documentales (modelos de informes, plantillas ...) que den soporte a la acción profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de destrezas, conocimientos y actitudes que mejora la praxis profesional. 2. Promover y facilitar el desarrollo profesional del equipo y fomentar sus competencias a través de aprendizajes formales e informales. 3. Se afianza el sentido de la interdependencia entre los distintos profesionales que forman parte de los equipos de trabajo. 4. Se resuelve la estanqueidad entre departamentos y servicios, detectando las líneas de fuerza y conexión 5. Crear cultura organizativa: Animar a la gente a probar nuevas formas de hacer las cosas y asumir nuevos retos. 6. Evolución de la madurez profesional del equipo potenciando la confianza, motivación, actitud, compromiso e ilusión.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	6. Reuniones de seguimiento donde se señalarán puntos fuertes y puntos débiles. 7. Entrevistas de salida a los compañeros que se van por concurso.	
Facilitar la transferencia de conocimiento técnico al equipo de trabajo, fomentando el aprendizaje continuo. Agilizar la resolución técnica de expedientes y mejorar la simplificación de procesos. Aumentar la productividad y el rendimiento del equipo de trabajo.	1. Identificar conocimientos /conceptos clave/ criterios técnicos que deben ser transferidos al equipo. 2. Seleccionar a los expertos que poseen los conocimientos técnicos a transferir. 3. Diseñar un plan de capacitación y creación de contenidos como: guía rápida de intervención psicosocial, sesiones de formación y supuestos prácticos. 4. Programar sesiones de capacitación y asegurar que los miembros puedan asistir. 5. Implementación del Plan de Capacitación mediante sesiones de transferencia de conocimiento. 6. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las sesiones a través de pruebas de conocimiento, resolución de casos y feedback. 7. Soporte continuo: responder preguntas, dudas y sesiones de refuerzo cuando sea necesario. 8. Revisión y actualización de contenidos, novedades técnicas y normativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor retención de talento. - Desarrollo profesional de los colaboradores. - Mayor cohesión del equipo. - Mejora de la productividad. - Reducción de la dependencia en pocos expertos. - Mejora en la toma de decisiones. - Más tiempo para dedicar a actuaciones estratégicas. - Satisfacción personal por haber contribuido al desarrollo de otros. - Perspectiva “fresca” y aprendizaje mutuo.
1. Liberar tiempo para enfocarme en tareas estratégicas y de mayor valor añadido 2. Aumentar la eficiencia y productividad del equipo 3. Desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo 4. Fomentar la autonomía y responsabilidad en el equipo	Identificar tareas y/o funciones a delegar Evaluar habilidades y potencial del equipo Entrevista para comunicar la delegación Explicar la delegación con instrucciones por escrito y convocar nueva entrevista para resolver dudas Pilotaje / prueba de uno o dos días y reunión de control para reconducir posibles errores Seguimiento y asesoramiento en caso de dudas	He logrado aplicar este método para delegar la supervisión y control de la implantación del sistema IRIS de notificaciones electrónicas en mi servicio que resulta de mucha utilidad. Ha servido para motivar a una compañera a la que he delegado esta tarea y poder además enfocarme en otras tareas.
Ocupar la plaza de la jefatura de servicio de industria y minas, que quedará vacante el próximo 30/04, preferentemente con la promoción personal de una persona del equipo.	Sacar el puesto en BOJA. Entrevistar posibles personas candidatas miembros del equipo. Argumentar con Delegado los beneficios de que sea una persona del equipo. Entrevistar con delegado personas candidatas. Selección de la persona elegida.	<ul style="list-style-type: none"> •Se han presentado once candidaturas. •Se ha elegido a una de las personas idóneas
Mejorar la eficiencia y efectividad del personal de las oficinas durante la transición al nuevo modelo de gestión integral Facilitar el crecimiento y el desarrollo profesional de los empleados	1.- Diagnóstico. 2.- Configuración de equipo motor.3.- Creación de equipos de formación Inter pares. 4.- Desarrollo de materiales de capacitación.5.- Creación de una plataforma de conocimiento. 6.- Programación de sesiones de capacitación.7.- Evaluación del procedimiento.8.- Retroalimentación.9.- Reconocimiento.	Optimización de los Recursos Humanos. Mejora en la eficiencia y efectividad Fomento de una cultura colaborativa Mejora de la comunicación interna Alineación con los objetivos organizacionales Adaptabilidad y flexibilidad organizacional

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Formar a mi equipo en el protocolo correcto de relevos en incendios de larga duración para evitar improvisaciones y desajustes en la duración de las jornadas, seguridad del personal, etc.</p>	<p>Analizar las causas de la no aplicación del protocolo con mi equipo. Hacer un simulacro de actuación con mi equipo, incidiendo en las causas de la no aplicación en un contexto de formación. Actualizar una guía rápida con el protocolo y difusión. Evaluar la formación y tomar las medidas necesarias precisas. Hacer recordatorios periódicos cuando se dé el caso.</p>	<p>Beneficios plan de acción: Para la persona participantes: Tranquilidad de realizar el trabajo correctamente. Evitar imprevistos. Eliminar estrés. Para la organización: Dar ejemplo, imagen de seriedad en el trabajo. Cumplir las normas. Mejora de la eficiencia y eficacia en el trabajo.</p>
<p>Activar la capacitación de los miembros de su equipo compartiendo experiencias conjuntas</p>	<p>Ha estado visitando con los Jefes de Servicio interlocutores de ellos con los que antes no tenía contacto aprovechando para conocerlos y para preparar intervenciones conjuntas con miembros de su equipo</p>	<p>Mayor acercamiento a la realidad de cada miembro de su equipo y construcción colaborativa de soluciones</p>
<p>Desarrollar en los miembros de su equipo los criterios más adecuados a un óptimo desempeño de su función</p>	<p>Ha estado realizando reuniones con ellos para, de manera conjunta, definir la estrategia de su Servicio y su Organización</p>	<p>Una mayor implicación de su equipo con las decisiones tomadas además del desarrollo de criterios comunes de actuación</p>
<p>Sumar a su equipo responsabilidades que les van a exigir desarrollar nuevas competencias profesionales</p>	<p>Ha llevado a cabo encuentros entre distintos actores de un mismo proyecto para ir recogiendo ideas y realidades relegadas que van a ser gestionadas desde su equipo</p>	<p>Revitalizar un equipo algo rutinizado en las actividades que venían haciendo</p>
<p>Tener más visibilidad de hasta dónde puede llegar con cada colaborador en el ejercicio de la delegación</p>	<p>Celebración de encuentros con los colaboradores de otros Centros de Trabajo con los que comparte proyectos</p>	<p>La generación de confianza que se construye en escenarios de presencia física contribuye a la confianza de las personas y a su compromiso con su capacitación</p>
<p>Estructurar más la actividad para ser más eficiente en la aplicación de recursos de capacitación personal y de su equipo</p>	<p>Incluir en la agenda las actividades relacionada con la relación y la capacitación de los miembros de su equipo</p>	<p>Más visibilidad hacia el exterior de las actuaciones que se están llevando a cabo y que redundan en el desempeño de los implicados en la actividad de su responsabilidad</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Conocer mejor las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo</p>	<p>Ha dividido el equipo en dos grupos, uno al que ella ha ido entrevistando personalmente y otro al que lo ha hecho un colaborador directo que viene ejerciendo cierto liderazgo</p>	<p>No sólo tiene un mejor conocimiento de ellos, sino que ha aprovechado para recibir de ellos feedback sobre su rol de responsable del equipo</p>
<p>Complementar el desarrollo de los miembros de su equipo en los aspectos en los que presentan más debilidades</p>	<p>Se han repartido contenidos especializados entre los miembros de su equipo y están llevando a cabo sesiones formativas entre ellos, cada uno llevando la de su especialidad</p>	<p>No sólo se adquieren conocimientos, sino que se ha generado un buen ambiente de cercanía e implicación entre los miembros del equipo</p>
<p>Potenciar la parte de investigación. Implantar una metodología para que todos los años se lancen dos proyectos de investigación.</p>	<p>Es un chico joven que se está formando en investigación. -Trasladarle que su proyecto fin de master sea ya en la unidad. -Tiene que liderarle de tiempo. -</p>	<p>Persona del equipo que ha presentado un proyecto de investigación, a través de la capacitación para ver diferentes posibilidades.</p>
<p>Compañero con discapacidad. Trasladar al personal la necesidad de incluir al compañero en los distintos momentos de cada departamento.</p>	<p>Identificar las capacidades de Eloy. Trasladarlas al equipo, establecer una reunión para hacerles conscientes de cómo Eloy puede y debe rotar por los distintos departamentos. Es necesario que Eloy se desarrolle. Hay dos compañeros que pueden ayudarlo a identificar fortalezas y competencias de Eloy y trasladarlas al resto. Hacer una mentoría de equipo donde ha incluido a Eloy para darle visibilidad.</p>	<p>El objetivo ha sido demasiado ambicioso porque su escenario ha cambiado y Eloy se va en unos meses a Leon.</p>
<p>Falta de personal en algunas unidades, por lo hay carga de trabajo en otras unidades. Capacitar a los demás compañeros debido a una baja que ha tenido reciente, para que puedan cubrir los demás puestos.</p>	<p>Comunicar de forma influyente. Conocer las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo.</p>	<p>Consigue que se responsabilicen de la baja del compañero, de forma positiva.</p>
<p>Capacitar a los miembros de su equipo directo. Para que a su vez ellos capaciten a sus colaboradores y ella pueda disponer de más tiempo para sus funciones de liderazgo y gestión.</p>	<p>Definiendo las virtudes y áreas de mejora de su equipo y trasladándole estas y los objetivos de forma clara y concisa. Estableciendo, hitos y fechas de revisión.</p>	<p>Ha supuesto una mejora en su en su dirección, de personas, en el desarrollo de las mismas y por lo tanto en su gestión del tiempo.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Desarrollar a una directora específica, con el fin de que la oficina funcione mucho mejor y sea coordinada por ella.</p>	<p>Preparar la reunión previamente. Establecer cuáles son ya las cualidades que ya posee como fortalezas, e identificar cuáles pueden ser sus áreas de mejora. Comenzar por un objetivo pequeño que sea generar reuniones semanales. Tener una reunión con ella para desarrollar la entrevista de desempeño. Hay una preparación previa por parte de Nuria para adaptar el entorno y el lenguaje a lo que espera recibir su colaboradora.</p>	<p>Su colaboradora se ha desarrollado mucho más y ha reforzado su liderazgo, aunque todavía siente que le queda mucho recorrido de capacitación con ella y sigue acompañándola en su desarrollo de competencias. Ha aumentado su nivel de implicación con respecto a los demás compañeros y su asistencia a las reuniones.</p>
<p>Eliminar los prejuicios para liderar.</p>	<p>Trabajar su autoconocimiento para mostrar su lado más humano y así influir en sus colaboradores. Recopilar mayor información de las tareas que realizan para conocer sus puestos mejor. Pedir a algunos colaboradores reuniones donde transfieran su conocimiento. Mostrar su compromiso a sus colaboradores. En época de vacaciones ha mostrado su compromiso con el equipo cubriendo el mismo puestos que hacían falta. Flexibilizando la importancia que le da a las equivocaciones, viéndolas desde el punto de vista del aprendizaje y la capacitación.</p>	<p>El beneficio lo ha visto incluyendo la asertividad para expresar sus opiniones y rompiendo creencias que le limitaban ayudar a la capacitación de las personas de su equipo.</p>
<p>Capacitar a sus compañeros para disfrutar de una adecuada gestión del tiempo y asunción de funciones.</p>	<p>La situación vivida este verano le ha impedido cumplirlo 100% pero ha retomado después de verano. Observa las fortalezas de los colaboradores para que brillen y puedan destacar en eso que hacen.</p>	<p>Los colaboradores han agradecido y puesto en valor aquello que ha comentado con ellos en reuniones individuales.</p>
<p>Medir el clima laboral</p>	<p>Encuesta clima laboral. Análisis de datos. Medidas a adoptar en función de los resultados.</p>	<p>Acercamiento al personal Conciencia de la opinión del equipo Mejorar la opinión para garantizar el logro de objetivos</p>
<p>Implantar un modelo de atención centrada en la persona renovar los protocolos de actuación consensuados. Conseguir una comunicación más fluida entre enfermeros y auxiliares y una mayor cohesión entre ambos colectivos dar a conocer a los trabajadores el modelo y hacerlos partícipes del mismo de manera activa</p>	<p>Reuniones de feedback con los colectivos para detectar entre todos los problemas que presentan los modos de actuación actuales Supervisión, modificación y firma de protocolos actualizados con la colaboración de ambos colectivos</p>	<p>Implantación de reuniones de equipo mensuales. Mejora significativa en la comunicación.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Capacitación de una jefa de servicio recién incorporada a la delegación territorial	Evaluación del nivel de madurez de esta persona Capacitación de la persona a través de información clara y precisa sobre sus funciones, sobre la delegación territorial y sobre lo que se espera de ella	La persona ha encontrado su sitio en la delegación y ha aumentado la confianza en sí misma y en su capacidad para gestionar el equipo mejora del funcionamiento del equipo de la delegación
Evaluar la capacitación del equipo a nivel técnico y competencial, mediante la elaboración de un mapa de conocimientos	Realización de entrevistas personales iniciales a fin de detectar las competencias del personal necesarias para llevar a cabo una serie de tareas	Conseguir llevar a cabo un evento informal en el que se ha evaluado el progreso general de la unidad
Reorganización del servicio, sobre todo el departamento de intermediación laboral	Proponer al equipo una nueva organización y distribución del trabajo Comunicación de la nueva organización del departamento, de los equipos dentro del mismo y vías de coordinación y comunicación Reubicación efectiva de los departamentos del servicio y puestos de trabajo	Delegación en la nueva jefa de departamento distribución más eficaz y equitativa de las tareas
Medir el clima laboral	Encuesta clima laboral Análisis de datos Medidas a adoptar en función de los resultados	Acercamiento al personal Conciencia de la opinión del equipo Mejorar la opinión para garantizar el logro de objetivos

Planes referidos al Taller Liderazgo Emocional:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Descubrir la parcela personal del liderazgo para aplicar en su día a día profesional	Entrenar emociones a través de la comunicación consigo mismo y con los demás; Incorporar emociones en la comunicación.	Se ha dado cuenta de la importancia de las emociones propias y las del otro; Aprende que las emociones se gestionan.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Eliminar una serie de creencias limitantes en una compañera de trabajo</p>	<p>El plan de acción se articula sobre una personas del equipo que tiene un gran número de inseguridades que le hace rehuir de una serie de actividades que debe desarrollar en su trabajo. A través de una serie de reuniones, la persona participante va detectando que creencias están funcionando en esta personas y verificando que esas inseguridades se transformen en no sé, no puedo y no en no quiero.</p>	<p>Además de lograr eliminar parte de esas inseguridades, lo más importante para la persona participante es que este proceso le ha ayudado a poner en duda sus propis creencias (fundamentalmente culturales) y también reconducir su inseguridad.</p>
<p>Mejorar mis competencias emocionales en la interacción con las personas de mi equipo</p>	<p>1. Practicar la atención plena en la escucha: ser más consciente en la escucha. Primero comprender escuchando con atención plena, y después ser comprendido. Antes de tener una conversación, buscar algún sistema que me recuerde que tengo que tener una atención plena, y vaciarme de mis pensamientos (un pos it en la nevera de mi casa y en la mesa del despacho de delegación) 2. Aplazar mis respuestas y decisiones cuando detecto que necesito tiempo para reflexionar y expresarme de una manera asertiva. Facilitar la toma de conciencia del equipo sobre las conversaciones que se generan. "Evaluarlo desde la perspectiva emocional: Conexión emocional Conseguir el rapport: acoplarme al tipo de conversación de mi interlocutor. Al tipo de postura, tono de voz, para conseguir el baile.</p>	<p>Diario emocional (libro que mostré el lunes 24 de junio en la puesta en común) donde recojo las acciones que voy aplicando, y voy integrándolas en mi día a día. Se van recogiendo acciones como, por ejemplo: Hoy he aplicado el silencio, es decir, he estirado el silencio, no he interrumpido. Hoy he pospuesto esta conversación para mañana. Hoy he cambiado la manera de expresarme, he cambiado el tengo que por el voy a, porque todo en la vida son decisiones y no condenas. (Auto conciencia, autogestión, autovaloración, autoconfianza) Se ha creado y transmitido una forma de interactuar con los demás, dedicando los tiempos necesarios para comunicarnos, con mayor atención y menos barreras. Se genera más confianza y a la vez compromiso. Se aprende a delimitar prioridades, cosas importantes y urgencias." Tiempos de quietud, de descarga mental, para poder ser más productiva. Se superan Barreras emocionales inconscientes para llevarlas al plano consciente y poder actuar de manera más adecuada."</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Reducir el estrés causado por el trabajo aplicando técnicas de relajación y herramientas de gestión del trabajo.</p> <p>Mejorar la conciliación personal y familiar aplicando técnicas de desconexión del trabajo cuando termine la jornada laboral.</p>	<p>1.- ACCIONES REDUCCIÓN ESTRÉS. 1.1.- Planificar semanalmente los objetivos del trabajo en clave de resultados y revisarlos durante la semana. 1.2.- Agendar actividades deportivas, 4-5 veces a la semana. 1.3.- Música para trabajar y concentrarme (a bajo volumen). 1.4.- Buscar momentos de encuentro con mis amigos. 1.5.- Reducir consumo de café.</p> <p>2.-ACCIONES CONCILIACIÓN PERSONAL Y FAMILIAR. 2.1.- Hacer deporte y salidas al campo. 2.2.- Realizar tareas del hogar como comprar y cocinar para desconectar del trabajo. 2.3.- Buscar momentos de encuentro con mi mujer e hijos y realizar actividades juntos.</p>	<p>Beneficios plan de acción: Para la persona participante: Salud mental. Bienestar emocional.</p> <p>Para la organización: Mayor rendimiento y eficacia en el trabajo.</p>
<p>Conectar de manera más empática con su equipo poniendo especial foco en sus dificultades</p>	<p>Ha salido del despacho en el que se encuentra habitualmente y ha comenzado a compartir momentos de su dinámica cotidiana para conocer mejor su realidad</p>	<p>Además del enriquecimiento de ella como líder, se ha posibilitado un mayor acercamiento hacia ella como responsable máximo de su función en la Delegación.</p>
<p>Conocer mejor a su equipo para poder contribuir a su capacitación en las áreas que más lo necesiten</p>	<p>Mantenimiento de conversaciones individuales para tener conocimiento de primera mano de cuáles deben ser las líneas de mejora en su capacitación</p>	<p>Las que ha tenido han sido muy bien valoradas por su equipo y se han aclarado conceptos no alineados</p>
<p>Auto gestión propia, límites sanos entre el trabajo y la vida personal.</p>	<p>Implementar un diario emocional, atender a la respiración durante 5 minutos al día. Desconectar laboralmente (en medida en la que se pueda, cuando llega a casa)</p>	<p>Estar más relajado, sentir mayor bienestar.</p>
<p>Han comenzado una práctica de mindfulness en el centro de trabajo. Modular su respuesta emocional aquellas veces que se siente agredida por los colaboradores.</p>	<p>10 minutos diarios de atención plena de con todos los miembros del equipo. Trabajar el auto control, la regulación emocional y la integración de todo el mundo emocional en su día a día.</p>	<p>Sigue las meditaciones diarias con los miembros del equipo. Su regulación emocional ha sido todo un éxito para su gestión de liderazgo. Respirar es clave para comunicar, influir, gestionar y capacitar.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Resetear día a día su consciencia emocional. Dedicar tiempo de forma consciente a sus colaboradores. Ser generador de buen clima organizacional.</p>	<p>La diferencia de edad está siendo un impedimento a la hora de relacionarse con sus colaboradores. Tener reuniones de equipo en vez de individuales. Van a incorporarse dos personas nuevas y quiere ver junto al resto de compañeros como van a acometer esa recepción.</p>	<p>El mayor beneficio ha sido percibido en su día a día, no dejar que las experiencias de su día o las actitudes ajenas condicionen su capacidad de generar bienestar. Poder comunicar e influir, dejando en la libertad de la otra persona cómo recibe el mensaje.</p>
<p>Tener un mayor auto control y una mejora de las emociones. Intentar que la flexibilidad aumente con respecto a su clima diario.</p>	<p>Aplica serenidad en las situaciones difíciles que tiene.</p>	<p>La incorporación de la regulación emocional ha sido clave en su desarrollo como líder, le ha permitido ganar salud para seguir avanzando en la incorporación del resto de habilidades clave.</p>

Planes referidos al Taller Liderazgo para la innovación:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Desarrollar píldoras formativas en formato web para la gestión del conocimiento.</p>	<p>En primer lugar, el plan de acción pretendía dejar una serie de documento por escrito. Sin embargo, con la interacción de otra participante del taller, se asumió que era mejor el desarrollo de píldoras para facilitar su creación y su uso. El primer paso fue determinar las En primer lugar, el plan de acción pretendía dejar una serie de documento por escrito. Sin embargo, gracias a la interacción con otra participante del taller, se asumió que era mejor el desarrollo de píldoras para facilitar su creación y su uso. El primer paso fue determinar las materias que se iban a tratar y, posteriormente, definir las personas que iban a contribuir a su creación. Se desarrollaron también una serie de actividades para preparar de manera idónea la comunicación. Era importante trasladar a las personas que iban a participar que esta actividad implicaba un reconocimiento tanto a su experiencia como a su conocimiento.</p>	<p>Se desarrolló parte del plan de acción, pero el cambio de Consejero ha provocado que se haya tenido que parar su desarrollo, aunque se estima que se reiniciará en poco tiempo.</p>
<p>Desarrollar una comunicación directa con los municipios para obtener la información precisa de los estados de las subvenciones que se están gestionando. El mismo plan de acción de comunicación puesto que se juntó las acciones que se derivan del proceso de comunicación (convencer e implicar) con el proceso de innovación (diseño y explotación de la hoja Excel donde recoger la información).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se han contactado con los municipios para explicarle la necesidad y los datos que se requieren. - Se ha creado una hojas de Excel para recoger la información en unos desplegable. - Se ha asignado una serie de personas que gestionen la recogida y la explotación de los datos. - La información se muestra a la Delegada para que se vea la utilidad de la misma con el objeto de que el modelos e trasmita a otros servicios o unidades. 	<p>La tarea no sólo se puso en marcha, sino que sigue activa. Se ha logrado que se vislumbre la necesidad de la misma. Tan sólo se ve una dificultad puesto que un número importante de las subvenciones están ya automatizadas por lo que la información que se recoge es de aquellas que no están aún concedidas.</p>
<p>Crear un clima relajado y distendido de trabajo en equipo. Favorecer la confianza entre los componentes de los departamentos.</p>	<p>Reunión con el departamento de orientación utilizando varias dinámicas de las vistas en las sesiones. Reflexión grupal sobre la necesidad de resolver problemas y toma de decisiones en equipo que supone la tareas de justificación de subvenciones.</p>	<p>Aumentar la cohesión del equipo y la confianza entre los miembros. Generar la sensación de coherencia y objetivo en común, que dé significado y sentido al trabajo individual cotidiano.</p>

Planes referidos al Taller Organización y gestión personal:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Aprender técnicas de gestión y productividad personal que consigan el mejor aprovechamiento de la jornada de trabajo	Planificar las tareas y proyectos; dedicar la primera hora de la mañana a tareas que requieren más atención; centrarse en hacer "entregas de valor"	Descubre que la gestión efectiva del tiempo es cuestión de prioridades; las tareas grandes se segmentan en otras más pequeñas; ha disminuído su nivel de ansiedad. Se ha dado cuenta de las creencias limitantes de los funcionarios sobre la productividad.
Incorporar la planificación de tareas como hábito en sus labores como Jefa de Servicio	Al inicio de la mañana, lista las tareas que estima habrá de realizar. Al finalizar, anota aquellas que han ido surgiendo para tener una sensación de efectividad y de que su jornada ha sido productiva.	Se ha dado cuenta de que en ocasiones habrá de cerrar la puerta de su despacho, en contra de su lema "estoy disponible siempre para todos". Reconoce que cerrar la puerta en ocasiones le ayudará a cerrar temas pendientes, favorecerá su concentración y su productividad.
Incrementar el aprovechamiento de la jornada de trabajo desde una productiva distribución de tareas y gestión de agenda.	Desactivar notificaciones del mail, marcar tiempos y respetar tiempos. Modificar la creencia "no tengo tiempo", incorporando un pensamiento que le lleve a decir "Con el tiempo que tengo, cómo lo voy a distribuir"	Ha conseguido eliminar algunos de los distractores de su día a día, consiguiendo mayor enfoque.
Gestionar el tiempo disponible para poder abordar los temas definidos como prioritarios.	Debido a un tema personal sobrevenido, la persona participante decide aplicar la técnica del Pomodoro para poder centrarse en los temas prioritarios y no dejarse llevar por el día a día. Para ello primero definió esos temas claves que iba a abordar de manera inmediata para después incluirlo en su agenda (al menos media hora). Durante ese tiempo su único foco era tratar y resolver dichos temas.	Consiguió abordar gran parte de los Pomodoros establecidos y ha asumido la priorización como un elemento clave para la gestión de su trabajo. También este plan de acción le ha permitido asumir la importancia de la reflexión, del pararse para tomar buenas decisiones.
Optimizar mi organización del trabajo para prevenir el estrés, evitando interrupciones, mejorando el desarrollo de reuniones y sabiendo delegar.	Interrupciones: - Comunicar que las dos primeras horas del día no estoy disponible (puerta cerrada; si no funciona, código de colores o cartel "amistoso"). - Concentrar y responder a los correos, llamadas o whatsapps a última hora de la mañana (salvo urgentes o los procedentes de mis superiores).	Sentirme menos estresada, más paz mental

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Disfrutar de mi tiempo libre (dedicación a la familia): Comunicar a mi equipo mi no disponibilidad para el trabajo los fines de semana o durante mis vacaciones (salvo urgencias).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones: (acciones para evitar que se prorroguen en exceso, con pérdida de tiempo y generación de estrés): - Mandar un orden día con tiempos estructurados en cada punto previo a la reunión, seguirlos a rajatabla en la reunión (cronometrar tiempos). - Hacer partícipes a las personas que no hablan, para saber su opinión. - Moderar a los que se extienden, para que se ciñan al tiempo, con el cronómetro delante. - Dar dos minutos de feedback a cada punto por persona que quiera intervenir. - Las reuniones deben durar como mucho una hora. - Al final de la reunión, hacer una recapitulación de las soluciones adoptadas. - Dejar los temas particulares para el final, permitiendo al resto que abandone la sala. - - Enviar posteriormente un correo con las soluciones adoptadas sobre cada punto de la reunión. 	<p>Al aprovechar las horas de trabajo de mayor rendimiento para mí, conseguir hacer el mismo trabajo en menor tiempo.</p>
<p>Reducir el estrés en mi día a día a través de la incorporación y consolidación de pequeños hábitos de prevención y de gestión de situaciones que me generan estrés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salir a mi hora del trabajo un poco antes y no quedarme más tarde de lo que me corresponde para practicar natación - Caminar y/o montar en bici cuando tengo jornada de tarde - Seleccionar muy bien las actividades que requieren mi presencia física por las tardes en el trabajo y si no es así, trabajo desde casa cuando es necesario para hacer teatro los lunes, por ejemplo. - Entrenar la posibilidad de decir NO cuando me soliciten algo que no es de mi competencia o que no me apetece hacer cuando no es una obligación - Aplicar la técnica del pomodoro para tareas importantes donde no quiero que me interrumpan y para leer. Así cultivaré mi autodisciplina 	<p>1. Práctica de martes a viernes de natación, al menos ½ hora. 2. Teatro los lunes por la tarde. Diario secreto de NOES: dejar registro de las veces en las que constato que he dicho no a algún proyecto o carga de trabajo extra.</p>
<p>Mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal. Mejorar habilidades de gestión del tiempo de forma continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una lista diaria de tareas priorizadas - Utilizar agenda digital para planificar acciones. - No dejar tareas inacabadas o llevarlas a un punto consolidado. - Asignar bloques de tiempo específicos para tareas importantes. - Dividir tareas grandes en subtareas manejables. - Priorizar tareas con la Matriz de Eisenhower. - Implementar el método SMART (metas específicas, medibles, alcanzables, 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la organización y el control del tiempo. - Reducción del estrés por mejor planificación. - Reducción de la procrastinación. - Simplificación en la organización de tareas. - Mayor conciencia y control sobre el uso del tiempo. - Mejor gestión de proyectos y tareas. - Trasladar el modelo a mis colaboradores, reduciendo

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	relevantes y con tiempo definido) - Reducir ladrones del tiempo - Utilizar “regla de los dos minutos.	tiempos muertos y retrasos. - Mejora de la eficiencia y productividad de equipo. - Reducción del estrés de colaboradores por mejor planificación.
1. Aumentar productividad en el trabajo 2. Consolidar tiempos de calidad 3. Evitar interrupciones (correo electrónico, teléfono, puerta) 4. Maximizar concentración	- Lista blanca de llamadas imprescindibles - Política de puerta cerrada - Tiempos de 20 minutos de concentración con técnica Pomodoro - Pedir y poner plazos a lo “urgente” - Establecer franjas para envío y respuesta de correos electrónicos - Planificación y organización diaria	He conseguido disponer de más tiempo de calidad y concentración. He mejorado en la gestión del correo electrónico y la agenda. Mejora en la productividad.
Optimizar la organización personal del tiempo utilizando la herramienta google calendar para ganar en tranquilidad personal y evitar dispersiones	Visionar un vídeo de hábitos atómicos y aplicar algún truco a la programación para consolidar los nuevos hábitos. Crear un horario con actividades recurrentes tanto laborales como personales. Incluir tiempos de trabajo interrupciones para tareas Instalar aplicativo y grabar las actividades recurrentes Grabar en el momento las nuevas citas, tareas, etc. Repaso semanal y diario de la agenda Dejar huecos para imprevistos Para tareas nimias usar siri o lista de tareas en papel, postit	Menor estrés, sensación de hacer las cosas cuando hay que hacerlas y no sentirme culpable. He ganado tiempo para mí, para mis temas personales. Mejora en los plazos y en los objetivos marcados
Planificar las reuniones. Nunca había preparado reuniones en el ejercicio de su liderazgo. Y las que se hacían se hacían sin sentido.	Integrar todos y cada uno de los pasos que hacen que una reunión sea eficaz. Orden del día,	Reducir el número de reuniones que antes se hacía porque son más eficaces.
Gestionar su tiempo de forma productiva para obtener bienestar profesional.	Identificar ladrones de tiempo. Establecer un tiempo para gestionar el correo de forma eficiente. Reuniones productivas para hacerlas eficientes y liberar el tiempo.	Al gestionar su tiempo de forma eficiente, se ha dado cuenta de los ladrones de tiempo que tenía. También ha podido delegar más al haber capacitado a su equipo y por lo tanto por las tardes, aunque no todas aún, dispone de mayor tiempo de descanso personal.
Su objetivo es llevar a la práctica todo la teoría que sabe, sobre gestión del tiempo.	Organizar actividades diarias, para tener consciencia de ¿Qué hace cada día? Matriz importante/urgente integrada en su día a día, y seguir su orden. Ser consciente de sus ladrones de tiempo. Ha incorporado la tecnica pomodoro. Delegar de una manera más eficaz. Planificar sus reuniones.	Ha reducido su estrés de forma importante al ver su tiempo mejor gestionado. También está muy contenta al sentirse bien aprendiendo.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Gestionar su tiempo de forma productiva para obtener bienestar profesional.</p>	<p>Discernir muy bien tiempo en calidad y darse espacios de tiempo para su desempeño profesional. Cerrar la puerta en algunas ocasiones.</p>	<p>Hay que ser consciente de entregar tiempo en cada momento y a cada persona con la que interactúas.</p>
<p>Optimizar el tiempo</p>	<p>Reserva de tiempo para la gestión de los asuntos personales delimitación de la franja horaria para llamadas limitación del tiempo máximo de las reuniones</p>	<p>Mejor priorización del trabajo descubrir que la mejor hora es a final de la mañana Mejora de la capacidad de síntesis de los participantes, ganando tiempo para otros temas</p>

ANEXO VII: Resultados agregados de la evaluación final

COMPETENCIAS

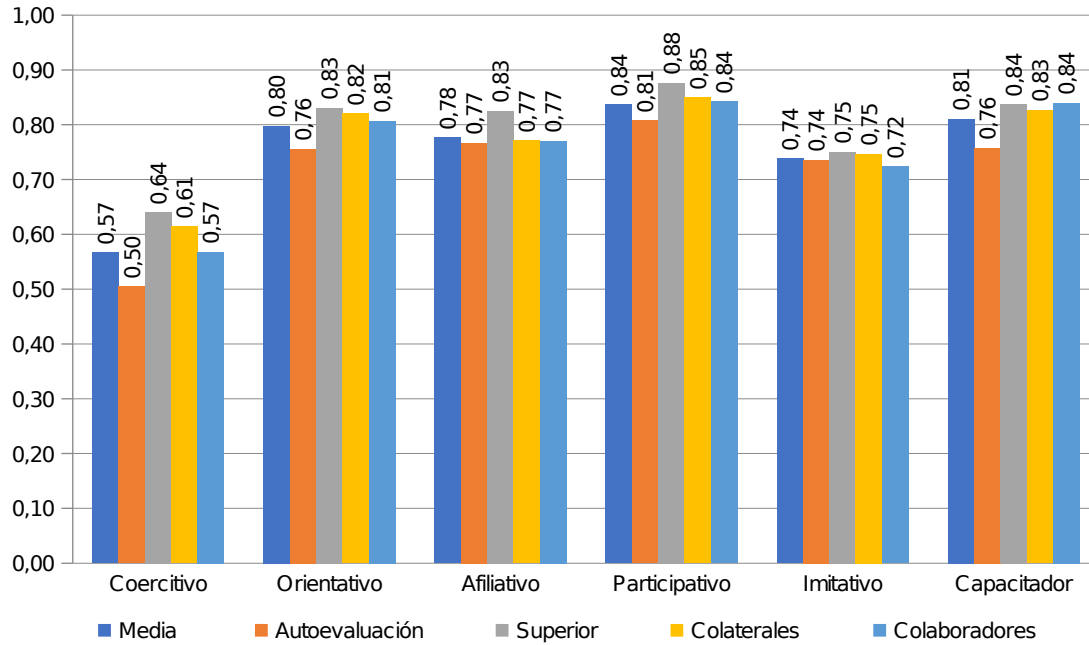
Competencias	Media ponderada		Autoevaluación		Colaboradores		Colaterales		Superior	
	EI	EF	EI	EF	EI	EF	EI	EF	EI	EF
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,10	4.22	3,62	4.01	4,27	4.32	4,15	4.52	4,37	4.51
Compromiso con objetivos y resultados	4,31	4.46	3,99	4.32	4,46	4.54	4,33	4.63	4,50	4.58
Planificación y gestión flexible	3,82	4.11	3,16	3.79	4,16	4.19	3,93	4.50	4,04	4.41
Liderazgo de servicio y motivación	4,45	4.55	4,27	4.55	4,52	4.59	4,41	4.69	4,61	4.66
Capacidad de inspirar	4,44	4.51	4,19	4.38	4,53	4.57	4,45	4.74	4,66	4.66
Influencia y empatía organizacional	4,33	4.43	3,99	4.27	4,46	4.49	4,42	4.67	4,45	4.61
Construcción y desarrollo de relaciones	4,11	4.28	3,58	4.13	4,32	4.31	4,26	4.61	4,34	4.53
Pensamiento global aplicado	3,90	4.11	3,22	3.80	4,22	4.27	4,05	4.53	4,15	4.52
Gestión del cambio y transf. Digital	4,22	4.35	3,81	4.25	4,38	4.42	4,27	4.63	4,44	4.59
Innovación y creatividad en red	3,88	4.14	3,22	3.94	4,21	4.25	4,05	4.49	4,14	4.52
Desarrollo y desempeño profesional	3,78	4.14	3,04	3.82	4,16	4.24	4,01	4.53	4,09	4.43
Aprendizaje autodesarrollo	3,59	3.97	2,84	3.66	4,00	4.06	3,84	4.44	3,90	4.33
Aprendizaje social colaborativo	3,57	4.00	2,83	3.68	3,95	4.11	3,80	4.41	3,90	4.35
Autogestión emocional	4,37	4.56	4,04	4.57	4,53	4.52	4,41	4.65	4,50	4.62
Orientación a la ciudadanía	4,05	4.18	3,53	3.83	4,32	4.37	4,13	4.60	4,28	4.48
Gobierno abierto	3,48	3.73	2,53	3.16	3,76	4.05	3,66	4.37	4,04	4.19

El análisis de los resultados de la evaluación inicial (EI) y final (EF) tras el desarrollo del proyecto muestra una mejora generalizada en todas las competencias evaluadas, tanto desde la autoevaluación de las personas participantes como desde las perspectivas de sus colaboradores, colaterales y superiores. Las mayores progresiones se observan en la autoevaluación, donde competencias como "innovación y creatividad en red" y "aprendizaje social colaborativo" pasaron de calificaciones bajas en la EI (3,22 y 2,83, respectivamente) a puntuaciones significativamente más altas en la EF (3,91 y 3,68). Esto sugiere que la formación tuvo un impacto positivo en la autopercepción, ayudando a las personas participantes a desarrollar mayor confianza en sus habilidades.

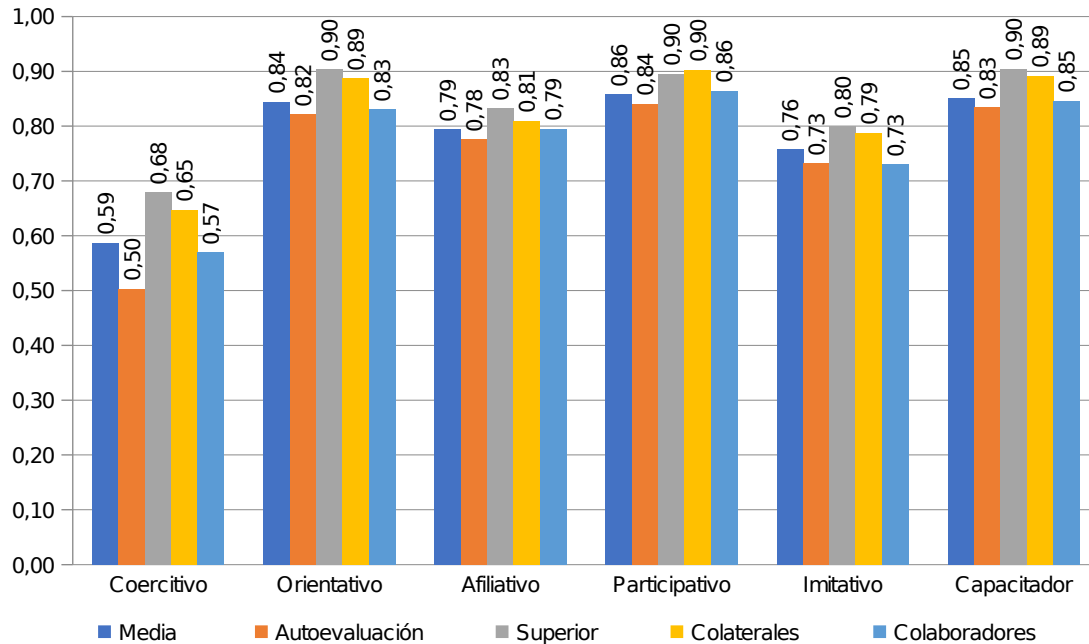
En términos de perspectiva externa, las evaluaciones de colaboradores, colaterales y superiores también reflejan mejoras consistentes. Por ejemplo, competencias como "liderazgo de servicio y motivación" y "capacidad de inspirar", que ya eran altamente valoradas en la EI, se incrementaron aún más en la EF, alcanzando puntuaciones cercanas a 4,7. Por otro lado, áreas que inicialmente se percibían como más débiles, como "gobierno abierto" y "aprendizaje social colaborativo", también muestran un progreso notable, con aumentos de más de 0,4 puntos en todas las perspectivas. En conjunto, estos resultados destacan no solo el impacto directo del proyecto en el desarrollo de competencias específicas, sino también la alineación y mejora en cómo estas competencias son percibidas por los diferentes colectivos, lo que refuerza la efectividad del proyecto.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Evaluación Inicial



Evaluación final



Estilos (valores medios)	Media		Autoevaluación		Superior		Colaterales		Colaboradores	
	EI	EF	EI	EF	EI	EF	EI	EF	EI	EF
Coercitivo	0,57	0,59	0,50	0,50	0,64	0,68	0,61	0,65	0,57	0,57
Orientativo	0,80	0,84	0,76	0,82	0,83	0,90	0,82	0,89	0,81	0,83
Afiliativo	0,78	0,79	0,77	0,78	0,83	0,83	0,77	0,81	0,77	0,79
Participativo	0,84	0,86	0,81	0,84	0,88	0,90	0,85	0,90	0,84	0,86
Imitativo	0,74	0,76	0,74	0,73	0,75	0,80	0,75	0,79	0,72	0,73
Capacitador	0,81	0,85	0,76	0,83	0,84	0,90	0,83	0,89	0,84	0,85

El análisis de los valores medios de los estilos de liderazgo entre la evaluación inicial (EI) y la evaluación final (EF) muestra un progreso generalizado en la mayoría de los estilos tras el proyecto. Las mayores mejoras se observan en los estilos **orientativo**, **participativo** y **capacitador**, que partían con altos valores iniciales y experimentaron un aumento destacado en todas las perspectivas. Por ejemplo, el estilo orientativo pasó de una media general de 0,80 en la EI a 0,84 en la EF, con incrementos significativos en la autoevaluación (de 0,76 a 0,82) y en las percepciones de superiores (de 0,83 a 0,90) y colaterales (de 0,82 a 0,89). Esto indica que el proyecto fortaleció las habilidades de liderazgo centradas en la motivación, la orientación estratégica y la capacidad de guiar equipos hacia objetivos claros.

Por otro lado, estilos como el **coercitivo** y el **imitativo**, que suelen asociarse con un enfoque más directivo o rígido, experimentaron cambios mínimos. El estilo coercitivo apenas varió, manteniéndose estable en la autoevaluación (0,50) y con ligeros incrementos en las perspectivas externas. El estilo imitativo, aunque registró un leve aumento en la media global (de 0,74 a 0,76), tuvo un crecimiento más notable en la percepción de superiores (de 0,75 a 0,80) y colaterales (de 0,75 a 0,79).

ANEXO VIII: Cuestionario de evaluación final del programa

Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas 2024



Instituto Andaluz de
Administración Pública

A continuación, se presenta un cuestionario que pretenden recoger tanto tu nivel de satisfacción respecto al programa, como el impacto que ha tenido en tu desarrollo. El plazo de cumplimentación del mismo se amplía al **martes 22 de octubre a las 23:59**.

Muchas gracias por tu participación.

1. VALORA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES MOTIVACIONES QUE HAN INFLUIDO EN TU DECISIÓN A PARTICIPAR EN ESTE PROGRAMA:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Refrescar o mejorar mis conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquirir nuevas habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar en el desempeño de mi trabajo como directivo/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTARIOS:

3. EVALÚA TU GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS Y METAS DE ESTE PROGRAMA:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento de conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento de habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicabilidad al desempeño de tareas de dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio y mejora en tu equipo				
Impacto en la unidad o en los resultados de la organización				

4. COMENTARIOS:



5. INDICA TU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL PROGRAMA:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Convocatoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Secretaría administrativa y correos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duración del programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temporalización y secuenciación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad				
Relación teoría - práctica				
Almuerzo con las personas participantes en la sesiones formativas				

6. COMENTARIOS:

7. VALORA LA IMPORTANCIA QUE HAN TENIDO PARA TU DESARROLLO LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL PROGRAMA:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Evaluación inicial de competencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número y contenido de los talleres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sesiones de asesoramiento personalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación final de competencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. COMENTARIOS:

9. EVALÚA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN RELACIÓN CON LOS ASESORES/AS QUE HAN PARTICIPADO EN EL PROGRAMA:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Facilidad para mantener relaciones interpersonales, apertura, saber escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para propiciar la reflexión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad durante el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. COMENTARIOS:

11. VALORA CÓMO HAN INCIDIDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN EN TU DESARROLLO COMPETENCIAL:

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Grado de aplicabilidad práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflexión sobre la propia práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflexión sobre las prácticas de otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencia real de conocimientos a las tareas de dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. COMENTARIOS:

13. VALORA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN RELACIÓN CON EL AMBIENTE QUE SE HA VIVIDO A LO LARGO DEL PROGRAMA.

	Muy Baja	Baja	Alta	Muy Alta
Las personas participantes se han implicado con interés en el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha propiciado un ambiente de cooperación en las actividades en grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He realizado contactos interesantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. COMENTARIOS:

15. SE PRESENTA A CONTINUACIÓN UNA RELACIÓN PARES DE ADJETIVOS CON LOS QUE SE PUEDE CALIFICAR EL PROGRAMA EN EL QUE HAS PARTICIPADO. TE PEDIMOS QUE POSICIONES AL PROGRAMA SEGÚN ESTE MÁS CERCA DE UNO U OTRO ADJETIVO.

Incoherente				Coherente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insatisfactorio				Satisfactorio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Confuso				Claro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Superficial				Profundo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Irrelevante				Relevante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasivo				Activo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inútil				Provechoso
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teórico				Práctico
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conservador				Transformador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA SON LOS QUE MÁS HAN INFLUIDO EN EL DESARROLLO DE TUS COMPETENCIAS?

17. ¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA TE HAN RESULTADO MÁS COMPLICADOS DE LLEVAR A CABO?

18. ¿POR QUÉ?

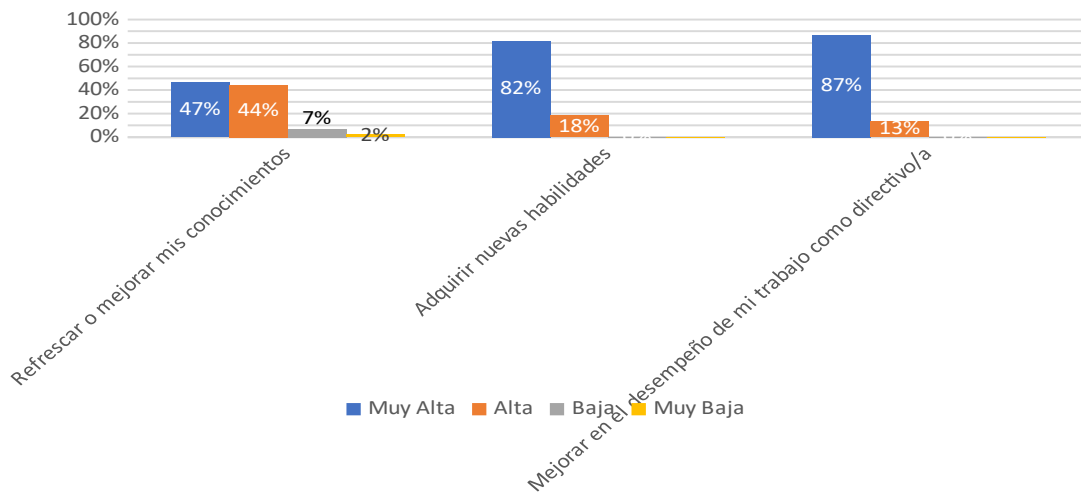
19. TE PEDIMOS QUE NOS INDIQUES OTROS ASPECTOS QUE NO HAN SIDO RECOGIDOS EN ESTE CUESTIONARIO Y QUE PODRÍAN AYUDAR A MEJORAR FUTURAS EDICIONES:

ANEXO IX: Resultado de la encuesta final del programa

El cuestionario fue **contestado por las 46 personas participantes (100%)**.

1. VALORA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES MOTIVACIONES QUE HAN INFLUIDO EN TU DECISIÓN A PARTICIPAR EN ESTE PROGRAMA:

	Refrescar o mejorar mis conocimientos	Adquirir nuevas habilidades	Mejorar en el desempeño de mi trabajo como directivo/a
Muy Alta	47%	82%	87%
Alta	44%	18%	13%
Baja	7%	0%	0%
Muy Baja	2%	0%	0%



2. COMENTARIOS:

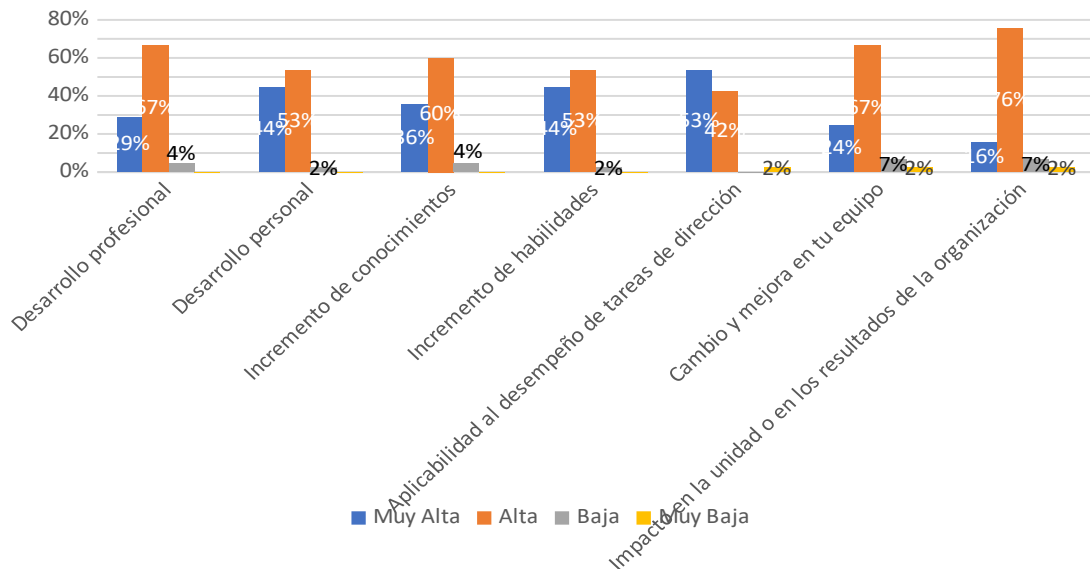
- Agradecer el esfuerzo de los profesores. Un auténtico regalo.
- Creo que es realmente necesario el adquirir nuevas habilidades y competencias y la formación continua.
- El objetivo era conocer herramientas que me ayudaran a adquirir esas habilidades de las que yo carecía.
- En mi caso se trata del primer puesto de carácter directivo y la primera toma de contacto con técnicas de este tipo. Me ha servido de mucha utilidad.
- Este tipo de formación debería ser obligatoria para el personal directivo.
- Ha sido un curso realmente útil, que me ha ayudado bastante a desempeñar mis actividades directivas
- Ha sido una formación muy interesante y práctica, complementaria a los programas que ya había desarrollado en formación directiva con el IAAP, como iniciativa MENTOR.
- Había hecho el programa de competencias hace unos años y quería refrescar lo aprendido
- He mejorado en mis habilidades y seguridad como personal directivo
- La necesidad de adquirir competencias para abordar el liderazgo de un grupo, resolución de problemas y conflictos, aprender a planificar y gestionar tiempos y recursos, ha sido mi principal motivación.
- La principal motivación es adquirir herramientas que me permitan mejorar mi desempeño en la actividad directiva
- Me encontraba con inseguridades
- Me ha supuesto una gran experiencia. Me ha ayudado a generar una actitud positiva, así como a detectar aspectos en los que tengo que trabajar
- Mi motivación ha sido conocer y mejorar mis habilidades directivas.
- Mi motivación ha superado las expectativas
- Muy interesante y necesario, sobre todo porque nos tienen que ayudar a gestionar el tiempo y poder asistir a este tipo de aprendizajes



- Muy interesante y productivo
- Para mí también es muy importante el networking que he realizado en el programa con el resto de compañeros/as.

3. EVALÚA TU GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS Y METAS DE ESTE PROGRAMA:

	Desarrollo profesional	Desarrollo personal	Incremento de conocimientos	Incremento de habilidades	Aplicabilidad al desempeño de tareas de dirección	Cambio y mejora en tu equipo	Impacto en la unidad o en los resultados de la organización
Muy Alta	29%	44%	36%	44%	53%	24%	16%
Alta	67%	53%	60%	53%	42%	67%	76%
Baja	4%	2%	4%	2%	0%	7%	7%
Muy Baja	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%



4. COMENTARIOS:

- Actualmente implementando muchas de las técnicas y conocimientos adquiridos con mi equipo de trabajo.
- Creo que la experiencia de este curso ha sido buena y espero que mejore mi trabajo como directivo.
- Desde mi punto de vista el itinerario se queda corto. Los talleres son muy similares en contenidos y los planes se quedan en acciones muy puntuales, Sería necesario un seguimiento más exigente y una continuidad en el tiempo.
- El equipo ha respondido a las iniciativas propuestas significando un feedback positivo.
- En mi opinión se han conseguido los objetivos propuestas en la actividad formativa
- Es un programa eminentemente práctico y trasportable al trabajo diario
- Estoy llevando a la práctica los conocimientos aprendidos
- He dejado de ser Jefe de Servicio y por ello, de dirigir una unidad
- He interiorizado los conocimientos y aplicado las técnicas y herramientas en mi tarea diaria
- He mejorado en competencias directivas, tengo las cosas más claras.
- He percibido un incremento significativo en mis conocimientos y habilidades, con una Alta aplicabilidad al desempeño de tareas directivas. Además, el programa ha tenido un impacto positivo en mi equipo y en los resultados organizacionales. En general, mi evaluación es positiva.



- La gran dificultad es la diversidad de equipos de trabajo. Conocer el funcionamiento intrínseco de cada uno de ellos y las distintas necesidades requiere tiempo que se reduce bastante por las tareas diarias.
- La puesta en práctica de las técnicas aprendidas a veces supone un cambio que ha de ser progresivo y seguir una evolución natural.
- Me ha aportado herramientas tanto en mi puesto de trabajo como en mi vida personal
- Mi equipo actual de trabajo es muy reducido (dos personas) aunque hemos puesto en práctica muchas de las habilidades que se han explicado en los talleres
- Podía haber impactado en mayor medida de modo positivo si hubiera sabido cómo gestionar la falta de tiempo
- Quizá quienes más lo han notado han sido mis colaboradores más directos al mostrarme más cercana y buscar su implicación para el cumplimiento de objetivos.

5. INDICA TU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS FORMALES DEL PROGRAMA:

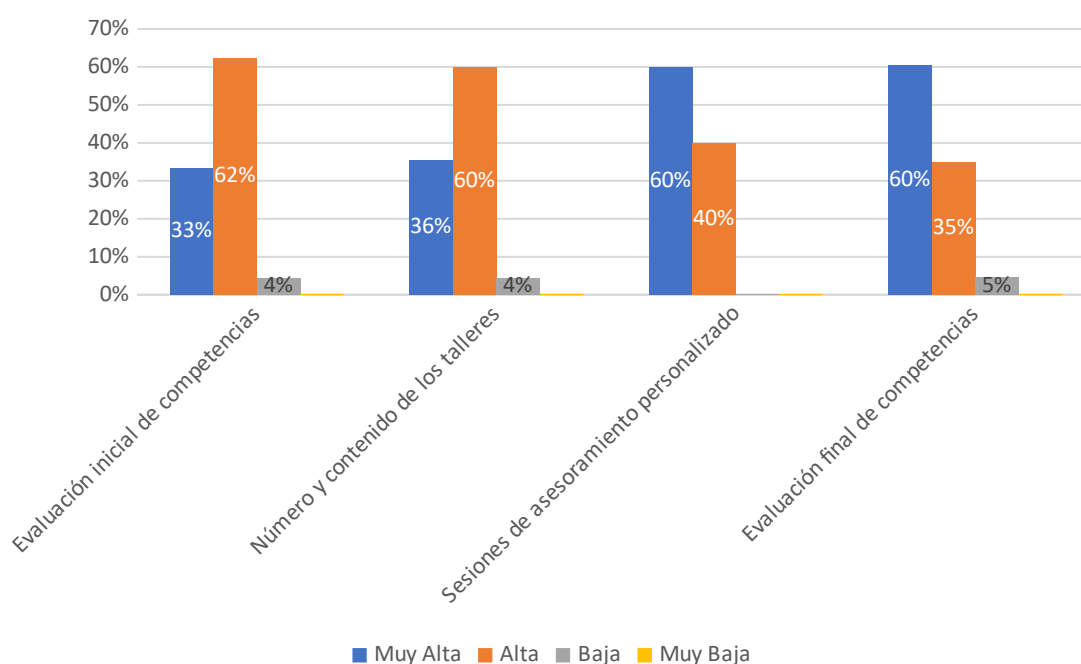
	Convocatoria	Secretaría administrativa y correos	Duración del programa	Horario	Temporalización y secuenciación	Flexibilidad	Relación teoría - práctica	Almuerzo con las personas participantes en la sesiones formativas
Muy Alta	39%	67%	31%	27%	24%	31%	38%	60%
Alta	59%	33%	49%	64%	53%	56%	51%	36%
Baja	2%	0%	16%	4%	18%	11%	11%	4%
Muy Baja	0%	0%	4%	4%	4%	2%	0%	0%

6. COMENTARIOS:

- Como ya he mencionado entiendo que el programa debería ser más largo, tener sesiones más continuas, planes de acción más elaborados y con mayor continuidad y repercusión en el contexto laboral
- Concentraría más los días presenciales, en mañana y tarde, y añadiría alguna clase de manera de virtual, como es el día de presentación de los planes de acción.
- Debería haber más sesiones presenciales con los responsables de cada módulo.
- El ambiente de convivencia e intercambio de experiencias que propicia el tiempo compartido en las jornadas de formación con los almuerzos en común sirven para potenciar las enseñanzas del curso. Pero la duración del curso es demasiado larga.
- El curso es demasiado corto. Un taller de día y medio para una formación de directivos es muy poco para formar teóricamente a los alumnos
- En general todo satisfactorio
- Es cierto que nos cuesta cumplir con el horario por motivos laborales, pero merece la pena
- Es difícil ajustar horarios a la tarea diaria, pero valoro como positivo los días tan intensos
- La gestión y organización del curso ha sido realmente excelente y más para personas que estamos apurados de trabajo el seguimiento ha sido excepcional.
- Las sesiones presenciales son lo mejor para intercambiar experiencias.
- Lo que más cuesta es compatibilizarlo con las tareas directivas diarias porque consume mucho tiempo presencial.
- Me gustaría que se incrementaran las horas del curso
- Mi puntuación más baja se refiere a la temporalización. He percibido una concentración muy fuerte de todas las actividades en los tres primeros meses y luego un gran margen hasta las últimas sesiones.

7. VALORA LA IMPORTANCIA QUE HAN TENIDO PARA TU DESARROLLO LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL PROGRAMA:

	Evaluación inicial de competencias	Número y contenido de los talleres	Sesiones de asesoramiento personalizado	Evaluación final de competencias
Muy Alta	33%	36%	60%	60%
Alta	62%	60%	40%	35%
Baja	4%	4%	0%	5%
Muy Baja	0%	0%	0%	0%



8. COMENTARIOS:

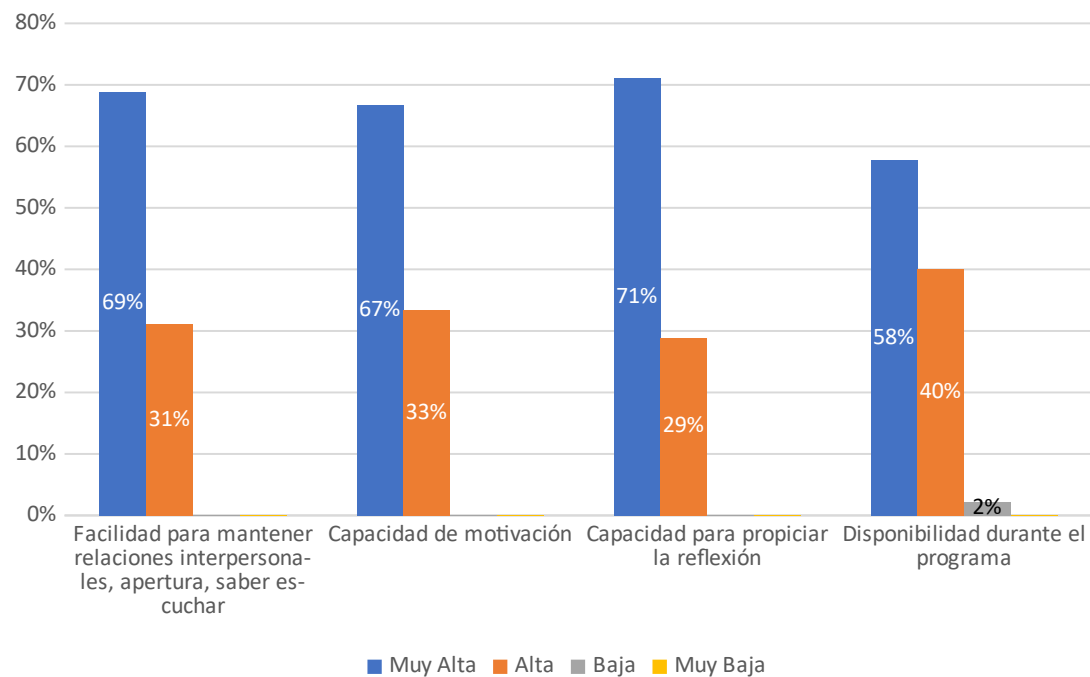
- El apoyo de la persona asesora ha sido de 10, por su flexibilidad, acompañamiento y conocimientos aportados
- El feedback ha sido una de los items más importantes para comprobar el grado de cumplimiento de mis objetivos en cuanto al curso
- El seguimiento es muy bueno y el partir de un punto de inicio concreto hace más visible y correcto la evolución
- Ha sido importante tener un punto de partida y una valoración final para extraer conclusiones
- La persona asesora ha sido en todo momento de gran ayuda, muchas gracias!
- La autoevaluación es para mí la parte más tediosa de realizar, ya que el test es muy largo y algunas preguntas no las entiendo muy bien. Para las personas que realizan el test también resulta largo
- La ayuda de la personas asesora ha sido imprescindible.
- La evaluación inicial de competencias me parece un gran acierto y me ha sido de gran utilidad.
- La evaluación inicial de competencias y las sesiones de asesoramiento personalizado han sido especialmente importantes para mi desarrollo, ofreciendo claridad y orientación. Además, el contenido de los talleres ha sido muy interesante.
- Las evaluaciones son muy relativas
- Las evaluaciones, tanto la inicial como la final me han resultado muy interesantes.
- Muy bien organizado
- Propuesta: Sería conveniente que hubiera alguna actividad practica -concretada por el tutor- para desarrollarla con el equipo y evaluarse en una sesión posterior.



- Se le puede obtener una utilidad muy práctica.
- Sin comentarios.
- Sin duda las evaluaciones y las sesiones de asesoramiento han ayudado para identificar las competencias que más necesitaba trabajar y la evaluación final ha demostrado la mejora de las mismas.
- Sobre la evaluación tanto inicial como final, pienso que los cuestionarios están llenos de preguntas muy complejas, largas, difíciles de entender y no siempre contextualizadas a la realidad de la administración andaluza.

9. EVALÚA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN RELACIÓN CON LOS ASESORES/AS QUE HAN PARTICIPADO EN EL PROGRAMA:

	Facilidad para mantener relaciones interpersonales, apertura, saber escuchar	Capacidad de motivación	Capacidad para propiciar la reflexión	Disponibilidad durante el programa
Muy Alta	69%	67%	71%	58%
Alta	31%	33%	29%	40%
Baja	0%	0%	0%	2%
Muy Baja	0%	0%	0%	0%



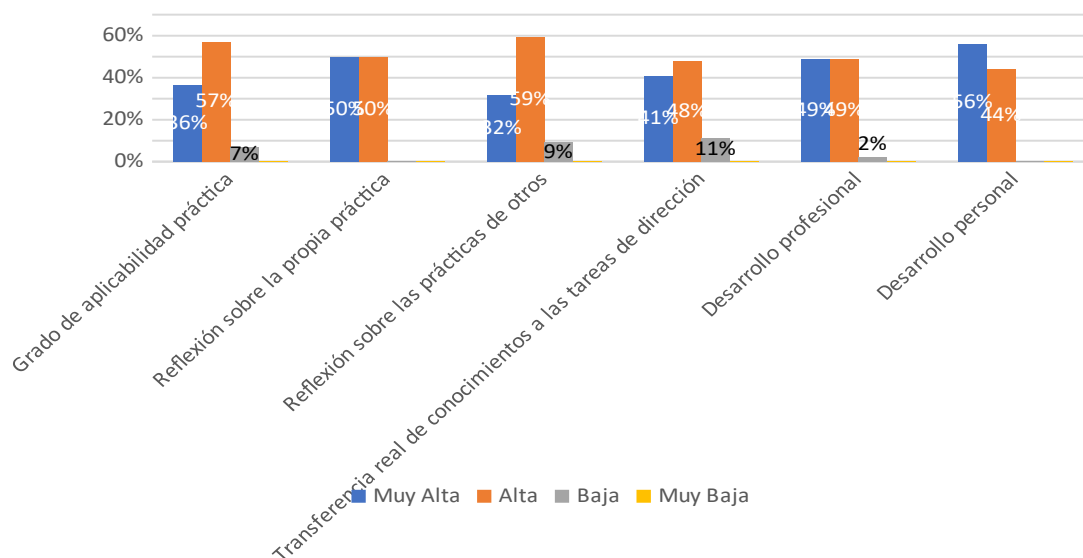
10. COMENTARIOS:

- En mi opinión, los asesores han demostrado una Alta facilidad para mantener relaciones interpersonales y una gran apertura para escuchar, lo cual ha sido clave en el proceso. Su capacidad de motivación y habilidad para propiciar la reflexión también han sido valorables.
- La calidad de los asesores es fundamental para el éxito del programa, para la motivación, para la moderación de las aportaciones de los compañeros
- La participación de los asesores ha sido satisfactoria. Han mantenido una actitud de diálogo que ha permitido que nos cuestionemos nuestra forma de actuar, facilitándonos pautas para mejorar nuestro trabajo.
- Los tres profesionales con los que he tratado me parecen grandes expertos, muy empáticos, cercanos y con conocimientos más que suficientes.

- Muy buen nivel el de los ponentes
- Muy buenos profesionales.
- Personalmente todos los asesores me han aportado grandes reflexiones y han sido una pieza clave para el desarrollo de las habilidades
- Son todos unos auténticos profesionales.
- Todo ha fluido bien con los asesores.
- Todo muy bien
- Todos los participantes son buenos comunicadores con mucha experiencia en su campo de trabajo.
- Las personas formadoras han tenido una implicación directa y han motivado a todos los alumnos.

11. VALORA CÓMO HAN INCIDIDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN EN TU DESARROLLO COMPETENCIAL:

	Grado de aplicabilidad práctica	Reflexión sobre la propia práctica	Reflexión sobre las prácticas de otros	Transferencia real de conocimientos a las tareas de dirección	Desarrollo profesional	Desarrollo personal
Muy Alta	36%	50%	32%	41%	49%	56%
Alta	57%	50%	59%	48%	49%	44%
Baja	7%	0%	9%	11%	2%	0%
Muy Baja	0%	0%	0%	0%	0%	0%



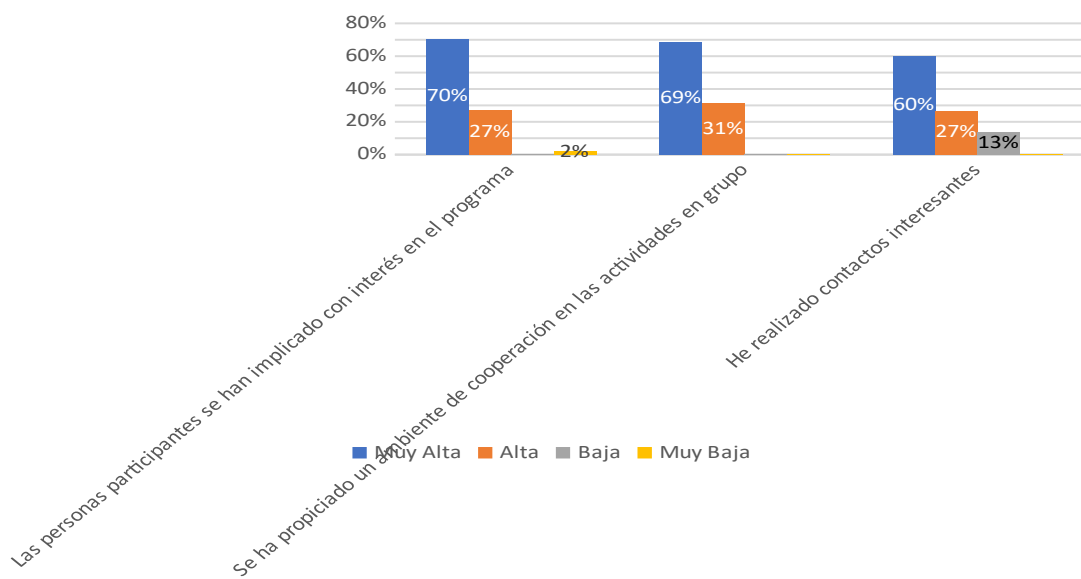
12. COMENTARIOS:

- veces ha sido complicado situarte para poner en práctica los planes de acción, pero es lo que te sirve para posteriormente evaluar los resultados
- Aunque no he podido implementar el 100% de mis planes debido a factores externos, la aplicabilidad práctica de lo aprendido ha sido Alta, y la reflexión sobre mi propia práctica ha sido muy destacable. Sin embargo, la transferencia de conocimientos a las tareas directivas ha sido parcialmente limitada por estas circunstancias.
- Creo que estoy poniendo en práctica lo aprendido en los tres talleres.
- El exponer cada persona sus problemas, hacía que el resto pudiésemos dar soluciones, pues compartíamos las mismas preocupaciones.
- La dificultad mayor estaría en la transferencia real. Requiere de un entorno temporal más amplio.

- La verdad es que el profesorado ha sido muy bueno tanto por conocimientos como actitud, ha sido un verdadero placer.
- Los planes de acción han incidido directamente en mi tarea directiva habiendo adquirido hábitos nuevos que redundan en la mejora de la organización.
- Se aprecian resultados en evolución.
- Siempre he buscado que los planes de acción atiendan a necesidades reales de mi trabajo, por lo que su utilidad, aunque a veces muy puntual, ha sido manifiesta.
- Valoración, en general, positiva.

13. VALORA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN RELACIÓN CON EL AMBIENTE QUE SE HA VIVIDO A LO LARGO DEL PROGRAMA.

	Las personas participantes se han implicado con interés en el programa	Se ha propiciado un ambiente de cooperación en las actividades en grupo	He realizado contactos interesantes
Muy Alta	70%	69%	60%
Alta	27%	31%	27%
Baja	0%	0%	13%
Muy Baja	2%	0%	0%



14. COMENTARIOS:

- Buen ambiente.
- Conocer compañeros que hacen lo mismo que tú y compartir cómo lo hacen es enriquecedor.
- El ambiente que se ha creado entre profesorado y alumnos ha sido excelente.
- Es enriquecedor conocer las experiencias del resto.
- Ha sido muy interesante los intercambios de experiencias con el resto de los participantes
- Ha sido un placer compartir experiencias con personas que tienen las mismas dificultades y conocer las soluciones que adoptan
- El programa ha contado con una buena implicación de los participantes y un ambiente de cooperación en grupo. Además, he logrado establecer contactos útiles para mi desarrollo.
- La verdad es que se ha buscado la implicación del grupo y de forma general los asistentes éramos proclives a ello

- Los asesores se han implicado al 100% y propician un ambiente agradable con mucho sentido del humor.
- Muy interesante la relación con el resto de las personas que han realizado el curso
- Muy positivo en ese ámbito.
- Todos los alumnos hemos conectado realmente bien desde el primer día, habiendo en el grupo una gran implicación y calidad humana.

15. SE PRESENTA A CONTINUACIÓN UNA RELACIÓN PARES DE ADJETIVOS CON LOS QUE SE PUEDE CALIFICAR EL PROGRAMA EN EL QUE HAS PARTICIPADO. TE PEDIMOS QUE POSICIONES AL PROGRAMA SEGÚN ESTE MÁS CERCA DE UNO U OTRO ADJETIVO.

INCOHERENTE			COHERENTE		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	0%	24%	76%	43	3,79	
0	0	9	34			

INSATISFACTORIO			SATISFACTORIO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	2%	22%	76%	45	3,73	
0	1	10	34			

CONFUSO			CLARO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	4%	16%	80%	45	3,76	
0	2	7	36			

SUPERFICIAL			PROFUNDO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	9%	31%	60%	45	3,51	
0	4	14	27			

IRRELEVANTE			RELEVANTE		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	4%	22%	73%	45	3,69	
0	2	10	33			

PASIVO			ACTIVO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
2%	0%	20%	78%	45	3,73	
1	0	9	35			

INUTIL			PROVECHOSO		
1	2	3	4	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
0%	0%	18%	82%	45	3,82
0	0	8	37		
TEÓRICO			PRÁCTICO		
1	2	3	4	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
0%	11%	27%	62%	45	3,51
0	5	12	28		
CONSERVADOR			TRANSFORMADOR		
1	2	3	4	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
0%	2%	33%	64%	45	3,62
0	1	15	29		

16. ¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA SON LOS QUE MÁS HAN INFLUIDO EN EL DESARROLLO DE TUS COMPETENCIAS?

- Aportación de Dinámicas de trabajo que me han permitido mejorar en la dirección del equipo
- Asesoramiento
- Como mejorar las habilidades comunicativas y como mejorar la forma de ejercer el liderazgo para conseguir una mayor motivación de los equipos
- Comunicación
- Comunicación e Innovación
- El asesoramiento individualizado y el feed-back en los proyectos presentados.
- El compartir experiencias de los docentes y compañeros
- El conocer los tipos de trabajadores y que liderazgo es el más idóneo para cada uno de ellos
- El intercambio con los compañeros y el asesoramiento personal
- El intercambio de experiencias laborales de los compañeros participantes en la actividad formativa.
- El proceso de autodescripción. El que se hayan proporcionado pautas para emprender procesos interpersonales complejos.
- El taller de comunicación.
- El taller de comunicación me ha parecido fantástico y es el que más impacto ha tenido en mi en muchos aspectos.
- El taller de comunicación y el de liderazgo.
- En los relacionados con la comunicación, la relación de conflictos, la planificación de la tarea.
- Exposición del plan de acción propio y de los compañeros y ver cómo sus experiencias son similares y aprender de ellos
- Gestión del tiempo
- Habilidades comunicativas y tipos de liderazgo
- La adquisición de recursos para afrontar relaciones interpersonales difíciles
- La aplicación de los planes de mejora y las sesiones individuales de asesoramiento
- La aplicación directa a la realidad
- La claridad de las ideas a transmitir y las facilidades para poderlo trasladarlo a nuestro día a día.
- La elaboración e implementación de los planes de acción con mi equipo.
- La obtención de herramientas para poder capacitar al equipo y orientar los esfuerzos a objetivos comunes propuestos.
- La realización de los Planes de Acción ha sido lo que más me ha influido.
- Las sesiones de asesoramiento.
- Las técnicas de feedback
- Liderazgo bien llevado y la gestión de los procesos, así como la escucha activa.

- Los aspectos que más han influido en el desarrollo de mis competencias han sido los talleres prácticos y las sesiones de asesoramiento personalizado, ya que me han permitido aplicar conocimientos de forma directa y reflexionar sobre mi desempeño.
- Los debates y réplicas que se han producido en el aula. Ideas interesantes que se han compartido, etc.
- Los talleres con los tutores son muy útiles y propician la reflexión sobre cuestiones que bien no conocía o no era capaz de detectar
- Los tres talleres en los que he participado me han aportado en mi desempeño laboral y también personal
- Mejora de la comunicación y toma de decisiones.
- Mejora de las relaciones personales con los colaboradores
- Organización personal Autoconfianza
- Refuerzo de la asertividad. Liderazgo con el equipo.
- Ser consciente de que hay herramientas, técnicas, procedimientos... para ayudarnos a hacer las cosas de otra manera.
- Todos aquellos relacionados con la gestión de personas, que, en mi opinión, es la tarea más difícil a la que se enfrenta un directivo.

17.¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA TE HAN RESULTADO MÁS COMPLICADOS DE LLEVAR A CABO?

- Algunas de las sesiones presenciales
- Algunas tareas de presentación
- Asistir a las sesiones presenciales.
- Buscar tiempo en el día a día para programar e incluir las actividades de los planes
- Compaginar los compromisos de mi agenda profesional con las clases presenciales.
- El desarrollo del primer plan de acción
- El planteamiento inicial de los trabajos finales en cada uno de los talleres
- El planteamiento y ejecución de los planes de acción.
- El seguir horarios y ciertas actividades pues, aunque sabemos de su importancia, desde el trabajo diario es muy difícil compatibilizarlo.
- Gestión de competencias
- La comunicación en público
- La evaluación de los procesos llevados a cabo
- La puesta en práctica de actividades con el equipo a través de los diferentes planes de acción.
- Las sesiones presenciales, aunque considero que son necesarias.
- Lo relativo a la organización y gestión personal
- Los aspectos más complicados de llevar a cabo han sido la implementación de algunos conceptos teóricos en la práctica diaria y la gestión del tiempo para equilibrar las actividades del programa con mis responsabilidades laborales.
- Los planes de acción por falta de tiempo para su implantación y evaluación
- Los planes de acción y el desarrollo posterior es complicado hacer tantos planes de acción en tan corto espacio de tiempo
- Los planes de acción y su aplicación.
- Mantener en el tiempo la intensidad por el programa. El verano hace que se "pare" el proceso
- Ninguno
- Poner en práctica lo aprendido en los talleres en general
- Precisamente la escucha activa para todo el mundo, al ser la superiora directa de 70 personas, con lo que concedo tiempo a escuchar, pero sin extenderme.
- Precisamente los aspectos mencionados anteriormente. El trabajo de la asertividad y liderazgo.
- Quizás la duración y el desplazarme
- Responder los cuestionarios de autoevaluación
- Sacar tiempo para dedicarle al curso.
- Todo lo que necesita de tiempo para ponerlo en práctica

18.¿POR QUÉ?

- Al volver a mi puesto de trabajo tenía trabajo muy atrasado.
- Al tratarse de talleres novedosos, me ha resultado complicado buscar referencias de apoyo o ejemplos
- Concentración temporal. Implicación de los componentes de los equipos. Desarrollo de tareas ordinarias
- Conflicto de mi forma de ser. No saber decir que no.
- Debido a la elevada sobrecarga de trabajo y cambio continuo de prioridades por parte de los superiores
- En mi puesto de trabajo tengo multitud de tareas que realizar y la confección de los Planes de Acción supone más tarea aún
- Es a veces complejo cambiar hábitos adquiridos a lo largo de muchos años.
- Es una tarea que me cuesta de por sí, me pongo muy nerviosa
- Falta de tiempo
- Ha coincidido con la puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión en el trabajo y la actividad estaba por encima de lo normal
- Ha sido una dificultad por la singularidad de mi actual puesto, pero también se ha convertido en un reto de plantear un proyecto integrador que fuera factible.
- Me hubiese gustado que los talleres se desarrollasen de forma separada uno tras otro de esa forma hubiese podido asentar más los conocimientos y realzar la implementación en el puesto de trabajo
- Mejorar con la práctica, al principio es difícil, no se consigue siempre lo esperado según la teoría
- Nada que añadir
- Para mí han sido demasiadas horas entre los viajes y las propias sesiones presenciales. Mi nivel de trabajo no me permite tanto tiempo fuera de la oficina.
- Por cuestión de agenda
- Por falta de tiempo para abordarlo con la profundidad que ello requiere
- Porque cada sesión en Sevilla el trabajo se acumula y después supone un sobreesfuerzo ponerse al día.
- Porque en algunas ocasiones no entendía bien las preguntas o no tenían ninguna relación con el trabajo que desarrollo, por lo que resultaba complejo saber cómo responderlas
- Porque, tal como he indicado a lo largo del test, necesito mejor gestión del tiempo para poder cumplir con todo lo que supone la gestión del Servicio más la mejora de mis competencias directivas
- Sería mejor más concentrado
- Supone implementar una nueva forma de trabajo
- Te obliga a plasmar sobre el papel una idea o problema que nunca has transformado en plan de acción.

19.TE PEDIMOS QUE NOS INDIQUES OTROS ASPECTOS QUE NO HAN SIDO RECOGIDOS EN ESTE CUESTIONARIO Y QUE PODRÍAN AYUDAR A MEJORAR FUTURAS EDICIONES:

- Más bibliografía para poder investigar por nuestra cuenta
- Aunque enriquecedor, considero que sería más productivo perfiles de participantes con desempeños directivos similares, tanto en número de personal a su cargo como en materia.
- Creo que debería ser dos días completos, pues en varios talleres, se podría profundizar más, o han quedado cuestiones surgidas fuera del debate, por la comprensión del temario al horario.
- Dada la poca disponibilidad de tiempo para realizar los planes de acción dados los puestos de trabajo que ocupamos y nuestras vidas personales, me gustaría que estos planes de formación también incluyeran el horario para trabajar en la elaboración de los planes de acción en forma de talleres con profesoras o alguna otra fórmula....La realidad es que el elaborar el plan de acción y demás tareas que hayamos realizado durante la formación se convierte en algunos momentos en una preocupación ya que no es fácil encontrar tiempo, y acabamos sobrecargando más nuestro tiempo libre.

- Entre la celebración del último taller y la jornada de clausura opino que hay demasiado espacio temporal.
- Hacer menos talleres en el mismo año, aunque eso suponga que el curso se desarrolle durante varios años
- La división de dos grandes etapas en la realización de los talleres. Los primeros se concentran en un tiempo breve y las sesiones finales tienen un amplio margen.
- Los cuestionarios de evaluación del inicio y del final son demasiados complejos, hay preguntas que no se entiende muy bien que se está preguntando y las respuestas son confusas.
- Me ha parecido una muy oportuna acción formativa para mi actual desarrollo profesional, difícil de mejorar aspectos de los que he visto. Felicidades
- Nada
- Nada que añadir, aunque sí quiero trasladaros mi enhorabuena por el trabajo que habéis realizado. Un cordial saludo.
- Ninguno
- No se me ocurren.
- No tengo nada más que aportar, solo daros las gracias por este curso.
- No tengo nada que aportar en este aspecto. Saludos y gracias
- Sería beneficioso que se tuviera más en cuenta el perfil de los trabajadores de la Junta de Andalucía que dirigimos en nuestros equipos, quienes presentan características de estabilidad en el empleo y, en ocasiones, una percepción de impunidad derivada de su relación laboral. Es importante que las estrategias de recursos humanos que nos han transmitido con el curso se diseñen considerando la singularidad de estos colectivos, para así abordar sus necesidades y motivaciones de manera más efectiva.
- Sería muy conveniente que facilitaran una lista del alumnado con los respectivos contactos
- Sin comentarios

ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre

Horario: 9:00 a 18:00

Orden del día:

- 09:00 – 09:15
Bienvenida institucional y presentación de la jornada (objetivo, metodología, resultados esperados).
- 09:15 – 10:00
Actividad de inicio: Fomentar las interrelaciones entre las personas participantes.
- 10:00 – 10:45
Presentación de los resultados obtenidos a través de la encuesta efectuada a las personas participantes que refleja su valoración del programa.
- 10:45 – 11:15
Actividad: Una capsula en el tiempo
- 11:15 – 11:45
Descanso
- 11:45 – 12:45
Trabajo en grupo: Antes y Ahora. En esta actividad, se dividirá a las personas participantes en pequeños grupos y se les dará una serie de conceptos asociados a los talleres desarrollados en esta edición.
- 12:45 – 13:15
Mesa Redonda: Tres participantes contarán sus experiencias durante este año.
- 13:15 – 14:00
Ponencia sobre el humor y el liderazgo
- 14:00 – 14:30
Presentación del programa Iniciativa Mentor con el objeto de ofrecerlo a las personas que han participado este año en el programa “DESARROLLO PERSONALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS”.
- 14:30 – 16:00
Comida
- 16:00 – 17:30
Reflexión grupal Construyendo nuestro árbol: Reflexión y análisis sobre qué cosas hemos dejado de hacer, que cosas hemos incorporado a nuestro desarrollo profesional y que cosas están aún “germinando” y por tanto no están incorporadas de manera definitiva a mi hacer diario.
- 17:30 – 18:00
Cierre y conclusiones del programa.

Actividad construye el Árbol de las competencias y comportamientos (lo que deajo y se cae, lo que empieza a brotar y lo que ya es una realidad) Andalucía Occidental



Actividad construye el Árbol de las competencias y comportamientos (lo que dejó y se cae, lo que empieza a brotar y lo que ya es una realidad) Andalucía Oriental

