



## **INFORME FINAL**

**DPCD2025**

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



24 de noviembre de 2025

# ÍNDICE

<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DESARROLLO DEL PROGRAMA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Datos de participación en el Programa .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Descripción del Programa.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Evaluación del Programa.....</b>	<b>6</b>
<b>A) Indicadores técnicos de evaluación: .....</b>	<b>6</b>
<b>B) Índice referencial.....</b>	<b>7</b>
<b>C) Valoración del programa por las personas participantes.....</b>	<b>10</b>
<b>D) Conclusiones: .....</b>	<b>12</b>
<b>ANEXO I: Calendario.....</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO II: Orden del día de la sesión de inicio .....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXO III: Resultados agregados de la evaluación inicial .....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO IV: Catálogo de talleres .....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO V: Valoración de los talleres .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO VI: Planes de acción.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO VII: Resultados agregados de la evaluación final .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO VIII: Cuestionario de evaluación final del programa.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO IX: Resultado de la encuesta final del programa .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO X: Orden del día de la sesión de cierre .....</b>	<b>150</b>

## 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 2025”**.

Para el logro de los objetivos planteados, Dopp 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 308, de las cuales 192 cumplían el requisito de nivel (26 a 30).

Total solicitudes correctas	192
Andalucía Occidental	132
Andalucía Oriental	60

A pesar de contar con 45 plazas en la convocatoria, 30 plazas para Andalucía Occidental y 15 plazas para Andalucía Oriental inician el programa 49 personas debido a la alta demanda:

Total personas que inician el programa	49
Andalucía Occidental	28
Andalucía Oriental	21

Durante el programa 8 personas causaron baja (3 de ellas antes de iniciar el programa y las 5 restantes sin haber realizado ningún taller), finalizando el programa 41 personas:

Total personas que finalizan el programa	41
Andalucía Occidental	23
Andalucía Oriental	18

## 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 celebrada<sup>1</sup> el 3 de febrero en Sevilla y el 4 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 tipo<sup>2</sup>.
- **Evaluación inicial**<sup>3</sup>: 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:

<sup>1</sup> En el anexo I se encuentra el Calendario completo del proyecto.

<sup>2</sup> En el anexo II se muestra el orden del día de esta sesión inicial.

<sup>3</sup> En el anexo III se muestra los resultados agregados de la evaluación inicial.

- **“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 17 y 18 de febrero con puesta común 7 de abril
LIDERAZGO CAPACITADOR 17 y 18 de marzo con puesta común 26 de mayo
I25G-07DP (GR). GESTIÓN DEL CAMBIO 19 y 20 de marzo con puesta común 26 de mayo
I25G-11DP (GR). MÁS ALLÁ DE LA PALABRA HABLADA 21 y 22 de abril con puesta común 24 de junio
I25G-13DP (GR). LIDERAZGO PARTICIPATIVO 23 y 24 de abril con puesta común 24 de junio

#### Oferta Andalucía occidental (Sevilla)

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN. 17 y 18 de febrero con puesta común 7 de abril
ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN 19 y 20 de febrero con puesta común 10 de abril
I25G-04DP (SE) LIDERAZGO CAPACITADOR. 17 y 18 de marzo con puesta común 26 de mayo
I25G-06DP (SE). LIDERAZGO CAPACITADOR 19 y 20 de marzo con puesta común 2 de junio
I25G-08DP (SE). GESTIÓN DE CONFLICTOS 24 y 25 de marzo con puesta común 29 de mayo
I25G-09DP (SE). GESTIÓN EFICAZ DE REUNIONES 26 y 27 de marzo con puesta común 29 de mayo
I25G-10DP (SE). CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN I) 21 y 22 de abril con puesta común 23 de junio
I25G-12DP (SE). LIDERAZGO EMOCIONAL 23 y 24 de abril con puesta común 23 de junio
I25G-14DP (SE). LIDERAZGO ORIENTATIVO 28 y 29 de abril con puesta común 25 de junio
I25G-15DP (SE). ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PERSONAL 28 y 29 de abril con puesta común 25 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 y el desarrollo del aprendizaje<sup>4</sup>

- **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 360°. 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 3 de noviembre en Sevilla y el 4 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.<sup>5</sup>
- **Vitamina directiva.** Novedad este año del Programa ha sido el envío mensual por correo electrónico de **9 vitaminas** a todas las personas participantes, y consistentes en una píldora formativa o recurso sobre algún aspecto relacionado con el desarrollo directivo, y en formato escrito, audio o audiovisual. El objetivo de la vitamina mentora era tanto reforzar el aprendizaje competencial como fidelizar a las personas participantes con el Programa.

## 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 2024 el programa no sólo cubrió el número de plazas ofertadas, sino que se ofertaron 5 más. Al final del proyecto 46 personas finalizaron el proyecto.  
En 2025 se volvieron a ofertar 45 plazas, pero, inicialmente, se seleccionaron 49 personas, de las cuales 41 de ellas finalizaron el proyecto.
2. **Índice de Participación.** El número de personas participantes estaba disminuyendo 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 revertió y lo finalizaron 46 personas. En 2025 el número de personas que han finalizado el programa es de 41 (un 84%). Señalar además que, de las 8 personas que no finalizaron el programa, ninguna de ellas llegó a completar el primer taller previsto en el programa.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> En el anexo X se muestra el orden del día de esta sesión final.

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”. Al igual que en el año 2024, en 2025 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. Sin embargo, como ocurrió en 2024, en 2025 la proporción de la convocatoria si se ha mantenido esa proporción (incluso aumentando la presencia de personas de Andalucía Oriental), y se ha logrado que haya representación de todas las provincias. La distribución de las 41 personas que han terminado el proyecto es la siguiente:

Andalucía Oriental: 18 personas participantes

ALMERÍA	3 personas
GRANADA	3 personas
JAEN	5 personas
MALAGA	7 personas

Andalucía Occidental: 23 personas participantes

CADIZ	3 personas
CORDOBA	6 personas
HUELVA	2 personas
SEVILLA	12 personas

5. **Participación femenina.** La participación femenina en los últimos cinco años ha sido muy variable, oscilando del 62% en el año 2021 (datos de personas que finalizan), 57% en 2022, 40% en 2023 y 50% en 2024. En 2025 el 59% de las personas participantes eran mujeres.

## **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	4,16	4,17	0,01
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,42	4,43	0,01
Planificación y gestión flexible/media	3,94	4,01	0,07
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,49	4,52	0,02
Capacidad de inspirar /media	4,50	4,49	-0,01
Influencia y empatía organizacional /media	4,32	4,33	0,01
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,13	4,16	0,03
Pensamiento global aplicado /media	4,00	4,10	0,10
Gestión del cambio y tranf. Digital /media	4,25	4,30	0,05
Innovación y creatividad en red /media	3,96	4,09	0,14
Desarrollo y desempeño profesinal /media	3,98	4,09	0,12
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,73	3,92	0,20
Aprendizaje social colaborativo /media	3,64	3,89	0,25
Autogestión emocional /media	4,41	4,44	0,03
Orientación a la ciudadanía /media	4,06	4,06	0,00
Gobierno abierto /media	3,63	3,66	0,03
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	<b>4,10</b>	<b>4,17</b>	<b>0,07</b>

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,57	0,59	0,02
Estilo Orientativo	0,79	0,83	0,04
Estilo Afiliativo	0,77	0,79	0,02
Estilo Participativo	0,82	0,84	0,02
Estilo Imitativo	0,73	0,74	0,01
Estilo Capacitador	0,80	0,86	0,06
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	<b>0,87</b>	<b>0,91</b>	<b>0,03</b>

### Índice referencia global por Sexo

#### Mujeres participantes (24)

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica/media	4,17	4,17	0,00
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,42	4,42	0,00
Planificación y gestión flexible/media	3,88	3,99	0,11
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,53	4,53	0,00
Capacidad de inspirar /media	4,52	4,45	-0,07
Influencia y empatía organizacional /media	4,33	4,27	-0,06
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,11	4,11	-0,01
Pensamiento global aplicado /media	3,94	4,10	0,16
Gestión del cambio y tranf. Digital /media	4,27	4,27	0,00
Innovación y creatividad en red /media	3,96	4,04	0,08
Desarrollo y desempeño profesinal /media	3,94	4,07	0,13

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,71	3,89	0,17
Aprendizaje social colaborativo /media	3,62	3,81	0,19
Autogestión emocional /media	4,45	4,45	0,00
Orientación a la ciudadanía /media	3,99	4,01	0,01
Gobierno abierto /media	3,47	3,68	0,21
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	<b>4,08</b>	<b>4,14</b>	<b>0,06</b>

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,56	0,58	0,03
Estilo Orientativo	0,78	0,84	0,06
Estilo Afiliativo	0,78	0,80	0,02
Estilo Participativo	0,83	0,85	0,02
Estilo Imitativo	0,73	0,74	0,01
Estilo Capacitador	0,81	0,87	0,06
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	<b>0,88</b>	<b>0,91</b>	<b>0,03</b>

### **Hombres Participantes (17)**

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica/media	4,22	4,17	-0,05
Compromiso con objetivos y resultados / media	4,45	4,42	-0,03
Planificación y gestión flexible/media	4,07	4,06	-0,01
Liderazgo de servicio y motivación /media	4,43	4,43	0,00
Capacidad de inspirar /media	4,46	4,38	-0,08
Influencia y empatía organizacional /media	4,29	4,32	0,03
Construcción y desarrollo de relaciones /media	4,18	4,17	-0,01
Pensamiento global aplicado /media	4,11	4,10	-0,01
Gestión del cambio y tranf. Digital /media	4,27	4,27	0,00
Innovación y creatividad en red /media	3,99	4,10	0,11
Desarrollo y desempeño profesinal /media	4,07	4,07	0,00
Aprendizaje autodesarrollo /media	3,83	3,92	0,09
Aprendizaje social colaborativo /media	3,75	3,85	0,10
Autogestión emocional /media	4,37	4,38	0,01
Orientación a la ciudadanía /media	4,17	4,17	0,00
Gobierno abierto /media	3,89	3,83	-0,06
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	<b>4,16</b>	<b>4,17</b>	<b>0,01</b>

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
Estilo Coercitivo	0,58	0,61	0,02
Estilo Orientativo	0,79	0,81	0,02
Estilo Afiliativo	0,75	0,78	0,03
Estilo Participativo	0,82	0,84	0,02

	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Diferencia
<b>Estilo Imitativo</b>	0,73	0,74	0,00
<b>Estilo Capacitador</b>	0,79	0,84	0,05
<b>INDICE REFERENCIAL</b>	0,87	0,90	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**

La valoración que han ofrecido las personas participantes en este proyecto se puede analizar en base a seis ejes:

#### **1. Utilidad y aplicabilidad al puesto de trabajo**

- El programa se percibe como muy útil y transferible al contexto profesional.
- Existe coincidencia en destacar la aplicabilidad inmediata de lo aprendido en su entorno laboral.
- Se valora especialmente poder implementar cambios derivados de los contenidos trabajados en los talleres, aunque hay un pequeño matiz en este ámbito ya que la mayoría de las personas participantes ya aplica lo aprendido, aunque algunas mencionan que aún están consolidando los cambios.
- Las palabras más repetidas en las respuestas son: utilidad, aplicar, herramientas, acciones.

#### **2. Desarrollo profesional y personal**

- Las personas participantes afirman que el objetivo del programa, que es el desarrollo de competencias y habilidades directivas, se logra, puesto que perciben una evolución clara, especialmente en su estilo de liderazgo y en la toma de decisiones.
- Se destaca igualmente que el programa potencia la reflexión sobre el propio rol y la gestión del equipo.
- En este caso el matiz es que algunas respuestas subrayan un mayor crecimiento personal que técnico.
- Las palabras más repetidas en las respuestas son: equipo, liderazgo, confianza, reflexión.

#### **3. Valoración del equipo docente y acompañamiento**

- Las personas formadoras y asesoras son considerados un pilar muy importante del programa. Se elogia su profesionalidad, capacidad de adaptación y trato cercano.
- Se destaca igualmente que el acompañamiento continuo aporta seguimiento y motivación. La personalización y la disponibilidad del equipo formador son elementos muy valorados.
- Las palabras más repetidas en las respuestas son: escucha, atención, seguimiento, orientación.

#### **4. Metodología y dinámica de aprendizaje**

- La estructura basada en talleres y actividades participativas se percibe eficaz y práctica, se aprecia el equilibrio entre teoría y práctica, y la oportunidad de aprender haciendo.

- Se propone reforzar la parte experiencial con más ejercicios aplicados.

## 5. Utilidad de los planes de acción

- Los planes de acción son considerados la herramienta más transformadora del programa, se perciben como instrumentos útiles para estructurar mejoras reales en la práctica directiva.
- Se destaca que requiere su tiempo pero que facilita la orientación a resultados y la continuidad del aprendizaje. En algunos casos es la primera vez que desarrollan esta herramienta. También se recoge en las respuestas que algunas de las personas participantes aún están implantando sus planes de acción, pero valoran su utilidad estratégica.

## 6. Valor del grupo y del intercambio entre iguales

- Las personas participantes destacan que el intercambio entre ellas potencia el aprendizaje y la reflexión. El componente relacional se percibe como una fuente clave de aprendizaje compartido.
- Se señala también, que el programa fomenta una comunidad profesional de colaboración y apoyo mutuo.
- Las palabras más repetidas en las respuestas son: experiencias, compartir, comunidad, colaboración.

Cuando se les ha preguntado sobre que aspectos del programa son los que más han contribuido a su desarrollo, las respuestas se han centrado en tres aspectos principales: la calidad del equipo formador, la utilidad práctica de los contenidos y la posibilidad de reflexionar sobre la propia práctica profesional.

Las personas participantes destacan especialmente “la visión aportada por cada formador o formadora”, “todo lo aprendido en los talleres” y “el aprendizaje sobre comunicación y liderazgo”. En general, se percibe una fuerte vinculación entre la diversidad de perspectivas ofrecidas y el impacto personal en la mejora del desempeño directivo.

Existe una opinión mayoritaria y coincidente: las personas participantes identifican el programa como un espacio de crecimiento real, tanto por el enfoque práctico y reflexivo como por el acompañamiento recibido. No se observan discrepancias relevantes, sino una reiteración de la idea de que “todo el proceso ha contribuido” al desarrollo, con menciones a elementos como la metodología, la comunicación o el trabajo compartido con otras personas directivas, siempre en tono positivo y de reconocimiento.

Las principales dificultades que se han encontrado en el programa se relacionan principalmente con la gestión de tiempo y la carga laboral, más que con el contenido o la metodología del programa. Varias personas participantes mencionan la dificultad de compatibilizar la formación con las responsabilidades del puesto, por ejemplo “el cumplimiento horario debido al trabajo que desempeño” o “el volumen de trabajo acumulado”. También se citan algunas cuestiones logísticas, como “los traslados de provincia” o “la gestión de tres planes de acción”. En este caso, la opinión es bastante coincidente en que las dificultades no se derivan del programa, sino de las limitaciones estructurales del contexto profesional en el que se desarrolla. No obstante, se aprecia una leve diferencia: un pequeño grupo considera que la carga de trabajo y la simultaneidad de tareas puede resultar exigente, mientras que la mayoría interpreta estos retos como parte natural del proceso de desarrollo directivo.

Por último, a la pregunta de que otro aspecto querrían destacar hay aportaciones muy variadas, aunque pueden agruparse en dos grandes bloques: propuestas de mejora operativa y reconocimiento positivo hacia el programa. Entre las primeras, algunas personas sugieren “dilatarse un poco más el tiempo entre planes de acción” o disponer de “posibilidad de recuperar una sesión en caso de urgencia”. El segundo bloque recoge comentarios de agradecimiento y valoración global positiva, poniendo en valor la oportunidad de participar en un programa que ha generado aprendizaje, reflexión y comunidad profesional.

#### **D) Conclusiones**

El programa ha culminado con una evolución competencial clara y coherente con la experiencia reportada por las personas participantes. Los resultados finales han consolidado un perfil directivo muy sólido: **se han mantenido e incluso mejorado las fortalezas que ya se detectaban en la evaluación inicial (liderazgo de servicio, inspiración, orientación a resultados y autogestión emocional)** y, sobre todo, **se ha observado un avance notable en competencias que al inicio del programa aparecían con valoraciones menores, como el aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación**. Esta mejora “en los márgenes” es especialmente significativa porque **refuerza la sostenibilidad del liderazgo en entornos cambiantes**: no solo han impulsado su capacidad de movilizar a las personas que conforman su entorno laboral, sino que también son más capaces de aprender, adaptarse y conectar prácticas nuevas con la realidad diaria de sus equipos.

En paralelo, el mapa de estilos de liderazgo ha mostrado una evolución cualitativa consistente: **han reforzado los estilos más constructivos —capacitador, orientativo y participativo— sin necesidad de cambiar su identidad de liderazgo**. El salto del estilo capacitador a la posición más alta sugiere que **el foco está aún más** en desarrollar autonomía, acompañar el desempeño y sostener conversaciones de crecimiento. Esta lectura conecta directamente con lo que han expresado en la valoración: **perciben una evolución en su estilo de liderazgo y en la toma de decisiones**, y señalan la reflexión sobre su propio rol como una de las palancas más transformadoras del itinerario.

Las valoraciones cualitativas refuerzan la alta transferibilidad del programa. Han descrito el aprendizaje como **útil, aplicable y orientado a herramientas concretas**, con impacto inmediato en su práctica profesional. La reiteración de términos como “utilidad”, “aplicar” o “acciones” evidencia que **el diseño ha facilitado la transferencia al puesto**, algo que queda validado también por los resultados cuantitativos finales: **las brechas con la autoevaluación se han reducido**, señal de mayor seguridad y mejor calibración del propio desempeño. Es decir, **no solo han aprendido, sino que han integrado el aprendizaje en cómo se ven y cómo actúan como personas directivas**.

Otro elemento clave es el valor atribuido al equipo docente y al acompañamiento. Han reconocido **la profesionalidad, la cercanía y la capacidad de adaptación** como un pilar del éxito, y han destacado **la personalización y el seguimiento continuo** como factores que sostienen la motivación. Este punto es especialmente importante porque **explica parte de la mejora en las competencias de aprendizaje y cambio**: cuando el acompañamiento genera confianza y estructura, facilita que las personas sostengan procesos de transformación reales más allá del taller, y que los planes de acción se conviertan en palancas operativas y no en un mero requisito formativo.

Los planes de acción y el grupo de personas que han generado (especialmente en Andalucía oriental) han emergido como los dos grandes “motores” de transformación. Han percibido **los planes de acción como la herramienta más estratégica para ordenar mejoras, orientar resultados y dar continuidad al desarrollo**, incluso cuando todavía están implementándolos. Y han valorado de forma muy positiva **la comunidad profesional creada y el intercambio entre las personas participantes**, que han funcionado como aprendizaje social real. En términos de impacto, **el programa no solo ha desarrollado habilidades individuales, sino que ha tejido red y cultura compartida entre personas directivas**.

Las dificultades señaladas han sido principalmente estructurales y externas al diseño: **carga laboral, compatibilización horaria y logística**. Han interpretado esos retos más como un límite del contexto que como una debilidad del programa, aunque han propuesto ajustes razonables para hacerlo aún más viable (**mayor margen temporal entre planes y opciones de recuperación ante urgencias**). Esto marca una línea de mejora operativa clara y acotada: **no se cuestiona el valor del itinerario, sino cómo facilitar que el cambio se implante con menor presión en sus calendarios**. No obstante, debemos decir sobre este punto que no es una visión ni mucho menos generalizada, puesto que también hay personas participantes que incidian en todo lo contrario.

En síntesis, **el programa ha sido vivido como un espacio de crecimiento auténtico, práctico y acompañado**, y los resultados finales confirman esa percepción. El **valor del equipo formador, la aplicabilidad de contenidos y la potencia reflexiva de los talleres** se han convertido en una valoración compartida por las personas participantes y si una frase resumiera el sentir mayoritario una vez terminado él podría ser que las personas participantes **han desarrollado un liderazgo más competente en las áreas clave y más fuerte en las competencias que definen el futuro de los equipos —aprender, innovar, colaborar y desarrollar a otros y otras— sin perder la orientación a los resultados**.



## **ANEXO I: Calendario**

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

ACTUACIÓN	FECHA
Sesión inicial. Jornada presentación	3 de febrero Sevilla De 9:00 a 18:00
Evaluación inicial (online)	febrero Estará abierta la plataforma del 5 al 14 de febrero (se estima unas 2:30 para finalizarla)
1er taller: Estrategias efectivas de comunicación	17-18 febrero 19-20 febrero Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
1ª sesión de asesoramiento	3-7 febrero Una hora aproximad.
2º Taller: Liderazgo capacitador	17-18 marzo 19-20 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)	24-25 marzo 26-27 marzo 21-22 abril 23-24 abril 28-29 abril 28-29 abril Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
2ª sesión de asesoramiento	1-4 abril Una hora aproximad.
3ª sesión de asesoramiento	19-23 mayo Una hora aproximad.
2ª y última sesión del 1er taller Estrategias efectivas de comunicación para compartir resultados del plan de acción	7 o 10 de abril (según el grupo) De 9:00 a 14:00
2ª y última sesión del 2º taller Liderazgo Capacitador para compartir resultados del plan de acción	26 de mayo (según el grupo) De 9:00 a 14:00
2ª y última sesión del 3er taller elegido para compartir resultados de evaluación	29 de mayo, 23, 24 o 25 de mayo (según taller) De 9:00 a 14:00
Evaluación final (on line)	Septiembre Estará abierta la plataforma del 22 al 30 de septiembre (se estima unas 1:00 para finalizarla)
4ª sesión de asesoramiento	20-24 octubre Una hora aproximad.
Sesión Cierre del Programa	3 noviembre De 9:00 a 18:00

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

ACTUACIÓN	FECHA
Sesión inicial. Jornada presentación	4 febrero De 9:00 a 18:00
Evaluación inicial (online)	febrero Estará abierta la plataforma del 5 al 14 de febrero (se estima unas 2:30 para finalizarla)
1er taller: Estrategias efectivas de comunicación	17-18 febrero Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
1ª sesión de asesoramiento	3-7 febrero Una hora aproximad.
2º Taller: Liderazgo capacitador	17-18 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)	19-20 marzo 21-22 abril 23-24 abril Primera jornada: De 9:00 a 18:00 Segunda jornada: De 9 a 15:00
2ª sesión de asesoramiento	1-4 abril Una hora aproximad.
3ª sesión de asesoramiento	19-23 mayo Una hora aproximad.
2ª y última sesión del 1er taller Estrategias efectivas de comunicación para compartir resultados del plan de acción	7 abril De 9:00 a 14:00
2ª y última sesión del 2º taller Liderazgo Capacitador para compartir resultados del plan de acción	26 mayo De 9:00 a 14:00
2ª y última sesión del 3er taller elegido para compartir resultados de evaluación	26 de mayo, 23 de junio o 24 junio (según taller) De 9:00 a 14:00
Evaluación final (on line)	Septiembre Estará abierta la plataforma del 22 al 30 de septiembre (se estima unas 1:00 para finalizarla)
4ª sesión de asesoramiento	20-24 octubre Una hora aproximad.
Sesión Cierre del Programa	4 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:**

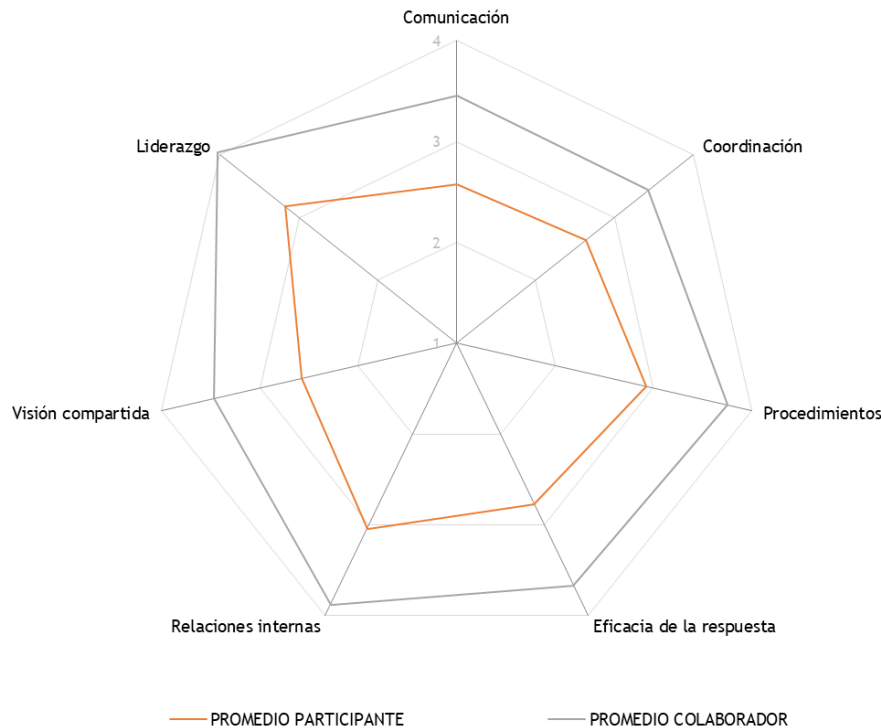
- 09:00 – 09:40  
**Bienvenida institucional** y presentación de la jornada (objetivo, metodología, resultados esperados).
- 09:40 – 10:10  
**Actividad de inicio:** Presentación de las personas participantes
- 10:10 – 10:40  
**Romper la barrera de lo conocido para poder crecer**
- 10:40 – 11:30  
El **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

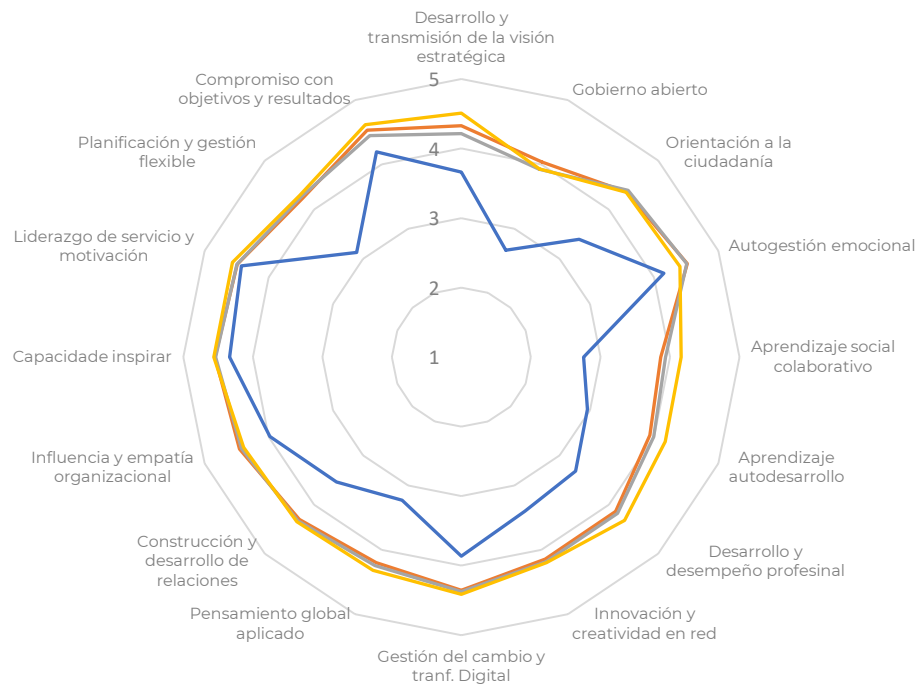


El gráfico proporcionó un diagnóstico inicial del entorno laboral percibido por las personas participantes y sus equipos, destacando áreas clave que necesitaban atención. Se observó que, aunque los equipos tenían una percepción mucho más positiva del entorno en general, quienes participaron en la evaluación tuvieron coincidencia en las tres áreas que podrían tener un mayor margen de mejora: "coordinación", "comunicación" y "relaciones internas". Este diagnóstico inicial puso de manifiesto posibles desafíos (especialmente desde la perspectiva de las personas participantes) 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



— Autoevaluación — Colaboradores — Colaterales — Superior

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,16	3,66	4,33	4,21	4,51
Compromiso con objetivos y resultados	4,42	4,20	4,53	4,45	4,62
Planificación y gestión flexible	3,94	3,13	4,23	4,26	4,29
Liderazgo de servicio y motivación	4,49	4,43	4,49	4,49	4,56
Capacidad de inspirar	4,50	4,33	4,54	4,54	4,56
Influencia y empatía organizacional	4,32	3,98	4,45	4,43	4,39
Construcción y desarrollo de relaciones	4,13	3,54	4,30	4,33	4,35
Pensamiento global aplicado	4,00	3,23	4,20	4,25	4,32
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,25	3,86	4,35	4,37	4,41
Innovación y creatividad en red	3,96	3,40	4,15	4,18	4,20
Desarrollo y desempeño profesional	3,98	3,32	4,14	4,18	4,32
Aprendizaje autodesarrollo	3,73	2,96	3,93	3,99	4,18
Aprendizaje social colaborativo	3,64	2,76	3,87	3,94	4,16

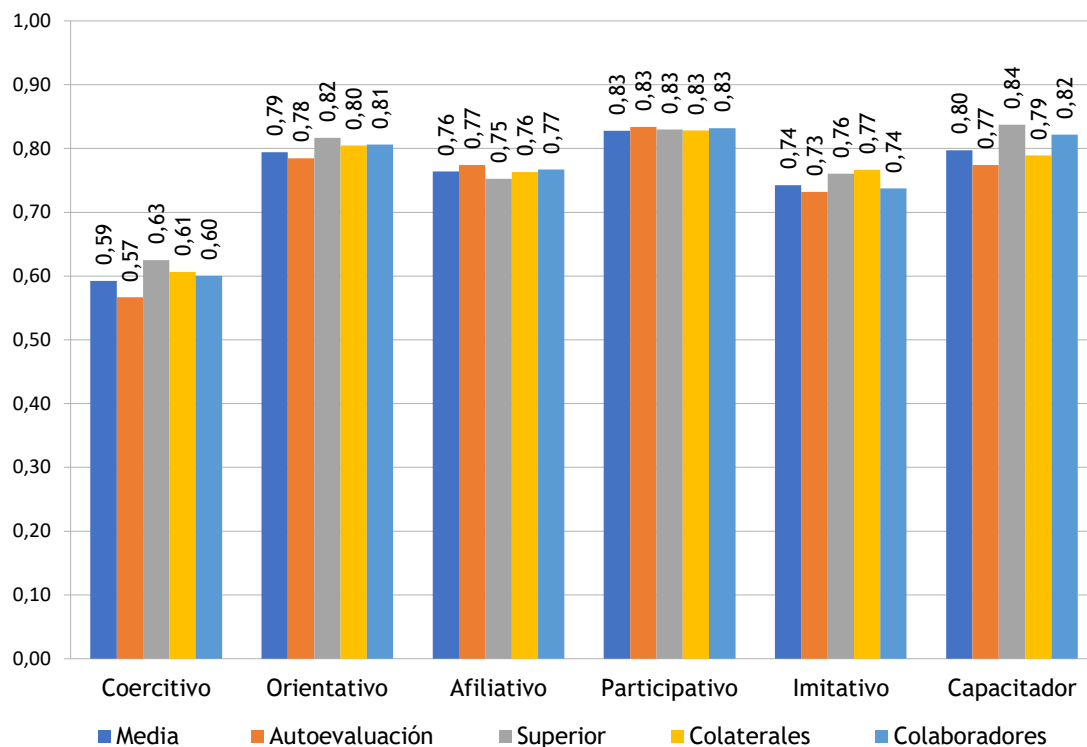
Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Autogestión emocional	4,41	4,15	4,52	4,51	4,40
Orientación a la ciudadanía	4,06	3,39	4,36	4,39	4,35
Gobierno abierto	3,63	2,66	4,04	3,92	3,93

En conjunto, la evaluación inicial mostró un perfil directivo sólido y bastante homogéneo: la mayoría de las competencias quedaron por encima de 4,0 en media ponderada. Destacaron especialmente Capacidad de inspirar (4,50), Liderazgo de servicio y motivación (4,49), Compromiso con objetivos y resultados (4,42) y Autogestión emocional (4,41), lo que sugirió líderes con fuerte orientación a resultados, capaces de movilizar a sus equipos desde la cercanía, el ejemplo y una buena gestión personal. También aparecieron bien posicionadas competencias clave para contextos complejos como Influencia y empatía organizacional (4,32), Gestión del cambio y transformación digital (4,25) y Visión estratégica (4,16), señal de un estilo de liderazgo valorado de forma consistente por todos los colectivos.

Las áreas con medias más bajas marcaron oportunidades de desarrollo, no tanto por estar “mal”, sino por ser las menos fuertes del conjunto. Sobresalieron como puntos a reforzar Gobierno abierto (3,63), Aprendizaje social colaborativo (3,64) y Aprendizaje y autodesarrollo (3,73), junto con Planificación y gestión flexible (3,94) e Innovación y creatividad en red (3,96). El patrón común quedó claro: las competencias asociadas a aprendizaje continuo, trabajo en red, apertura institucional y adaptación ágil se situaron algo por detrás respecto al resto. Esto orientó el programa hacia el fortalecimiento de hábitos de aprendizaje individual y colectivo, metodologías de colaboración transversal y herramientas de planificación adaptativa en entornos cambiantes.

Por último, el análisis transversal mostró un hallazgo muy relevante: la autoevaluación fue sistemáticamente más baja que la valoración externa en todas las competencias (una diferencia media cercana a -0,74 puntos). Las brechas más grandes se dieron en Gobierno abierto, Aprendizaje social colaborativo, Planificación y gestión flexible, Aprendizaje autodesarrollo y Pensamiento global aplicado, donde la distancia con colaboradores, colaterales y superiores superó 1 punto

- Estilos de Liderazgo



Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,59	0,57	0,63	0,61	0,60
Orientativo	0,79	0,78	0,82	0,80	0,81
Afiliativo	0,76	0,77	0,75	0,76	0,77
Participativo	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Imitativo	0,74	0,73	0,76	0,77	0,74
Capacitador	0,80	0,77	0,84	0,79	0,82

La evaluación inicial de los estilos de liderazgo mostró una clara preferencia por estilos “resonantes” y movilizadores. El estilo Participativo fue el más alto y además el más consistente en la valoración de todos los colectivos (todos ellos dieron la misma puntuación de media: 0,83), lo que mostraba una forma de liderar muy orientada a implicar, escuchar y construir decisiones con el equipo. Junto a este estilo, destacaron el estilo Capacitador/coach (0,80) y el Orientativo (0,79), lo que implica que, de manera general, las personas participantes también lideraban a través de desarrollar a las personas, acompañar su crecimiento y marcar rumbo con sentido. En conjunto, la tabla refleja un liderazgo que se apoya más en la influencia y el compromiso que en la imposición.

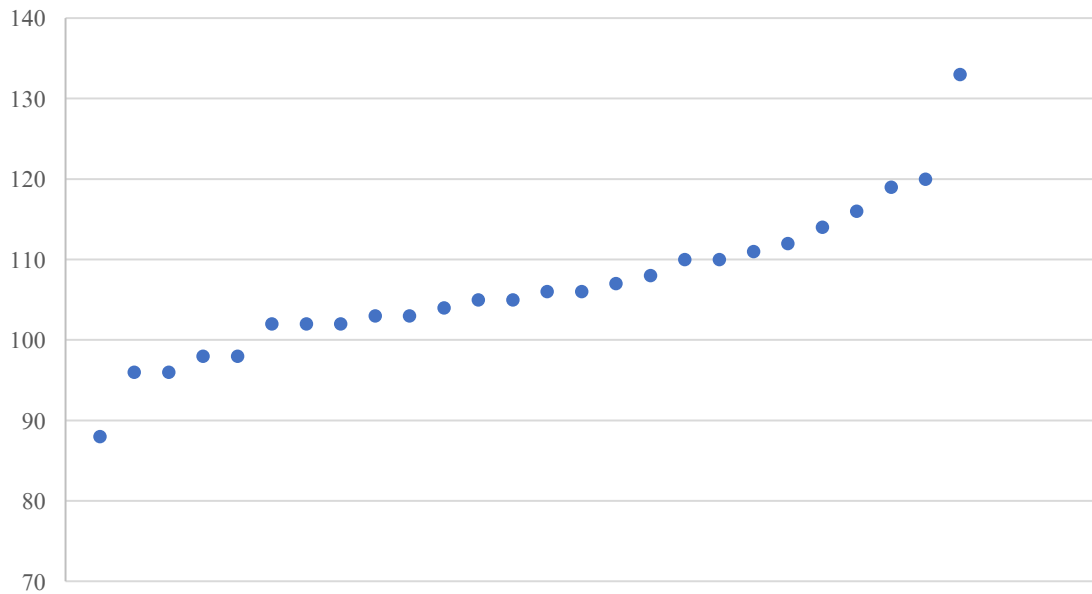
En un segundo nivel aparecieron estilos complementarios: el Afiliativo (0,76) y el Imitativo (0,74). Esto sugiere que, además de fomentar la participación, las personas participantes también ponen el clima y las relaciones, buscando cohesión y cercanía, pero que también recurren, con cierta frecuencia, a “liderar desde el ejemplo” y a estándares altos de desempeño. Al no ser los estilos dominantes, podemos interpretar que son recursos situacionales: útiles para sostener la motivación o empujar

resultados cuando el contexto lo requiere, sin desplazar el enfoque más colaborativo y formativo que definió el perfil principal.

Por contraste, el estilo Coercitivo fue claramente el menos valorado (0,59), bastante por debajo del resto. Esto indicaba en la evaluación inicial que, mayoritariamente, las personas participantes evitan la dirección basada en urgencia, control o la corrección, probablemente reservándola para momentos muy puntuales. También se observó una alineación alta entre autoevaluación y evaluaciones externas en casi todos los estilos (especialmente en el Participativo), con pequeñas diferencias donde el colectivo colaboradores tendieron a percibir algo más de estilo Capacitador y Orientativo que las personas participantes.

## RESULTADOS ANDALUCÍA OCCIDENTAL

- Inteligencia emocional

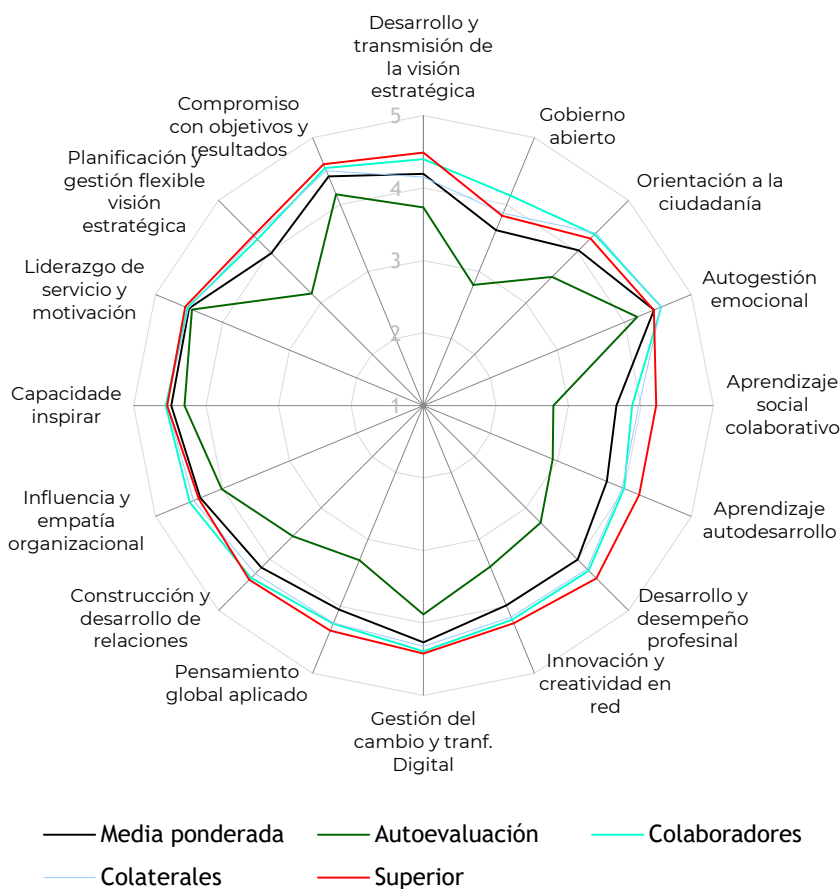


Si analizamos los resultados obtenidos por los participantes de Andalucía Occidental, podemos apreciar que la banda se sitúa entre 88 y 133. El cuestionario empleado sitúa a la población en esta competencia en una distribución normal tal y como se muestra en la siguiente imagen.



Ninguna persona se sitúa por debajo de la puntuación central establecida por el cuestionario (intervalo entre 85 y 115), pero si hay 4 personas que se sitúan por encima de dicho intervalo.

- Competencias



Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,20	3,73	4,40	4,15	4,49
Compromiso con objetivos y resultados	4,42	4,15	4,55	4,51	4,60
Planificación y gestión flexible	3,97	3,18	4,24	4,29	4,32
Liderazgo de servicio y motivación	4,50	4,46	4,52	4,51	4,56
Capacidad de inspirar	4,48	4,30	4,56	4,54	4,54
Influencia y empatía organizacional	4,33	4,01	4,49	4,44	4,36
Construcción y desarrollo de relaciones	4,16	3,55	4,36	4,28	4,40
Pensamiento global aplicado	4,05	3,31	4,26	4,25	4,36
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,27	3,88	4,39	4,32	4,42
Innovación y creatividad en red	3,98	3,41	4,20	4,16	4,25
Desarrollo y desempeño profesional	4,01	3,29	4,22	4,19	4,37
Aprendizaje autodesarrollo	3,74	2,93	3,99	3,97	4,22
Aprendizaje social colaborativo	3,66	2,79	3,88	3,97	4,21
Autogestión emocional	4,44	4,19	4,55	4,55	4,44

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Orientación a la ciudadanía	4,03	3,51	4,34	4,36	4,26
Gobierno abierto	3,62	2,80	4,13	3,87	3,83

En Andalucía Occidental, la evaluación inicial reflejó un perfil de fortalezas muy parecido con el analizado anteriormente con todas las personas participantes, con un gran número de competencias por encima de 4,0. Destacaron Liderazgo de servicio y motivación (4,50), Capacidad de inspirar (4,48), Compromiso con objetivos y resultados (4,42) y Autogestión emocional (4,44), lo que implica líderes orientados al logro, con capacidad para movilizar a sus equipos desde la cercanía, el ejemplo y una buena regulación personal. También quedaron con media elevadas las competencias Visión estratégica (4,20), Influencia y empatía organizacional (4,33) y Gestión del cambio y transformación digital (4,27), apuntando a una buena combinación entre rumbo, sensibilidad organizativa y adaptación.

Las oportunidades de desarrollo se concentraron, al igual que en los datos globales, en el ámbito del aprendizaje continuo y la apertura: las medias más bajas aparecieron en Gobierno abierto (3,62), Aprendizaje social colaborativo (3,66) y Aprendizaje y autodesarrollo (3,74), junto con Planificación y gestión flexible (3,97) e Innovación y creatividad en red (3,98). Además, se mantuvo un patrón claro de autopercepción más crítica: la autoevaluación quedó de media unos 0,5 puntos por debajo de la valoración ponderada, especialmente en Aprendizaje social colaborativo (-0,87), Gobierno abierto (-0,82), Aprendizaje autodesarrollo (-0,81) y Planificación flexible (-0,79).

Al comparar con los datos generales, prácticamente se replicó el patrón global: las diferencias fueron mínimas y en la mayoría de las competencias se movieron solo unas centésimas. Aun así, el colectivo de Andalucía Occidental quedó ligeramente por encima en Visión estratégica, Pensamiento global aplicado, Autogestión emocional, Innovación en red y Gestión del cambio, y muy levemente por debajo en Capacidad de inspirar, Orientación a la ciudadanía y Gobierno abierto. En resumen, la segmentación no cambió el diagnóstico de fondo: puesto que este colectivo se alineó casi punto por punto con el perfil general.

- Estilos de liderazgo

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,59	0,57	0,63	0,61	0,60
Orientativo	0,79	0,78	0,82	0,80	0,81
Afiliativo	0,76	0,77	0,75	0,76	0,77
Participativo	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Imitativo	0,74	0,73	0,76	0,77	0,74
Capacitador	0,80	0,76	0,84	0,79	0,83

La evaluación inicial de estilos de liderazgo de las personas participantes de Andalucía Occidental volvió a mostrar un imagen de liderazgo claramente orientada a estilos resonantes y de implicación. El estilo Participativo se situó como el más alto y, además,

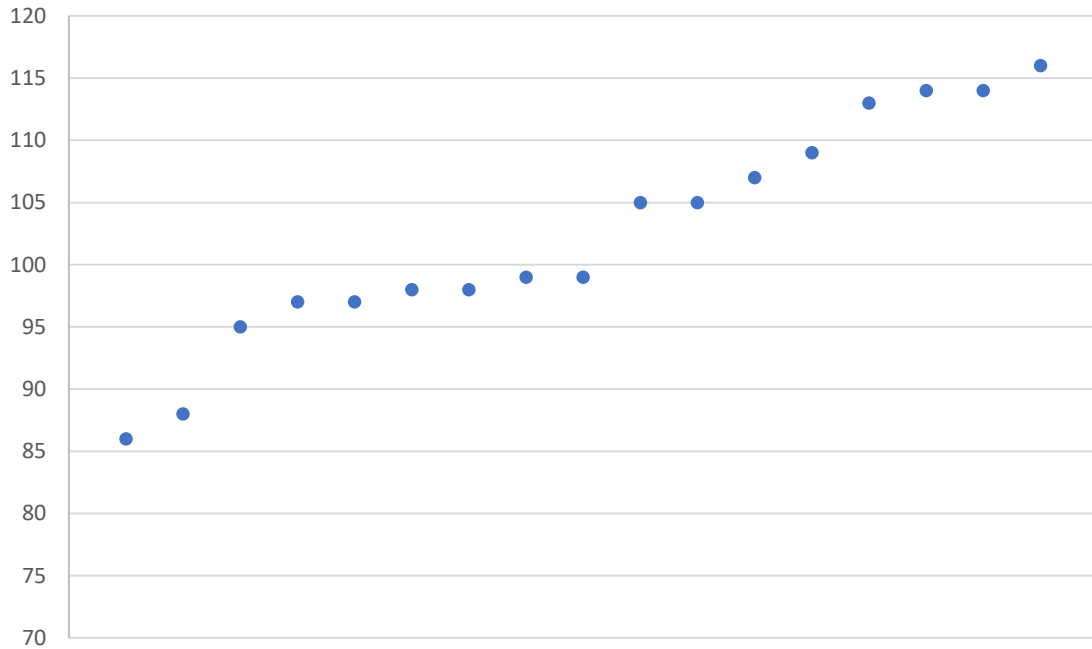
con total consistencia entre todas las miradas (0,83 en autoevaluación, colaboradores, colaterales y superior). Esto indicó una práctica directiva basada en escuchar, construir acuerdos, delegar con sentido y fomentar corresponsabilidad. Junto a él, destacaron los estilos Capacitador (0,80) y Orientativo (0,79), lo que reforzó la idea de líderes que tienden a acompañar el desarrollo de las personas y a marcar dirección con visión, ofreciendo propósito y claridad de rumbo.

En un nivel intermedio quedaron los estilos Afiliativo (0,76) e Imitativo (0,74). Esto sugirió que estas personas participantes combinan la participación con el cuidado del clima, la cohesión y la cercanía emocional, usando el vínculo como palanca de rendimiento. Al mismo tiempo, el componente imitativo mostró que también lideran “desde el ejemplo” y estándares exigentes, aunque sin convertirlo en su eje principal. Por contraste, el estilo Coercitivo (0,59) fue el menos presente, lo que señaló una baja dependencia de la imposición o el control como recurso habitual, probablemente reservado para situaciones de urgencia o riesgo.

Comparado con los resultados generales, los resultados fueron muy similares, sin diferencias apreciables. Es decir, la segmentación no alteró el diagnóstico: compartiendo plenamente los estilos que obtuvieron una mayor valoración: liderazgo participativo, capacitador y orientativo, con uso moderado de estilos afiliativos e imitativos y una presencia baja del coercitivo.

## RESULTADOS ANDALUCÍA ORIENTAL

- Inteligencia emocional

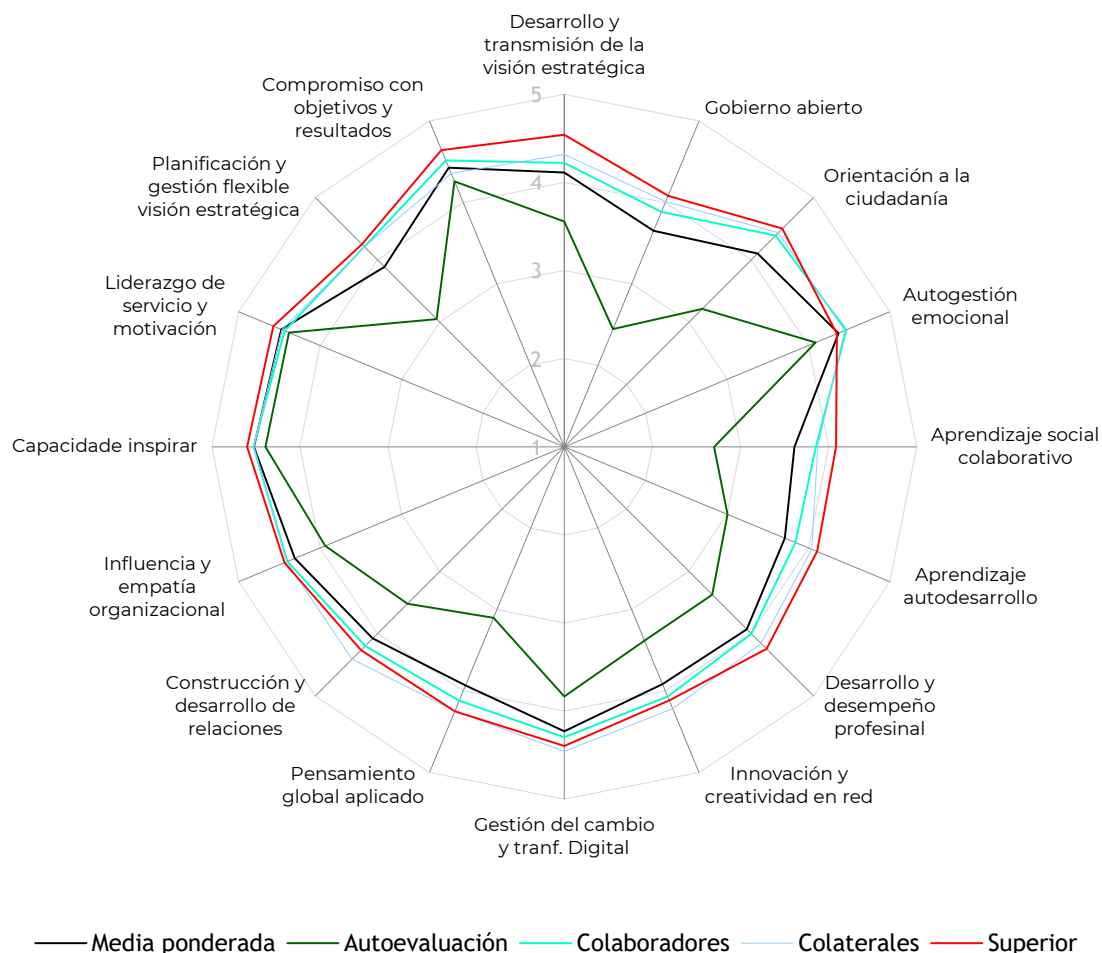


Si analizamos los resultados obtenidos por los participantes de Andalucía oriental, podemos apreciar que la banda se sitúa entre 86 y 116. El cuestionario empleado sitúa a la población en este competencia en una distribución normal tal y como se muestra en la siguiente imagen.



Ninguna persona participante se sitúa por debajo de la puntuación central establecida por el cuestionario (intervalo entre 85 y 115) pero una de ellas si se sitúa por encima de dicha puntuación central.

- Competencias



Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,11	3,56	4,22	4,32	4,54
Compromiso con objetivos y resultados	4,43	4,26	4,52	4,36	4,64
Planificación y gestión flexible visión estratégica	3,89	3,05	4,21	4,21	4,25
Liderazgo de servicio y motivación	4,48	4,38	4,44	4,47	4,57
Capacidad de inspirar	4,52	4,39	4,53	4,53	4,60
Influencia y empatía organizacional	4,31	3,94	4,40	4,41	4,44
Construcción y desarrollo de relaciones	4,08	3,52	4,20	4,41	4,26
Pensamiento global aplicado	3,93	3,10	4,12	4,25	4,25
Gestión del cambio y transf. Digital	4,23	3,83	4,30	4,46	4,40
Innovación y creatividad en red	3,91	3,38	4,07	4,22	4,12

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y desempeño profesional	3,93	3,38	4,00	4,16	4,24
Aprendizaje autodesarrollo	3,71	3,01	3,84	4,04	4,10
Aprendizaje social colaborativo	3,61	2,70	3,85	3,88	4,08
Autogestión emocional	4,37	4,09	4,46	4,44	4,35
Orientación a la ciudadanía	4,10	3,21	4,39	4,44	4,50
Gobierno abierto	3,65	2,44	3,88	4,01	4,08

En el colectivo Andalucía Oriental, la evaluación inicial mostró nuevamente un perfil competencial que se situaba en un gran número de las competencias por encima de 4,0. Las puntuaciones más altas se dieron en Capacidad de inspirar (4,52), Liderazgo de servicio y motivación (4,48), Compromiso con objetivos y resultados (4,43) y Autogestión emocional (4,37). Estas puntuaciones sugieren líderes con energía para impulsar a las personas, sostener el rendimiento y cuidar su regulación emocional, combinando orientación al logro con una manera de influir basada en el ejemplo y la motivación. También obtuvieron puntuaciones destacadas la Visión estratégica (4,11), la Influencia y empatía organizacional (4,31) y la Gestión del cambio y transformación digital (4,23), lo que apunta a una buena capacidad para leer el entorno y adaptarse.

Las competencias con mayor ámbito de desarrollo se concentraron de nuevo en aprendizaje, red y apertura institucional: Gobierno abierto (3,65), Aprendizaje social colaborativo (3,61), Aprendizaje y autodesarrollo (3,71), junto con Planificación y gestión flexible (3,89), Innovación y creatividad en red (3,91) y Pensamiento global aplicado (3,93). Además, debe destacarse que, como en los casos anteriores, al ser la autoevaluación sistemáticamente inferior a la externa, algunos de estos ámbitos de mejora se deben a brechas especialmente significativas en Gobierno abierto (2,44 frente a 3,65), Aprendizaje social colaborativo (2,70 frente a 3,61), Planificación flexible (3,05 frente a 3,89) y Orientación a la ciudadanía (3,21 frente a 4,10). Este dato muestra que las personas participantes tenían un nivel alto de autoexigencia en ámbitos de apertura, colaboración y agilidad.

Comparado con los resultados globales, las personas de Andalucía Oriental casi replicaron el diagnóstico general, con diferencias muy pequeñas. Quedó ligeramente por encima en Capacidad de inspirar, Orientación a la ciudadanía, Compromiso con objetivos y resultados y Gobierno abierto, y un poco por debajo en el resto, sobre todo en Pensamiento global aplicado y Planificación y gestión flexible.

- Estilos de liderazgo

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,54	0,50	0,51	0,58	0,56
Orientativo	0,78	0,74	0,87	0,79	0,78
Afiliativo	0,77	0,80	0,79	0,73	0,76
Participativo	0,82	0,82	0,87	0,80	0,80
Imitativo	0,71	0,73	0,70	0,74	0,69
Capacitador	0,80	0,75	0,91	0,79	0,80

En este colectivo, la evaluación inicial de los estilos de liderazgo mostró de nuevo un predominio claro de estilos resonantes, con el Participativo (0,82) obteniendo la máxima puntuación. Esto indica que estas personas participantes tienden a liderar implicando a las personas en las decisiones, buscando consenso, corresponsabilidad y compromiso. Además, el estilo Capacitador (0,80) también obtuvo una puntuación muy alta y el Orientativo (0,78) apareció también en la banda alta de puntuación, lo que sugirió una combinación bastante equilibrada entre desarrollar talento, acompañar el crecimiento y marcar dirección estratégica con sentido. Un matiz interesante fue que el colectivo superiores percibió estos estilos incluso más presentes que el propio directivo (0,87 participativo; 0,91 capacitador; 0,87 orientativo), reforzando la idea de un impacto positivo muy visible hacia arriba.

En un segundo nivel quedaron el Afiliativo (0,77) y el Imitativo (0,71). Cabe destacar que las personas participantes se vieron más afiliativos (0,80) que el colectivo colaterales (0,73), lo que podría apuntar a que parte del cuidado relacional se vivió más dentro del equipo directo que en la interacción transversal. Por último, el Coercitivo (0,54) fue el menos valorado, lo que mostró una baja dependencia de la imposición o el control y una preferencia por influir desde la participación y el desarrollo.

Comparado con los datos generales, las personas participantes de Andalucía Oriental replicaron los datos generales, pero con ligeras diferencias. Quedó un poco por debajo en Coercitivo (0,54 vs 0,59), Participativo (0,82 vs 0,83), Orientativo (0,78 vs 0,79) e Imitativo (0,71 vs 0,74), mientras que estuvo muy alineado en Capacitador (0,80 igual) y ligeramente por encima en Afiliativo (0,77 vs 0,76).

## **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 2025” 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	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 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 eficaz de reuniones	
Área temática	Gestión estratégica orientada a resultados	
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

- Reflexionar sobre el concepto reunión y determinar que posibilita su eficacia o ineficacia
- Conocer y desarrollar las dos claves que conducen a la eficacia a las reuniones: El proceso y las competencias
- Determinar las acciones a desarrollar en cada fase del proceso, determinando que hacer en el Antes, Durante y el Después.
- Establecer las actuaciones que debe desarrollar la persona que lidera las reuniones, profundizando en las competencias que debe desplegar.
- Analizar que implica el conflicto en las reuniones y conocer el modelo de Thomas Kilmann para una gestión eficaz de los conflictos.
- Conocer y aplicar herramientas que fomenten la participación en las reuniones.

### CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C.1. Gestionar eficientemente el proceso completo de una reunión (antes, durante y después) asegurando resultados productivos
- CE.1.1. Elabora una agenda previa a la reunión que incluye objetivos claros, tiempos asignados para cada tema, roles definidos y materiales necesarios.
  - CE.1.2. Realiza un seguimiento puntual de los acuerdos alcanzados y asegura que los compromisos se ejecuten en tiempo y forma.
- C.2. Liderar reuniones de forma efectiva, gestionando la participación y tomando decisiones en situaciones complejas
- CE.2.1. Comunica con seguridad, logrando transmitir las ideas de manera comprensible, clara y respetuosa, mientras maneja las reacciones del equipo.
  - CE.2.2. Maneja las intervenciones de manera que nadie monopolice la reunión ni que las personas más reservadas queden excluidas.
- C.3. Gestionar de manera efectiva los conflictos que puedan surgir durante las reuniones utilizando el modelo de Thomas-Kilmann.
- CE.3.1. Detecta señales tempranas de desacuerdo o tensión en la reunión, y las enfrenta de manera proactiva.
  - CE.3.2. Resuelve los conflictos de manera eficaz, garantizando que el respeto se mantenga, y asegurando que los acuerdos alcanzados se cumplan.
- C.4. Fomentar la participación activa y constructiva de todos los asistentes, garantizando la inclusión y el aporte de ideas valiosas
- CE.4.1. Utiliza técnicas específicas para asegurar que todos las personas participantes puedan contribuir de manera significativa a la reunión.
  - CE.4.2. Maneja de manera constructiva la diversidad de ideas, facilitando la integración de diferentes perspectivas.

## CONTENIDOS

### INTRODUCCIÓN A LAS REUNIONES

- Definición del concepto de reunión.
- Factores que determinan su eficacia o ineficacia (objetivos claros, roles definidos, tiempo).
- Barreras comunes: falta de preparación, distracciones, liderazgo ineficaz.

### LAS CLAVES DE LA EFICACIA EN REUNIONES: PROCESO Y COMPETENCIAS

- El proceso: planificar, ejecutar, evaluar.
- Competencias para reuniones eficaces: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos.

### ACCIONES EN CADA FASE DEL PROCESO: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS

- Antes de la reunión:
  - Definir objetivos claros.
  - Crear y distribuir una agenda.
  - Preparación de los participantes.
- Durante la reunión:
  - Mantener el enfoque y cumplir la agenda.
  - Facilitar la participación y el diálogo.
  - Gestión del tiempo.
- Después de la reunión:
  - Seguimiento de los acuerdos y asignación de tareas.
  - Evaluación de la reunión.

### COMPETENCIAS DEL LÍDER DE REUNIONES

- Comunicación efectiva y asertiva.
- Capacidad de escucha activa.
- Habilidades para tomar decisiones y mantener el foco.
- Gestión de la participación y de los diferentes tipos de personalidades.

### GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS REUNIONES

- Naturaleza del conflicto en las reuniones.
- El modelo de Thomas-Kilmann:.
- Empatía: Comprender las emociones y perspectivas de los demás.
- Asertividad: Expresar ideas con claridad y respeto.

### HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS REUNIONES

- Técnicas para fomentar la participación: rondas de opinión, uso de tecnología colaborativa, motivación de los participantes.

### 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	Más allá de la palabra hablada	
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

- Utilizar el lenguaje hablado de manera apropiada y eficaz, incluyendo con criterio los mensajes que se quieren comunicar en cada intervención.
- Dominar los escenarios probables de intervención, la relación con las herramientas de apoyo al orador y el control del público asistente y participante.
- Dotar a las personas participantes de herramientas de comunicación que permitan aumentar su capacidad de influencia y por tanto generar impactos más eficaces en las conversaciones con su equipo.
- Detallar y desarrollar técnicas de oratoria que permitan alcanzar los objetivos planteados en las intervenciones, independientemente del contexto en el que se encuentren y del público al que se dirijan.

### CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C.1. Entender el arte de la oratoria como valor extraordinario.
- CE.1.1. Demuestra una comprensión clara de los principios fundamentales de la oratoria y su impacto en la comunicación efectiva.
- CE.1.2. Aplica los conceptos aprendidos sobre la oratoria en sus presentaciones, reconociendo su importancia en la influencia y el liderazgo.
- C.2. Construir discursos eficaces. Lenguaje y palabra. Desarrollar la capacidad de influencia y persuasión trabajando desde la palabra.
- CE.2.1. Crea discursos que son claros, estructurados y adaptados a la audiencia, utilizando un lenguaje adecuado y persuasivo.
- CE.2.2. Incluye en sus discursos elementos de influencia, como la apelación a las emociones, la lógica y la credibilidad.
- C.3. Dominar los escenarios de la oratoria moderna. Comprender y trabajar desde las emociones propias y del público receptor. Adaptar la comunicación a los distintos contextos y personas.
- CE.3.1. Demuestra la habilidad para identificar y ajustar su estilo de comunicación según el contexto y la audiencia presente.
- CE.3.2. Utiliza técnicas para conectar emocionalmente con el público, adaptando su mensaje a las emociones del receptor.
- C.4. Trabajar los caminos de la autoconfianza de la persona oradora, desarrollando la seguridad en los escenarios y ganándose el respeto y la autoridad del auditorio.
- CE.4.1. Muestra una mejora en su nivel de confianza al hablar en público, manifestando seguridad en sus presentaciones
- CE.4.2. Busca y aplica retroalimentación para seguir desarrollando su confianza y habilidades de oratoria, evidenciando una disposición para aprender y mejorar.

## CONTENIDOS

### ORATORIA. PALABRA Y PERSUASIÓN

- Acercamiento al concepto de Oratoria Clásica y conocimiento de autores.
- Identificación del modelo de orador. Fortalezas y debilidades.
- Construcción de la visión del camino de aprendizaje en el taller de la palabra.

### LAS DIMENSIONES DEL ORADOR

- Los tres pilares: Leguaje, Parelenguaje y Kinesica.
- Comunicación no verbal.
- Complementos con la Proxemia.

### EL DISCURSO EFICAZ: TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN:

- La identificación del discurso "perfecto".
- La creación de discursos.
- Herramientas de Persuasión.
- La degradación del mensaje.
- El mensaje "perfecto".

### ESCENARIOS NECESARIOS:

- El foro público.
- El Público.
- Nuevos canales de comunicación.

### CRECIMIENTO PERSONAL A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE DE LA PALABRA

- Autoconocimiento
- Emoción: cómo trasladar entusiasmo y contagiar emoción.
- Autoconfianza: manejar el miedo escénico.
- Credibilidad: lo que trasmities con el verbo y con el gesto.
- Autoridad.
- Eficacia: en la oratoria y en la utilización de los medios tecnológicos.

### 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 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	Liderazgo Participativo.	
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

- Liderar a las personas colaboradoras de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás.
- Establecer objetivos de desempeño de forma coordinada, reconociendo y valorando las aportaciones de los demás.
- Delegar funciones y compartir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.
- Establecer el trabajo colaborativo en su equipo, conociendo y confiando en la capacidad de las personas colaboradoras.
- Preparar y gestionar reuniones responsabilizando al equipo.

### CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

C1. Organizar el trabajo estableciendo objetivos de desempeño de forma dialogada y conjunta.

CE.1.1. Fomenta la participación activa de cada miembro en el proceso de establecimiento de metas.

CE.1.2. Realiza un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos, permitiendo ajustes según las necesidades cambiantes y asegurando una evaluación conjunta del rendimiento.

C2. Utilizar el proceso de delegación en la gestión de equipos.

CE.2.1. A través de la delegación, fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo y autonomía en los miembros del equipo.

CE.2.1. Realiza un seguimiento adecuado del progreso, proporcionando apoyo cuando es necesario, pero sin intervenir excesivamente en la ejecución del trabajo delegado.

C3. Preparar y gestionar reuniones responsabilizando al equipo.

CE.3.1. Asegura que las reuniones sean eficientes, con una agenda clara y objetivos definidos, manteniendo el foco en los puntos clave y respetando el tiempo de los participantes.

CE.3.2. Determina con claridad los roles y las responsabilidades de las personas que participan en las reuniones.

C4. Establecer el trabajo colaborativo en su equipo, conociendo y confiando en la capacidad de las personas colaboradoras.

CE.4.1. Demuestra confianza en las capacidades del equipo, generando un ambiente de trabajo en el que los miembros se apoyan mutuamente y colaboran de manera efectiva.

CE.4.2. Conoce las fortalezas y áreas de mejora de cada miembro, organizando el trabajo de manera que las competencias individuales se complementen para alcanzar los objetivos colectivos.

### CONTENIDOS

#### LA COMPETENCIA LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

- Descripción de los comportamientos clave asociados a la competencia.
- La importancia del liderazgo y la motivación en la gestión de personas en la administración.

#### LA DELEGACIÓN RESPONSABLE

- Que es la delegación.
- Barreras a la delegación.
- La tiranía de la urgente.
- El proceso de delegación.
- Qué, a quién, cuándo y cómo delegar.

#### TÉCNICAS PARA PROMOVER EQUIPOS COLABORATIVOS

- ¿Qué es trabajar en equipo?
- Ventajas e inconvenientes de equipos colaborativos.
- Pasar de grupo a equipo. El objetivo común.
- El equipo como sistema.
- Los roles de equipo.
- Las disfunciones de un equipo de trabajo.

#### DESARROLLO DE REUNIONES

- El proceso: antes, durante y tras la reunión.
- Reglas básicas.
- El papel del líder participativo en las reuniones.

#### 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 Orientativo	
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

- Orientar a las personas a su cargo hacia objetivos compartidos con una visión clara y a largo plazo y a comportarse con integridad, conforme a los valores del servicio público.
- Crear y desarrollar objetivos compartidos de acuerdo con la visión como parte clave de su trabajo.
- Identificar y comunicar los valores adecuados para la gestión de las funciones de la unidad y los aspectos positivos.
- Utilizar la visión en el ejercicio del liderazgo y persuadir a las personas colaboradoras para que se impliquen subrayando los aspectos positivos de los proyectos.
- Ser referente, motivar e implicar a su equipo para mantener la ilusión y el entusiasmo en el proyecto.

### CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- C1 Capacidad para orientar a las personas hacia objetivos compartidos con una visión clara y a largo plazo
- CE.1.1. Comunica eficazmente la visión a largo plazo, asegurándose de que el equipo comprenda y se comprometa con los objetivos.
  - CE.1.2. Evalúa regularmente el progreso hacia los objetivos compartidos, haciendo ajustes cuando sea necesario para mantener la alineación con la visión.
- C2 Capacidad para crear y desarrollar objetivos compartidos en función de la visión
- CE.2.1. Involucra a su equipo en la creación de objetivos compartidos, asegurando que todos entiendan su rol en el logro de la visión.
  - CE.2.2. Evalúa la alineación de los objetivos desarrollados con la visión global de la organización y realiza ajustes para mejorar la coherencia.
- C3 Capacidad para identificar y comunicar los valores adecuados en la gestión del equipo
- CE.3.1. Comunica claramente los valores que deben guiar el trabajo de la unidad, asegurando que el equipo los internalice.
  - CE.3.2. Sus comportamientos están alineados con los valores comunicados, reflejando una integración efectiva de estos en su trabajo diario.
- C4 Capacidad para utilizar la visión en el ejercicio del liderazgo y motivar al equipo
- CE.4.1. Motiva al equipo resaltando los beneficios de los proyectos y la importancia de su contribución para alcanzar la visión.
  - CE.4.2. Muestra entusiasmo por los proyectos en los que se embarca su equipo.

### CONTENIDOS

#### LA LIDERAZGO ORIENTATIVO

- ¿Qué se espera del ejercicio del liderazgo en la Administración Pública?
- ¿Qué hemos de hacer para llevarlo a cabo?
- Fortalezas y limitaciones del liderazgo orientativo
- Comportamientos claves
- El Liderazgo PERSONAL, el punto de partida
- El liderazgo inspirador. La gestión de las emociones.

#### ESENCIA DEL LIDERAZGO ORIENTATIVO: LA VISIÓN.

- La visión.
- Como construir la visión: integrar misión y visión y valores.
- Características de una visión inspiradora.
- Valores del liderazgo orientativo
- Cinco pasos del estilo orientativo.

#### 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

## **ANEXO V:** Valoración de los talleres

## Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (01DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,67</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	4	4	3,50
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	6	3,75
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	2	6	3,75
<b>Bloque2</b>					<b>3,54</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	1	3	4	3,38
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	3	5	3,63
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	3	5	3,63
<b>Bloque3</b>					<b>3,78</b>
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	1	1	6	3,63
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	6	3,75
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	6	3,75
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	7	3,88
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN<sup>6</sup></b>					<b>4,63</b>

<sup>6</sup> En los talleres el Grado de satisfacción tiene una escala de 1 a 5. El resto de los ítems presentan una escala de 1 a 4.

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,78<sup>7</sup></b>
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
<b>Bloque2</b>	0	0	3	15	<b>3,96</b>
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
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,73</b>

<sup>7</sup> En la puesta en común la valoración de cada uno de los ítems va de 1 a 4.

## Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (02DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,90</b>
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	0	0	3	7	3,70
<b>Bloque2</b>					<b>3,57</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	3	7	3,70
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	3	7	3,70
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	7	3	3,30
<b>Bloque3</b>					<b>3,86</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	9	3,90
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	2	8	3,80
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	8	3,80
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	9	3,90
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,80</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,86</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	0	9	4,00
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	7	3,78
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	2	7	3,78
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	8	3,89
<b>Bloque2</b>	0	0	1	8	<b>4,00</b>
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	1	8	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	9	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,93</b>

## Taller ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN (03DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,87</b>
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	0	15	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	3	12	3,80
<b>Bloque2</b>					<b>3,67</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	7	8	3,53
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	1	14	3,93
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	1	5	9	3,53
<b>Bloque3</b>					<b>3,97</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	1	14	3,93
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	1	14	3,93
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
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,87</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,71</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	3	9	3,75
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	1	4	7	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	9	3,75
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	2	10	3,83
<b>Bloque2</b>	0	0	2	10	<b>3,92</b>
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	1	11	3,92
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	3	9	3,92
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	11	3,92
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,81</b>

## Taller Liderazgo Capacitador (04DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,42</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	1	0	8	7	3,31
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	1	0	5	10	3,50
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	1	0	6	9	3,44
<b>Bloque2</b>					<b>3,31</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	1	0	8	7	3,31
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	1	1	7	7	3,25
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	1	0	7	8	3,38
<b>Bloque3</b>					<b>3,58</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	1	0	4	11	3,56
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	1	4	10	3,44
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	1	0	1	14	3,75
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,44</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,63</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	4	4	3,50
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	4	4	3,50
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	7	3,88
<b>Bloque2</b>	0	0	1	7	<b>3,84</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	3	5	3,63
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	8	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	3	5	3,88
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	7	3,88
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,73</b>

## Taller Liderazgo Capacitador (05DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,15</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	9	8	3,28
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	10	6	3,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	11	6	3,17
<b>Bloque2</b>					<b>3,39</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	10	8	3,44
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	10	8	3,44
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	2	9	7	3,28
<b>Bloque3</b>					<b>3,69</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	6	12	3,67
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	4	14	3,78
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	8	10	3,56
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	6	12	3,67
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	4	14	3,78
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,67</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,71</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	5	3,71
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	1	1	5	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	2	5	3,71
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	6	3,86
<b>Bloque2</b>	0	0	1	6	<b>3,86</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	5	3,71
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. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	6	3,86
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,79</b>

## Taller Liderazgo Capacitador (06DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,71</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	3	4	3,57
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	5	3,71
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	6	3,86
<b>Bloque2</b>					<b>3,62</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	3	4	3,57
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	3	4	3,57
<b>Bloque3</b>					<b>3,86</b>
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	1	6	3,86
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	0	7	4,00
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	5	3,71
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	6	3,86
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,43</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,67</b>
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	1	5	3,83
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
<b>Bloque2</b>	0	0	2	4	<b>3,67</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	4	3,67
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	2	4	3,67
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	4	3,67
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	4	3,67
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,67</b>

## Taller Gestión del Cambio (07DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>4,00</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	0	4	4,00
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	0	4	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	0	4	4,00
<b>Bloque2</b>					<b>3,83</b>
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	0	4	4,00
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	1	3	3,75
<b>Bloque3</b>					<b>4,00</b>
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	0	4	4,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>5,00</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,56</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	2	3,50
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	2	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	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	1	3	3,75
<b>Bloque2</b>	0	0	1	3	<b>3,50</b>
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	1	3	3,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	3	3,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,53</b>

## Taller Gestión de conflictos (08DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,65</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	1	6	10	3,53
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	5	12	3,71
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	5	12	3,71
<b>Bloque2</b>					<b>3,29</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	1	0	8	8	3,35
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	1	10	6	3,29
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	1	11	5	3,24
<b>Bloque3</b>					<b>3,64</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	7	10	3,59
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	1	5	11	3,59
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	6	11	3,65
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	6	11	3,65
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	5	12	3,71
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,65</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,45</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	4	6	3,60
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	1	5	4	3,30
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	5	5	3,50
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	1	4	5	3,40
<b>Bloque2</b>	0	1	4	5	<b>3,80</b>
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	1	0	1	8	3,60
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	8	3,90
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	9	3,90
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,63</b>

## Taller Gestión eficaz de reuniones (09DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,85</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	3	8	3,73
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	1	10	3,91
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	10	3,91
<b>Bloque2</b>					<b>3,82</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	9	3,82
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	1	10	3,91
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	3	8	3,73
<b>Bloque3</b>					<b>3,89</b>
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	0	11	4,00
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	3	8	3,73
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	11	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,73</b>

### Puesta en común:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,86</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	1	6	3,86
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	1	6	3,86
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	0	1	6	3,86
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	6	3,86
<b>Bloque2</b>	0	0	1	6	<b>3,86</b>
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	1	6	3,86
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	1	6	3,86
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	6	3,86
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,86</b>

**Taller Creatividad e innovación (10DP)**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,61</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	3	3	3,50
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	4	3,67
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	2	4	3,67
<b>Bloque2</b>					<b>3,50</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	4	3,67
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	4	2	3,33
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	1	1	4	3,50
<b>Bloque3</b>					<b>3,53</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	3	3	3,50
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	5	1	3,17
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	1	1	4	3,50
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	2	4	3,67
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,33</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,50</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	4	4	3,50
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	1	4	3	3,25
3. Mi grado de implicación a la hora de poner en práctica las herramientas aprendidas en el taller ha sido alto	0	1	2	5	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	6	3,75
<b>Bloque2</b>	0	0	2	6	<b>3,81</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	3	5	3,63
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	7	3,88
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	1	3	3	3,88
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	7	3,88
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,66</b>

## Taller Más allá de la palabra hablada (TIDP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,89</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	1	8	3,89
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	0	9	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	2	7	3,78
<b>Bloque2</b>					<b>3,70</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	1	8	3,89
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	1	8	3,89
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	2	2	5	3,33
<b>Bloque3</b>					<b>3,98</b>
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	4,00
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	0	9	4,00
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	8	3,89
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,89</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,69</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	1	3	3,75
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	2	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	1	3	3,75
4. Ha mejorado mi toma de conciencia sobre la importancia del uso de las herramientas en mi entorno de trabajo	0	0	1	3	3,75
<b>Bloque2</b>	0	0	1	3	<b>3,94</b>
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	0	4	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	1	3	4,00
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,81</b>

## Taller Liderazgo Emocional (12DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,33</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	2	5	3,25
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	1	6	3,38
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	6	3,38
<b>Bloque2</b>					<b>3,67</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	6	3,75
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	3	5	3,63
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	1	1	6	3,63
<b>Bloque3</b>					<b>3,80</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	6	3,75
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	0	8	4,00
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	3	5	3,63
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	6	3,75
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	7	3,88
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,63</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,56</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	2	3,50
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	2	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	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	1	3	3,75
<b>Bloque2</b>	0	0	1	3	<b>4,00</b>
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. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,78</b>

## Taller Liderazgo participativo (I3DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,83</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	1	3	3,75
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	0	4	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	3	3,75
<b>Bloque2</b>					<b>3,58</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	2	3,50
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	1	0	3	3,50
<b>Bloque3</b>					<b>3,95</b>
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
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,75</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,90</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	0	5	4,00
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	0	5	4,00
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
<b>Bloque2</b>	0	0	1	4	<b>3,85</b>
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	3,80
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	4	3,80
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,88</b>

## Taller Liderazgo Orientativo (14DP)

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,75</b>
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	0	4	4,00
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	1	3	3,75
<b>Bloque2</b>					<b>3,58</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	2	2	3,50
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	2	2	3,50
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	1	3	3,75
<b>Bloque3</b>					<b>3,85</b>
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	1	3	3,75
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	2	3,50
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	0	4	4,00
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,50</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,60</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	3	3,60
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	3	3,60
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	2	3	3,60
<b>Bloque2</b>	0	0	2	3	<b>3,70</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	1	1	3	3,40
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	4	3,80
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	3	3,80
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	4	3,80
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,65</b>

**Taller Organización y gestión personal (15DP)**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,63</b>
1. La exposición de objetivos del Taller y su grado de consecución ha sido adecuada	0	0	5	4	3,44
2. La dinámica del Taller favorece la participación y el aprendizaje colaborativo	0	0	2	7	3,78
3. La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada	0	0	3	6	3,67
<b>Bloque2</b>					<b>3,37</b>
1. Los contenidos de la acción formativa han respondido a mis necesidades formativas	0	0	5	4	3,44
2. Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica	0	0	5	4	3,44
3. La duración de la acción formativa ha sido suficiente según los objetivos y contenidos de la misma	0	0	7	2	3,22
<b>Bloque3</b>					<b>3,78</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	0	2	7	3,78
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	3	6	3,67
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	7	3,78
4. Ha aprovechado bien el tiempo lectivo	0	0	2	7	3,78
5. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	8	3,89
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>4,44</b>

**Puesta en común:**

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	PROMEDIO
<b>Bloque1</b>					<b>3,60</b>
1. He aplicado en mi puesto de trabajo lo que aprendí en el taller	0	0	2	3	3,60
2. Los resultados del trabajo han mejorado gracias a mi participación en el taller	0	0	2	3	3,60
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	2	3	3,60
<b>Bloque2</b>	0	0	2	3	<b>3,70</b>
1. Ha dinamizado correctamente las sesiones, favoreciendo la participación	0	1	1	3	3,40
2. El grado de conocimiento de la persona formadora sobre la materia es adecuado	0	0	1	4	3,80
3. El feedback aportado ha resultado de utilidad para afianzar conocimientos	0	0	2	3	3,80
4. Se mostraba atent@ y dispuest@ a ayudar	0	0	1	4	3,80
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA SESIÓN</b>					<b>3,65</b>

## **ANEXO VI:** Planes de acción

**Planes referidos al Taller Estrategias Efectivas de Comunicación:**

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Fortalecer la comunicación, la coordinación y la participación del personal del Servicio para mejorar la eficacia del trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas.</p>	<p>Fomentar la comunicación asertiva y el respeto en los intercambios internos.            Crear y mantener compromisos colectivos que refuercen la coherencia del trabajo.            Mejorar la comunicación vertical y horizontal mediante protocolos claros y canales definidos.            Impulsar el trabajo en equipo a través de dinámicas colaborativas y objetivos comunes.            Promover la participación activa del personal en la toma de decisiones del Servicio.            Establecer un modelo único de reuniones y seguimiento de acuerdos.            Activar y consolidar grupos de correo que faciliten la comunicación horizontal.</p>	<p>El conjunto de actuaciones desarrolladas — orientadas a fortalecer la comunicación, la coordinación y la participación del personal del Servicio— ha permitido alcanzar de forma notable los objetivos propuestos. Esta evolución se ha visto reflejada en los resultados del cuestionario posterior, en el que las acciones fueron valoradas de manera muy positiva por el personal, evidenciando un avance significativo en la cohesión, la claridad comunicativa y la implicación del grupo.</p>
<p>Evaluar y mejorar el seguimiento de la Orientación Laboral en la provincia de Córdoba            Transferir de manera efectiva las experiencias y conocimientos a otros empleados públicos del servicio.            Valorar su extrapolación a personal orientador propio del SAE</p>	<p>Elaboración de un cuestionario de autoevaluación. Y remisión a los 3 trabajadores.            Recopilación de la información recibida y entrevista inicial individual.            Remisión de feedback a técnicos y convocatoria con orden del día a sesión grupal.            Sesión grupal para intercambio de buenas prácticas, acta y conclusiones.            Elaborar check list del Equipo            Recopilar que se puede aplicar y como a nuestros propios orientadores            Calendarizar reuniones mensuales de seguimiento del equipo permanentemente            Celebrar un congreso provincial de orientadores</p>	<p>Ha logrado que las tres personas objeto del plan de acción se sientan más valorada, algo que no estaba pasando. En cuanto al congreso las expectativas se vieron desbordadas, lo que absorbió más tiempo del esperado, pero le han sacado más rendimiento del esperado. Ya está preparando una nueva jornada.</p>
<p>Lograr que los llamamientos que se llevan a cabo, al gestionar la selección del personal laboral temporal, pasen de 7 a 5 días</p>	<p>Desarrollar un conjunto de reuniones para conseguir que el equipo de sume el logro que se pretende con el objetivo.            Desarrollar técnicas de participación y comunicación para que las personas que mejor conocen el sistema presenten ideas (por ejemplo, a través de ADN – Papelera – Iniciativas)</p>	<p>Ha logrado una mayor implicación del equipo y ha reducido el plazo en los días que pretendía. Tenemos más capacidad de solucionar problemas, pero el aplicativo no nos permite avanzar debido a los errores que comete. Nos</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	Trabajar estrechamente con el jefe de sección para darle su sitio e involucrarlo Desarrollar las mejoras que se determinen y medir la consecución del objetivo	ha servido para tener las cosas claras y poder detectar los errores fácilmente y que no perdamos tiempo en localizarlo y evitar que la localización del mismo sea demasiado tarde. Se ha establecido unos protocolos que ha permitido la detección de errores.
Mejorar las habilidades de escucha activa, dirigida a una escucha inteligente, con atención y aportación. Reducir las interrupciones durante las conversaciones en un 50% en tres meses. Mejorar el uso del lenguaje corporal para transmitir confianza y apertura en tres meses.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un breve cuestionario inicial y final para analizar el punto de partida y los avances logrados.</li> <li>2. Revisar y autoevaluar mis habilidades de escucha.</li> <li>3. Solicitar feedback a personas cercanas sobre mi comunicación.</li> <li>4. Practicar a diario la expresión de sentimientos con calma y tono adecuado (familia y oficina).</li> <li>5. Clarificar malentendidos y practicar la autorregulación emocional en las reuniones (OAMR).</li> <li>6. Aplicar parafraseo, preguntas abiertas e interés genuino al dar y recibir feedback.</li> <li>7. Hacer una pausa antes de responder en conversaciones complejas.</li> <li>8. Escuchar con atención plena, evitando distracciones.</li> <li>9. Repetir el cuestionario para valorar los avances del proceso.</li> </ol>	El resultado fue mejor de lo esperado. Se ha esforzado mucho en la preparación del mensaje y eso le ha permitido mejorar los resultados previstos. Ha conseguido cambiar ese hartazgo que le provocaba la escucha ("me aburro, me canso"). Está generando el hábito y ha sido capaz de llevarlo tanto al ámbito personal como al profesional
Impulsar su asertividad con aquellas personas con las que los intercambios de opiniones terminen en conflictos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las situaciones y personas con las que suelen surgir conflictos, analizando los hechos y los patrones de comunicación.</li> <li>2. Preparar las conversaciones difíciles, definiendo el propósito y formulando mensajes asertivos centrados en los hechos ("yo siento / pienso / necesito").</li> <li>3. Practicar la escucha activa y el parafraseo para asegurar la comprensión antes de responder.</li> <li>4. Aplicar estrategias trabajadas en el taller, especialmente enunciados en primera persona o interrogación negativa.</li> <li>5. Revisar cada interacción relevante, recogiendo feedback y reflexionando sobre los avances en la gestión de conflictos.</li> </ol>	Ha logrado cambiar su modo de observadora y ha asumido que debe centrarse en los hechos para evitar que las situaciones trabajadas en este plan de acción deriven en conflictos. Los casos que ha trabajado han derivado en situaciones más cómodas de trabajar con un cambio también anímico de las personas involucradas

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Diseñar e implementar en un plazo de seis meses un protocolo de comunicación interna que asegure la claridad de los mensajes en tareas operativas del núcleo cercano a la jefatura</p>	<p>Clasificar las tareas, empezando por las básicas y propias del personal cercano a la jefatura            Explicar conceptos externos que intervienen en la comprensión de los mensajes que llegan            Repartir equitativamente tareas en función del feedback recibido            Asignar pequeñas tareas con nombre y apellido, y asegurar que todos saben lo que hace el otro            Motivar a que sugieran problemas u obstáculos            Mandar semanalmente explicaciones básicas sobre tareas ocasionales por mail            Revisar textos generales y aplicar correcciones sobre los propios textos            Documentar y compartir un protocolo base para la comunicación de tareas</p>	<p>Destaca que fue el primer plan de acción que hizo y le permitió tomar consciencia de su ayuda. El protocolo se ha creado y el resultado obtenido con él no ha sido completamente el buscado. Al núcleo duro se ha tomado la decisión de dejarlo algo más a su aire al desarrollar tareas más sencillas. Le permitió también dejar una comunicación sin planificar y el plan de acción le ayudo a estructurar más la formación.</p>
<p>Impulsar la asertividad en situaciones de tensión, identificando los factores que provocan reacciones impulsivas y aplicando estrategias para mantener la calma y comunicarse de forma constructiva</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las situaciones y personas que generan mayor tensión o pérdida de control.</li> <li>2. Aplicar técnicas de comunicación asertiva (uso del “yo”, expresión serena de necesidades y límites).</li> <li>3. Practicar estrategias de autorregulación emocional ante estímulos que puedan generar reactividad.</li> <li>4. Solicitar feedback a terceros que puedan observar el comportamiento en dichas situaciones.</li> <li>5. Reflexionar tras cada episodio relevante sobre los avances y aprendizajes obtenidos.</li> </ol>	<p>El objetivo se ha alcanzado de forma muy positiva. La persona ha desarrollado una mayor conciencia sobre sus propias reacciones y ha logrado mantener la calma en contextos que antes resultaban difíciles. Destaca que, por primera vez, ha podido reconocer una situación en la que no se controló, lo que le permitió reflexionar, aprender y seguir fortaleciendo su comportamiento asertivo. Sigue trabajando en ello aunque soy muy emocional.</p>
<p>Fortalecer la coordinación y comunicación entre los técnicos con el fin de optimizar los procesos y garantizar la declaración de expedientes PDR 14-20 dentro del plazo establecido (31 de diciembre de 2025).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el listado completo de expedientes pendientes de declaración.</li> <li>2. Repartir los expedientes entre los técnicos.</li> <li>3. Marcar las prioridades de trabajo.</li> <li>4. Concretar las prioridades acordadas.</li> <li>5. Mantener reuniones individuales con los técnicos.</li> <li>6. Definir las fechas de declaración de cada expediente.</li> <li>7. Ejecutar la declaración de los expedientes</li> </ol>	<p>El objetivo avanza de forma positiva. La persona muestra un alto nivel de implicación y reconoce el esfuerzo que le está suponiendo el proceso. Aunque considera que no logró reflejar todo el trabajo realizado en su presentación, la experiencia le ha permitido tomar conciencia de la importancia de prepararse mejor para comunicar sus logros</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Fortalecer la asertividad en la comunicación profesional, especialmente en situaciones que implican la gestión de equipos y la defensa de posiciones propias, evitando la sensación de culpa y promoviendo una comunicación estructurada, clara y persuasiva.</p>	<p>Preparar los mensajes clave antes de las conversaciones importantes, definiendo con antelación el objetivo, los argumentos y el tono adecuado (por ejemplo, en la solicitud de cierre del expediente o la negociación de vacaciones).          Aplicar la técnica de los enunciados en primera persona: expresar el hecho de forma objetiva, indicar el impacto o necesidad, y proponer la acción deseada.          Registrar y reflexionar tras cada situación asertiva (por ejemplo, en un cuaderno o nota semanal), analizando qué funcionó bien y qué se podría mejorar.          Practicar la autoafirmación sin culpa, recordando que ejercer liderazgo implica tomar decisiones y sostener límites desde el respeto mutuo.          Sustituir el lenguaje dubitativo por expresiones de compromiso (“Voy a hacerlo” en lugar de “Voy a intentar hacerlo”), reforzando la autoconfianza y la credibilidad.</p>	<p>Ha logrado expresar sus ideas, peticiones y decisiones de manera clara, segura y empática, sin experimentar sensación de culpa al hacerlo. Gestiona con eficacia situaciones complejas como la organización de las vacaciones del equipo o el cumplimiento de plazos clave, mostrando una comunicación más estructurada, coherente y persuasiva. Su estilo pasa de ser reactivo e instintivo a uno más consciente y estructurado.</p>
<p>Conseguir que los mensajes de demandas de mejoras del equipo se elaboren de forma consensuada y por canales consensuados</p>	<p>Analizar y planificar las estrategias de comunicación más eficaces para trasladar demandas y propuestas de mejora.          Promover espacios de trabajo en grupo para generar ideas y definir estrategias comunes.          Coordinar la comunicación interna mediante reuniones periódicas que garanticen coherencia y alineamiento del equipo.          Establecer y mantener un protocolo de comunicación consensuado, con roles y canales definidos.          Elaborar y trasladar propuestas conjuntas a instancias superiores de forma ordenada y representativa.          Negociar con otras áreas desde un enfoque de beneficio mutuo y búsqueda de soluciones compartidas.          Evaluar de manera continua la efectividad de las estrategias comunicativas y proponer mejoras.</p>	<p>La persona ha conseguido consolidar una comunicación más estratégica, estructurada y coherente, que reduce la dispersión de mensajes y el ruido interno. El equipo percibe una mayor claridad y unidad en las decisiones y propuestas, lo que ha contribuido a mejorar el clima y a fortalecer la confianza en la gestión. Las reuniones de coordinación semanales ha permitido consolidar este protocolo</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Mejorar la comunicación del equipo. Mejorar su asertividad y mejorar la eficacia del trabajo en equipo</p>	<p>Ha establecido rutinas de comunicación periódicas y espacios breves de coordinación. Ha clarificado roles, tareas y criterios de reparto para evitar solapes. Ha promovido acuerdos de comunicación y feedback asertivo dentro del equipo. Ha impulsado dinámicas de colaboración y apoyo mutuo entre compañeros. Ha preparado y abordado conversaciones con cargos superiores de forma más segura y clara.</p>	<p>El equipo ha avanzado hacia una cultura de comunicación abierta y colaborativa, superando barreras internas y fomentando la cooperación. Como resultado, se ha fortalecido la eficacia conjunta y se han eliminado redundancias en las tareas. La mejora en la comunicación y la interrelación entre las personas del equipo ha favorecido un trabajo más coordinado, reduciendo esfuerzos duplicados y potenciando la eficiencia colectiva. Asertividad: ha mostrado una evolución positiva en su asertividad. Se comunica con confianza y claridad con sus compañeros y coordinadores, y ha avanzado notablemente en la relación con cargos superiores, mostrando mayor seguridad y autocontrol.</p>
<p>En el contexto de la implantación de una nueva aplicación el objetivo es reducir, mediante la comunicación, la resistencia al cambio de los usuarios</p>	<p>Ha comunicado de forma clara y anticipada el propósito y beneficios de la nueva aplicación. Ha abierto canales de escucha para recoger dudas, miedos y resistencias de los usuarios. Ha abordado percepciones y juicios individuales con conversaciones concretas y empáticas. Ha compartido ejemplos prácticos y mejoras visibles para reforzar una visión positiva del cambio. Ha dado seguimiento cercano tras la implantación para ajustar mensajes y mantener la confianza</p>	<p>Ha identificado y gestionado, a través del despliegue de habilidades de comunicación efectiva, las percepciones, juicios y resistencias individuales que puedan surgir ante la implantación de la nueva herramienta, promoviendo una visión positiva del cambio.</p>
<p>1.-Mejorar la capacidad de expresar pensamientos y necesidades de manera clara, firme y respetuosa. 2.-Establecer un proceso de feedback basado en la mejora y la confianza mutua</p>	<p>Ha practicado la expresión clara y respetuosa de necesidades en las interacciones del día a día. Ha establecido normas básicas de comunicación para mantener un tono firme y constructivo. Ha organizado y facilitado la primera reunión presencial para reforzar cercanía y confianza. Ha puesto en marcha un proceso de feedback frecuente, orientado a la mejora. Ha acordado canales y tiempos de respuesta con el equipo para agilizar la comunicación.</p>	<p>Ha organizado con éxito la primera reunión presencial y ha consolidado una comunicación efectiva y ágil con el equipo, reduciendo tiempos de respuesta y fortaleciendo la relación profesional</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Mejorar la motivación en el personal funcionario en un contexto de un equipo de 30 funcionarios/as, muchos de ellos/as con muchos años en el Servicio</p>	<p>Ha creado espacios de conversación individual y grupal para escuchar necesidades y preocupaciones del equipo.            Ha practicado la escucha activa en reuniones y en el trato diario, validando aportaciones y emociones.            Ha ofrecido feedback constructivo de forma más frecuente y concreta, orientado a mejorar.            Ha reconocido y reforzado los avances y contribuciones del personal con mensajes de reconocimiento.            Ha promovido un clima de confianza para que el equipo participe y se implique en mejoras del servicio.</p>	<p>Ha mostrado avances en la práctica de la escucha activa y en ofrecer feedback constructivo, reconociendo que aún existen áreas de mejora.</p>
<p>Mejorar su capacidad asertiva a partir de un proceso de toma de conciencia</p>	<p>Dejar registro de las situaciones en las que ha tenido que aplicar la asertividad, lo que ha hecho y sus resultados</p>	<p>Necesita aplicar una alta dosis de disciplina y conciencia. Se le invita a que seleccione los 3 mejores casos para el día de la puesta en común. Ha aplicado algunas técnicas con compañeros, especialmente el "disco rallado" y la estructura de conversación asertiva propuesta en el curso.</p>
<p>Transmitir de manera adecuada los mensajes que ayuden a que se vea la importancia del Servicio en el que está</p>	<p>Va a preparar una reunión con datos para trasladar la carga de trabajo y el impacto que tiene no poder llegar a darle cobertura</p>	<p>Tras la exposición se le ha asignado un recurso más al Servicio, por lo que el logro conseguido ha sido muy satisfactorio</p>
<p>Mejorar la comunicación vertical en su Secretaría General</p>	<p>Establecer momentos de encuentros colectivos "hacia arriba" y "hacia abajo" para estar informado</p>	<p>Está haciendo de Jefe de Servicio de Turismo por ausencia de este. Dice no ser buen momento para hacer el Programa de Desarrollo. Lo intentará.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Acercar los equipo de Cádiz y Jerez para aprovechar sinergias entre ambos y fijar criterios de sus de recursos compartidos (administrativos)	Hacer una reunión conjunta entre los equipos de Cádiz y Jerez para compartir proyectos y retos	La información se expuso, pero no hubo apenas participación del equipo en ese momento. Sin embargo, ha dado pie a que se acerquen a él con más confianza
Comunicar cambios en los criterios de elaboración de los menús consiguiendo la aceptación del jefe de cocina	Buscar estrategias distintas para comunicar el mensaje que generen más impacto de las utilizadas hasta ahora	Tras una reunión con el Jefe de Cocina y con el apoyo de la médico, han establecido nuevos menús que, incluso, están siendo reconocidos por los usuarios de la Residencia
Fomentar la comunicación entre ella y los distintos equipos del servicio que están dispersos por el edificio	Mantener reuniones semanales con cada equipo (una cada día) en la que compartir la marcha de su actividad y sus incidencias	Ha conseguido un mayor acercamiento al equipo, aunque algunas veces ha tenido sensación de perder el tiempo (no prioritario) si bien otras ha conseguido desbloquear temas que estaban pendientes para los que no encontraba tiempo.
Aplicar las pautas de comunicación asertiva en entorno laboral (superiores y compañeros), estableciendo límites, diciendo no de forma asertiva etc.	1.Comunicar asertivamente mi agenda a mi superior todas las semanas para poder organizar mi trabajo sin injerencias 2. Comunicar por escrito con carácter previo protocolos de actuación en temas conflictivos (ej. Teletrabajo, Vacaciones) 3. Aplicar técnicas asertivas cuando algún compañero o superior trate de obviar estos límites	He mejorado mucho las reuniones con la gente de mi equipo y se han fortalecido las relaciones, aplicando las herramientas comunicativas.
Vender el cambio: nueva forma de relacionarse con el Sv. Administración Pública por parte de los órganos gestores de la delegaciones territoriales	Reunión con los secretarios generales explicándole el proyecto	Se mantuvo la reunión y los interlocutores mostraron un interés claro en la puesta en marcha del cambio, a la espera de su concreción material. la filosofía de trabajo se ha instaurado en la práctica y el feed back recibido es muy positivo
Cambiar de actitud a la jefatura de sección de gestión económica y contratación ante las novedades Implantar nuevos procedimientos de	Mantendré una reunión personalizada con la jefa de departamento siendo asertivo y conseguir un feedback sobre su opinión de la situación	el cambio de actitud se la logrado y he logrado revertir la situación. La parte del gestión económica y contratación está en curso. Estoy satisfecho con los avances

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>trabajo (contratación menor de más de 5000 euros)            Conseguir asunción de las correspondiente responsabilidades de su puesto de trabajo            Conseguir una mayor eficiencia y cohesión del departamento de gestión económica y contratación</p>	<p>Reunión quincenales con todo el equipo de la sección para realizar la retroalimentación resolviendo dudas y ajustar los diferentes procesos según las necesidades.            Realizar reuniones con el resto del equipo y escuchar de forma activa las necesidades. Abril Octubre Realización de un mapa de flujo de trabajo Abril Junio Formación de manejo de herramientas de uso comunitario (aprox de una hora) Abril Mayo            Realización de un repositorio normativo actualizado y común a todos los miembros del equipo            Manual de supuestos práctico</p>	
<p>Implantar un cambio en la tramitación del procedimiento de urgencia para el reconocimiento de la situación de dependencia            Convencer a la persona que lo tramita de que vamos a ganar en efectividad El objetivo es resolver los expedientes de tramitación preferente dentro del plazo previsto            Elaborar una guía de la tramitación por parte del personal del servicio</p>	<p>Mantener una primera reunión en la que le comunico el cambio en la forma de tramitar analizando la situación actual diferenciando los puntos fuertes y las áreas de mejora.            Le hago saber lo que se está haciendo de manera correcta y alabo su proceder y su implicación con el trabajo, pasando a detallar las partes mejorables. Busco el feedback de los puntos a mejorar al ser la persona mas implicada en el procedimiento.            Previamente elaboro un documento excel para el seguimiento que tendrá que rellenar ella con las pautas que le doy de manera clara y detalladas en una leyenda dentro del documento.            Detectar las fases del procedimiento que no conoce su tramitación para darle herramientas (protocolos, reuniones con los compañeros que tramitan dichas fases).            Durante la conversación yo voy marcando las fases y ella va indicando los conocimientos que tiene, proponiendo yo opciones o posibles soluciones y recogiendo el acuerdo por parte de las dos.            Tener muy en cuenta la asertividad, haciendo una escucha activa sin hacer juicios sobre lo que creo que quiere conseguir.            En caso de que no lleguemos al acuerdo de que ella tramite todas las fases del procedimiento, nos reuniremos con los</p>	<p>no se ha podido aplicar en su totalidad por cambio en el protocolo y se llevará a cabo cuando esté publicado. Sí estoy haciendo medición y seguimiento de los datos para cuando sea posible intervenir.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	<p>diferentes departamentos implicados para coordinar las relaciones entre ellos.</p> <p>Analizar los posibles inconvenientes encontrados en la tramitación que puedan ser mejorables, así como comprobar el tiempo medio de tramitación de los expediente para conocer si estamos resolviendo dentro de plazo. En el caso de que no se estuviese resolviendo en plazo, buscar factores que lo impide y poner los medios disponibles para alcanzarlos.</p> <p>Escuchar de manera activa el feedback que da del procedimiento y acordar los cambios oportunos de una manera asertiva.</p>	
<p>Mejorar la capacidad para comunicarme de manera clara, concreta y respetuosa con compañeros, compañeras, superiores y administrados.</p> <p>Fomentar la confianza en mis habilidades para expresar opiniones y necesidades en situaciones laborales.</p> <p>Desarrollar la capacidad para manejar conflictos de manera constructiva, sin evadirlos ni ser agresiva.</p>	<p>Identificar situaciones laborales diarias en las que pueda practicar la asertividad, como reuniones o intercambios de correos electrónicos.</p> <p>Pedir retroalimentación a compañeros y superiores sobre mis interacciones y cómo mejorarlas.</p> <p>Prestar total atención cuando alguien te hable, mantén contacto visual, asiente para mostrar que estás comprendiendo, y no interrumpas.</p> <p>Evitar sobrecargar mi agenda y cuidar mi bienestar.</p> <p>Utilizar el "El Semáforo de las Emociones": asociar Emociones y Conducta a los colores del semáforo.</p>	<p>Lo más importante ha sido la escucha activa en entrevistas y personales. Estoy super orgullosa. También utilizo el semáforo y estoy empezando a decir que no a reuniones, me planifico y me organizo mejor.</p>
<p>Comunicar de forma asertiva un cambio de conducta</p>	<p>Análisis del cambio de conducta a comunicar, análisis de los datos objetivos que refuerzan la petición, estudio del contexto adecuado para realizar la comunicación, estructuración de la comunicación, detallar consecuencias del no cambio de conducta, establecimiento de plazo y petición de conformidad.</p>	<p>Me siento capacitado para abordar cualquier comunicación de cambio de conducta. Las estrategias facilitadas en el taller son fácilmente extensibles a diferentes ámbitos y son de gran utilidad.</p>
<p>Aplicar las siguientes herramientas efectivas de comunicación en mi entorno de trabajo y en mi vida personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asertividad:</li> <li>- Empatía</li> <li>- Potenciar la escucha activa</li> </ul>	<p>Identificar las situaciones/comportamientos que no me gustan y manifestar como me siento ante estas. 05/04/2025</p> <p>Ser persistentes, repitiendo una y otra vez lo que queremos, sin enfadarnos, irritarnos ni levantar la voz</p> <p>Ser flexible y comprensivo</p> <p>Mostrar interés genuino por el bienestar de los demás</p> <p>No utilizar frases como hay gente peor que tú, tú al menos</p>	<p>Estoy aplicando no interrumpir a los demás y la empatía a base de preguntas. He notado que mi equipo está más abierto y han mejorado las relaciones internas. Yo también estoy muy satisfecho.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
- Feedback	tienes, etc. Ofrecer siempre ayuda y apoyo Simpatía no es empatía Establecer contacto visual en las conversaciones No interrumpir a los demás Escuchar sin emitir un juicio Tratar de recordar los puntos clave que me están intentando transmitir Ofrece sugerencias de mejora y hacer un seguimiento. Celebrar los logros de los demás También usar para potenciar tanto la asertividad como el tema el feedback la técnica del sándwich, cuyo objetivo principal consiste en conseguir expresar lo que sentimos, lo que necesitamos, lo que queremos, sin herir ni dañar a nuestro interlocutor.	
Disminuir los errores y aumentar la mejora y capacidad de un colaborador de su equipo en relación a unas funciones concretas relacionadas con el puesto, desarrollando una mejora de su comunicación en relación al feedback	Recopilación de correos y evidencias de los fallos o errores cometidos por el colaborador. Transmisión de las nuevas funciones al colaborador mediante una comunicación efectiva. Planificación de las reuniones semanales para dar feedback.	Mejoría de sus habilidades comunicativas a la hora de dar feedback debido a la utilización de técnicas y habilidades vistas en el taller.
Reducir el número de incidencias que se producen dentro de la agencia ya que vienen de errores en los distintos canales comunicativos	Reunión informativa para formar a las personas del sistema e información necesaria. Reunión para reportar dudas, incidencias y para establecer continuo y uniforme para todos. Mantenimiento de reuniones para la transmisión de información. Encuesta de satisfacción para saber donde profundizar en las reuniones.	Mejora en el índice de incidencias
Mejorar la escucha activa con el objetivo de comprender y no sólo de responder al interlocutor. Crear un clima en el entorno de trabajo para que todos se sientan valorados por igual.	Realizar un análisis de las personas a las que no le presta atención. Analizar los motivos de las dificultades de cara a la escucha. Relacionando el motivo con cada persona. Utilizar preguntas abiertas antes de comenzar una reunión de trabajo. Utilizar mesa de reuniones para evitar distracciones. No responder con experiencias propias. Pedir	Toma de consciencia de que muchos de los comportamientos que ha puesto en práctica les están sirviendo para mejorar.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	feedback cuando se termina la conversación.	
Mejorar la eficacia de la comunicación hacia el equipo y hacia los administrados mediante el fomento de la escucha activa y la empatía.	Llevar a cabo una comunicación personalizada, anotando el nombre de la persona con la que se habla y llevar a cabo alguna técnica para asociar el nombre. Adaptación del mensaje, aunque el objetivo sea negativo para que entiendan el porqué de las cosas. Utilizar la asertividad para cortar situaciones que se desvíen del objetivo de la reunión.	Mejora de su propia conducta en relación con la comunicación. Autorreflexión y toma de consciencia sobre lo que le cuesta más y menos.
Trabajar en la mejoría de las habilidades relacionadas con la empatía, la asertividad y el feedback para potenciar así una comunicación eficaz entre las distintas secciones y servicios de la delegación.	Llevar a cabo una autoevaluación en relación a las tres habilidades a mejorar. Observación directa de cómo se desarrollan estas habilidades en las reuniones periódicas. Mantener el contacto visual, escucha activa, dar feedback y pedirlo.	Nota un mayor control de sus comportamientos que repercute en una mejoría de los resultados y la coordinación con el equipo.

**Planes referidos al Taller Liderazgo Capacitador:**

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Capacitar a compañeros que llegan nuevos a la sección de contratación y gestión económica. Hacer ver a los compañeros que ya estaban su capacidad para afrontar los restos / cambios.	- Análisis de cargas de trabajo para repartir con los compañeros nuevos - Recabar la normativa y los programas informáticos utilizados - Conversaciones individuales con los 2 compañeros para compartir opiniones, motivarles y reforzar sus logros. - Reuniones de equipo para motivar a los tutores para realizar los manuales y tutorizar a los compañeros nuevos. - Memoria TRANSFER / Manual - Cada uno de ellos se encarga de "tutorizar" a uno de los nuevos.	La sección está mejor organizada y se han conseguido más objetivos en la sección que el año pasado en esta fechas. Me siento más involucrada en la sección que antes.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Aplicar mi experiencia y buenas prácticas en gestión de equipos para la próxima incorporación de personal prevista para septiembre en el departamento de justicia gratuita</p>	<p>1.- reflexión personal y sistematización en un documento de las buenas prácticas realizadas 01/06/25 30/06/25            2.- elaborar un plan de acogida con las nuevas incorporaciones basándome en mis memorias            3.- aplicar el plan 01/09/25 28/11/25            4.- revisar el punto 1 y aplicar los aprendizajes</p>	<p>Estoy aplicando el plan de acogida con las nuevas incorporaciones, especialmente con la gente que se ha incorporado recientemente. Se han estandarizado los procesos y el equipo está reponiendo fenomenal. Me siento super orgullosa por ello.</p>
<p>Capacitar a los asistentes a un curso cambiándoles la concepción de su papel en el equipo</p>	<p>Hacer una dinámica de grupo al inicio del curso para focalizar la necesidad del cambio de concepción</p>	<p>Al final del curso, el grupo asumió la nueva concepción gracias al ejercicio realizado y se ha implementado en la práctica diaria</p>
<p>1.- Creación de Guías de Trabajo que definan los procesos, roles y mejores prácticas en las áreas de Gestión Económica y Contratación, enfatizando los puntos de interrelación que optimicen la coordinación entre ambas unidades.            2.- Desarrollar habilidades específicas de cada miembro del equipo según sus responsabilidades.</p>	<p>Reunión Inicial. Convocar a todos los miembros del equipo para definir el alcance y objetivos del proyecto.            Mayo Análisis y evaluación inicial de los diferentes procesos. Se documentarán los mismo.            Mayo Realización de un plan de trabajo            Junio Realización de un repositorio normativo, procedimientos y prácticas            Junio Asignación a cada uno de ellos la realización de un breve estudio y propuestas, conforme al reparto actual de las funciones y competencias.            Elaboración de un borrador del conjunto de la guía            Septiembre Reunión de validación inicial y de recogida del feedback del borrador por parte del equipo para realizar la retroalimentación valorando ámbito de actuación, resolviendo dudas y ajustar los diferentes procesos según las necesidades.            Formación de manejo de herramientas de uso comunitario (aprox de una hora)</p>	<p>Se están haciendo las reuniones que me propuesto. La guía aún no está completada. En cualquier caso está contento con los resultados y ha mejorado la situación de manera sustancial. Ha mejorado mucho la relación entre los miembros del equipo y se han reducido los conflictos.</p>
<p>Preparar el nuevo Jefe de Departamento de Personal que se incorporará en los próximos meses.</p>	<p>Determinar las funciones/tareas del puesto, basándome en mi experiencia y en el equipo que ahora mismo está desempeñando estas funciones. (entrevista con los miembros del equipo)            Generar un dossier en el que se describen las tareas que tienen cada función, delegando estas funciones al equipo que desempeña estas tareas (se deben incluir capturas de pantallas tipo video)            Cuando se incorpore la persona realizar una entrevista de acogida, se le explica verbalmente las funciones que tendrá</p>	<p>No se ha podido llevar a cabo por traslado de personal clave aunque me quedo con el guion y las pautas para hacerlo a futuro cuando se incorporen los refuerzos.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	<p>que llevar a cabo y se le facilitará el dossier elaborado por el equipo de personal.</p> <p>Como las distintas tareas las han elaborado personas distintas se puede indicar en el dossier la persona a la que debe dirigirse en caso de duda. Transcurrido una semana desde la incorporación podemos realizar una reunión para comprobar los avances en el desarrollo del puesto.</p>	
<p>La adjudicación de plazas residenciales y centros de día concertadas para el sistema de dependencia con agilidad y cumpliendo con las normas actuales. Al realizar la gestión conforme a la norma podremos justificar cualquier recurso, reclamación o queja que se presente contra las resoluciones con acceso al servicio de atención residencia o centro de día. Establecer un sistema de trabajo cíclico. Cuando se realiza la adjudicación se procede a emitir las resoluciones o comunicaciones, en caso de procedimiento unificado, que se notificarán a los interesados. Una vez resuelto la tarea corresponde a los administrativos finalizar el proceso con la notificación al interesado, comunicación al centro, alta en los sistemas. El personal técnico comienza a gestionar la comunicaciones recibidas relacionadas con centros, que son traslados a instancia de parte, renuncias, etc. Con ello se pretende ser más ágil en la asignación de plazas para que no se encuentren las plazas libres</p>	<p>Análisis del método de trabajo en el equipo de centros, evaluando las puntos fuertes y las cuestiones que no se correspondían con la visión del equipo.</p> <p>Establecemos un proceso de manera conjunta determinando la sistemática.</p> <p>Mes de abril</p> <p>Se consulta la aplicación SIASSDA para ir comprobando la disponibilidad que existe en la provincia, tanto de plazas públicas como privadas. Si existe un número importante de plazas (unas 10 en privado) comenzamos con la adjudicación. Previamente a la adjudicación comprobamos que no tenemos renuncias o decaimientos pendientes de resolver, ya que esas plazas las tenemos preasignadas en SIASSDA, sabiendo que no se van a cubrir y no tendrían opción a que se le adjudique de nuevo.</p> <p>El listado de plazas disponibles se guarda en la carpeta correspondiente con la fecha de la consulta. Filtramos las residencias privadas con plazas disponibles. De la lista de acceso de cada una de las residencias con plazas disponibles, cogemos la fecha de la persona con mayor grado y, dentro del mismo grado, mayor antigüedad. En caso de que la primera persona sea de grado II, lo indicamos en el listado. Se anotarán tantas opciones como plazas disponibles tenga la residencia.</p> <p>Una vez tengamos la información de los posibles adjudicatarios anotada, se ordena la lista por fecha de antigüedad por lo que a la residencia con la persona dependiente de mayor grado y antigüedad en la lista de acceso se le adjudicará la primera plaza vacante. Se elimina la fecha del adjudicatario y si dicha residencia tiene más</p>	<p>El sistema está implantado, la herramienta funcionamiento y estamos trabajando para que el personal adquiera el hábito de insertar la información requerida de manera más sistemática. Estoy satisfecha con los resultados, aunque queda camino por recorrer.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>habiendo personas esperando para el acceso a residencia o centro de día Hay un equipo localizado que consta de 4 personas, dos técnicos y dos administrativos, que se encargan del proceso de acceso a plazas de centros residenciales y centros de día Mi visión para desarrollar mi puesto de trabajo, desde el momento en el que accedí al mismo, es "basarme en la norma para actuar y tomar decisiones" Con el equipo que forma centros, dentro del departamento de coordinación, pretendo que tengan la misma visión Modelo: Estoy usando el tipo de liderazgo orientativo, capacitador y democrático.</p>	<p>plazas vacantes se anota la fecha de la siguiente persona en lista de acceso con mayor grado y antigüedad Volvemos a ordenar por fecha y repetimos el proceso hasta la adjudicación total de las plazas vacantes en residencias privadas En el caso de residencias públicas la adjudicación es directa por lista de acceso, ya que no existe exceso de oferta Los expedientes de urgencia no entran en este reparto ya que se van adjudicando la plaza tal cual se van resolviendo los expedientes de reconocimiento de dependencia, de revisión de grado o de revisión de PIA</p>	
<p>Fomentar un estilo de liderazgo participativo entre los empleados públicos del servicio para mejorar la toma de decisiones, el compromiso y el clima laboral Desarrollar habilidades de comunicación, escucha activa y trabajo en equipo Promover una cultura de diálogo, respeto, colaboración, formación y confianza Involucrar a los empleados públicos en decisiones que afectan al trabajo Incrementar la motivación y la permanencia del personal en el servicio.</p>	<p>Identificar por cada departamento las funciones y los procedimientos de trabajo. Detectar los puntos de mejora: estructura exptes digitales, definición procedimientos por escrito, etc.. Crear grupos de trabajo para que el personal aporte ideas y participe en decisiones clave para el funcionamiento del departamento Establecer canales de retroalimentación constantes y transparentes (comunicación interna efectivos mediante el uso de encuestas internas y reuniones periódicas) Crear base de datos para controlar carga de trabajo y capacidad de cada empleado público Fomentar la formación específica según las necesidades de cada departamento.</p>	<p>Lo estamos aplicando en los departamentos, hay más transparencia en la gestión. Se ha aumentado la participación y estamos implantado la bbdd común y estamos tramitando mucho mejor ágil. Con respecto a mantener al personal en el servicio al final es que no depende de mí y hago lo que está en mi mano. Puedo jugar con las horas extras pagadas para premiar a los más implicados.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Mejorar la capacitación de tres personas del equipo. Mejorar mi escucha activa con relación a estas tres personas.</p>	<p>Selección de personas que considero que necesitan ser capacitadas. Realización de cuestionario para conocer su estado actual. Entrevistas “café” para explicarle el proceso y su importancia. Recepción el cuestionario y valorar el resultado. Adoptar decisiones sobre su capacitación.</p>	<p>Las técnicas de capacitación me han permitido reflotar y reorientar a personas del equipo. Considero que he generado mayor confianza con el equipo y este conmigo.</p>
<p>Abordar el desempeño de una de sus jefas de departamento</p>	<p>Ha mandado un cuestionario a los miembros del departamento para que den feedback sobre la jefa. Ha tenido una conversación con ella sobre los resultados y han acordado un plan de acción. Ahora le toca hacer el seguimiento de que lo hace.</p>	<p>Abordar el desempeño de una de sus jefas de departamento</p>
<p>Empezar a dar espacio a los miembros del servicio en los procesos de toma de decisiones</p>	<p>Está trasladando la decisión y la ejecución de aspectos como la agilización de los procesos del servicio, la elevación de propuestas sobre un reglamento y la asignación de tutores a los recién llegados</p>	<p>Empezar a dar espacio a los miembros del servicio en los procesos de toma de decisiones</p>
<p>Trasladar el conocimiento de una persona del equipo al Servicio a través de la descripción de los procesos de trabajo.</p>	<p>Proponer a un miembro de su equipo a que defina los proceso de trabajo que realiza en el ámbito de las valoraciones rústicas. En paralelo él va a hacer las urbanas. Acordarán un modelo y estrategia común.</p>	<p>Trasladar el conocimiento de una persona del equipo al Servicio a través de la descripción de los procesos de trabajo.</p>
<p>Conseguir que una persona sin contenido y con mala fama en la residencia vaya encontrando el hueco desde el que aportar</p>	<p>Le está dando funciones en las que esta persona se siente más reconocida, ayudándola a encontrar su sitio y reforzando su importancia</p>	<p>Conseguir que una persona sin contenido y con mala fama en la residencia vaya encontrando el hueco desde el que aportar</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Facilitar el desarrollo de personas de su equipo a través de una estrategia de Delegación</p>	<p>Tiene ya iniciado el proceso de delegación con un colaborador y entiende que va a terminar de ejecutarlo antes del día de la puesta en común. Tiene en mente un segundo ejercicio de delegación con otra persona que aún no ha iniciado.</p>	<p>Facilitar el desarrollo de personas de su equipo a través de una estrategia de Delegación</p>
<p>Realizar un análisis competencial del Servicio, analizando funciones y responsabilidades de cada puesto</p>	<p>Ha recopilado y revisado las funciones reales de cada puesto mediante entrevistas y revisión documental.          Ha mapeado competencias clave asociadas a cada responsabilidad y a los procesos del Servicio.          Ha contrastado el análisis con las personas implicadas para validar y ajustar funciones y competencias.          Ha visibilizado y compartido los aportes específicos de cada rol al funcionamiento global del Servicio.          Ha identificado fortalezas y oportunidades de desarrollo, conectándolas con reconocimiento y mejora del desempeño</p>	<p>El análisis llevado a cabo ha permitido una mayor visibilidad y reconocimiento del valor aportado por cada persona del Servicio, generando un incremento significativo en su motivación y compromiso</p>
<p>El servicio se estructura en tres áreas principales. El objetivo es desarrollar las competencias de determinadas personas para facilitar la movilidad de recursos entre ellas, especialmente entre las secciones de Autorizaciones y Sanción</p>	<p>Ha identificado las competencias clave y comunes entre Autorizaciones y Sanción para definir perfiles de movilidad.          Ha seleccionado a las personas prioritarias y ha diseñado un plan de desarrollo competencial específico para ellas.          Ha impulsado formación y acompañamiento orientados a funciones compartidas entre secciones.          Ha propuesto un esquema de rotación/movilidad interna basado en dichas competencias.          Ha gestionado la solicitud con la Administración, aunque las restricciones han impedido ejecutar la rotación.</p>	<p>No ha sido posible movilizar los recursos debido a las restricciones establecidas por la Administración, lo que ha impedido la rotación de personal entre secciones.</p>
<p>Que el personal de las Asesorías Médicas provinciales conozca mejor su programa informático (SirUSE), herramienta fundamental de nuestro trabajo. (Al incorporarse y anualmente para conocer las posibles actualizaciones)</p>	<p>Ha detectado necesidades formativas del equipo sobre SirUSE y sus actualizaciones.          Ha organizado y coordinado un curso específico para reforzar el manejo del programa.          Ha mantenido la convocatoria activa pese a los aplazamientos, asegurando finalmente su impartición.          Ha elaborado una guía práctica de apoyo para dudas frecuentes y onboarding de nuevo personal.          Ha recogido propuestas de mejora del equipo y ha iniciado la implementación de las más relevantes.</p>	<p>Ha organizado un curso para reforzar los conocimientos del equipo y fomentar propuestas de mejora sobre el programa informático. Tras varios aplazamientos, ha conseguido impartirlo con éxito, elaborando además una guía práctica de apoyo para resolver dudas y facilitar la integración del nuevo personal. Actualmente, está en proceso de implementar algunas de las mejoras identificadas.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Plan orientado a la capacitación de los nuevos empleados. Aprendizaje y adquisición de conocimiento ágil y efectivo e integración del nuevo personal que se incorpora al Servicio en concursos de traslados, interinidades o artículo 129</p>	<p>Ha diseñado un plan de acogida estructurado para nuevas incorporaciones al Servicio.            Ha asignado una persona de referencia/mentor para acompañar el proceso de onboarding.            Ha establecido un itinerario de aprendizaje práctico y progresivo en el puesto.            Ha mantenido un seguimiento cercano para resolver dudas y facilitar la integración.            Ha reforzado el sentimiento de pertenencia desde el inicio con apoyo y orientación continua.</p>	<p>Ha permitido que una persona que se ha incorporado se sienta acompañada en su proceso de onboarding al tener alguien de referencia como una especie de mentor.</p>
<p>Mejorar la capacitación del equipo en un 30% antes del 30 de junio de 2025 mediante un sistema de tutoría</p>	<p>1. Acciones Organizativas: asignación de tutores, implicación de la jefatura, planificación de reuniones.            2. Acciones Formativas: elaboración de materiales, vídeos, tutoriales y entrega de documentación relevante.            3. Acciones Metodológicas: uso de reuniones semanales y ajuste de cargas de trabajo para garantizar la implementación efectiva del proceso.</p>	<p>Ha conseguido tanto implicar a las personas que asumieron el rol de tutores como el desarrollo de las personas de nuevo ingreso. Asume que puede aun dar un paso mas adelante para que los tutores dominen aún más la materia y en seguir fomentando la importancia de la formación.</p>
<p>Desarrollar la autonomía, la seguridad y la competencia profesional de una persona con menor experiencia en la gestión de subvenciones, favoreciendo su aprendizaje a partir de la práctica y del acompañamiento de un perfil experto.</p>	<p>Análisis de los errores previos y de las causas que los originaron, desde un enfoque constructivo.            Conversaciones de orientación con la persona experta del equipo para facilitar la transferencia de conocimiento.            Diseño conjunto de una estrategia para afrontar con mayor criterio y confianza los procedimientos de subvenciones.            Revisión y seguimiento de los avances mediante reuniones entre ambos perfiles (mentora y aprendiz).            Apoyo emocional y motivacional para fortalecer la confianza y reducir el miedo a equivocarse.</p>	<p>El resultado final ha sido gratificante. Para ambos ha sido un proceso ilusionante. Se le ha podido a la persona que se está desarrollando una serie de informes y se ha podido comprobar que estaban mucho mejor resuelto. La otra persona si casi darse cuenta a podido comprobar como estaba desarrollando a su compañero. Con la incorporación de una nueva profesional ha podido especializar al equipo</p>
<p>Desarrollar profesionalmente a dos personas de una sección, trabajando con una de ella su eficiencia y con la otra que parece que tienen capacidad, pero no quiere ponerla sobre la mesa</p>	<p>Mantener con ambas personas una conversación individual para conocer, en el primer caso, porque no presta atención a las tareas encomendadas y eso le lleva a cometer errores y, con la segunda, que expectativas tiene para lograr que se sienta útil en el equipo.            Determinar que acciones puede poner en marcha para poder revertir la situación de ambas personas.            Proceder a la evaluación de los resultados obtenidos para saber el avance conseguido con ambas personas.</p>	<p>Con la primer persona se ha aplicado una serie de herramientas, entre ellas algunas de planificación (pomodoro) para garantizar que esté más enfocada en las tareas encomendadas. Con la segunda persona, la labor ha sido más compleja puesto que hasta julio no se ha incorporado al equipo. No quiere estar con el resto de las personas del equipo y pide estar en bolsa única. Se ha comprometido a ubicarla en esa función siempre que tenga</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
		también el compromiso de ella de desarrollar de manera óptima su trabajo.
<p>Desarrollar píldoras formativas para ayudar a las personas que trabajan en una serie de Oficinas a afrontar situaciones complejas en la atención a la ciudadanía. Igualmente se buscaba que las personas participantes se conocieran puesto que varias de ellas nunca se habían visto, para hacer mas equipo</p>	<p>Desarrollar las píldoras aprovechando una experiencia anterior exitosa Planificar y celebrar la jornada formativa basadas en esas píldoras (una jornada) Celebrar una reunión de FB como cierre de la jornada para determinar cuál es la valoración que hacen las personas participantes Repetir la jornada en otras Oficinas, teniendo en cuenta el resultado de la prueba piloto</p>	<p>Las jornadas se celebraron y ha permitido que las personas participantes hayan ampliado sus conocimientos y que hayan generado ciertos lazos de equipo al ir contando sus experiencias y la forma en la que han podido solucionar ciertas situaciones complejas, obteniendo además del ser un catálogo de buenas prácticas</p>
<p>Desarrollar un proceso de implicación y desarrollo con un miembro del equipo para que reduzca sus errores al centrarse más en su trabajo y con dos personas que trabajan juntas para que pueda funcionar el trabajo encomendado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener reuniones periódicas de feedback para acompañar el proceso de mejora, conocer avances y detectar posibles dificultades.</li> <li>2. Reestructurar las funciones del miembro del equipo, clarificando responsabilidades y expectativas para mejorar su concentración en las tareas.</li> <li>3. Ofrecer apoyo y seguimiento cercano para generar confianza y reforzar la implicación personal.</li> <li>4. Facilitar el contacto y la coordinación entre las dos personas que debían trabajar conjuntamente, promoviendo la comunicación directa y fluida.</li> <li>5. Supervisar el progreso de ambos procesos (individual y conjunto), reforzando los logros y orientando posibles mejoras.</li> <li>6. Reducir progresivamente las reuniones iniciales de seguimiento, fomentando la autonomía y la responsabilidad en el equipo.</li> </ol>	<p>El resultado del plan de acción ha sido excelente. Observa otra actitud de la persona al ver que cuenta con mi apoyo, ya sólo tienen que preguntarle como van las cosas, no siendo necesario la puesta en común que realizaban al inicio del plan. Las dos personas que debían trabajar conjuntamente lo están haciendo y con muy buen ánimo.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Clasificar el equipo en función de sus características, tareas y formación Una vez clasificado, establecer tareas que se puedan delegar, con el conocimiento del delegado, para fomentar la independencia del equipo y animar a la asunción de tareas nuevas Crear un marco donde la creatividad pueda tener presencia</p>	<p>Realizar un esquema de tareas que ahora no asumen que podrían hacer Dar de alta en los aplicativos que se estimen necesarios y descarga de guías explicativas Reuniones en grupo al menos una vez al mes y personales al comienzo del trimestre Mails personales entrando al detalle de la tarea nueva a desarrollar Traslado de ejemplos de otros órganos o instancias que puedan servir de referente Devolución de escritos con comentarios explicativos de los cambios Rediseño de tareas programadas y no finalizadas en función de circunstancias varias Publicación ante todos de quién o quienes van a realizar las tareas</p>	<p>Se ha dado pasos significativos en este plan de acción, pero trabaja en evitar que las personas asuman un rol de autoexigencia que les pueda quemar. Ella siente que si la están llevando a esa autoexigencia pero asume que ese no es un argumento para apretar a las personas que conforman su equipo</p>
<p>Potenciar el liderazgo capacitador a través de la integración del nuevo técnico, clarificando funciones y delegando responsabilidades para fomentar su autonomía y favorecer la organización del equipo en crecimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la nueva estructura del equipo tras su ampliación y definir las funciones de cada miembro.</li> <li>2. Asignar al nuevo técnico la coordinación del Plan Director, responsabilizándolo de recopilar y unificar la documentación.</li> <li>3. Comunicar al equipo la nueva distribución de funciones y el rol del nuevo coordinador.</li> <li>4. Realizar reuniones de seguimiento y apoyo con la persona delegada para acompañar su proceso y resolver dudas.</li> </ol>	<p>El objetivo se ha cumplido con éxito. El nuevo técnico se ha integrado de forma positiva, asumiendo con entusiasmo la coordinación del Plan Director y facilitando la unificación de procesos. La delegación, acompañada de seguimiento y apoyo, ha permitido equilibrar la carga de trabajo, fortalecer la autonomía del equipo y liberar tiempo para centrarse en la gestión global y el desarrollo de las personas</p>
<p>Fortalecer el liderazgo capacitador promoviendo la implicación y la visión de conjunto de las nuevas incorporaciones, favoreciendo la priorización y la autonomía en la gestión del trabajo, pese a la limitación de tiempo disponible.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener reuniones individuales con las nuevas personas fijas para conocer su experiencia, expectativas y nivel de adaptación.</li> <li>2. Clarificar las funciones y prioridades del equipo, estableciendo criterios comunes para la gestión de expedientes.</li> <li>3. Introducir la metodología de Covey (piedras grandes y arenas pequeñas) para ayudarles a identificar lo prioritario y organizar sus tareas con visión global.</li> <li>4. Realizar un seguimiento periódico breve, dentro del horario laboral, para acompañar su evolución y ofrecer orientación puntual.</li> </ol>	<p>El objetivo avanza de forma positiva, aunque el proceso sigue en desarrollo. Las nuevas incorporaciones comienzan a adoptar una mirada más global y a aplicar criterios de priorización en su trabajo diario. La herramienta de Covey está resultando útil para estructurar las tareas, y se observa una mejora progresiva en la coordinación del equipo</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	5. Fomentar la comunicación y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo, integrando las nuevas incorporaciones en la dinámica general.	
<p>Potenciar un estilo de liderazgo capacitador mediante la gestión activa del conocimiento, favoreciendo el aprendizaje compartido dentro del equipo y la eliminación de barreras personales que dificultan la transmisión del saber.</p>	<p>Diseñar y estructurar guías prácticas que recojan soluciones a problemas frecuentes, partiendo del material existente en el Excel y ampliándolo con explicaciones y aprendizajes derivados de la experiencia.</p> <p>Identificar áreas de conocimiento poco visibles o más complejas, elaborando recursos o notas que faciliten su comprensión y eviten la pérdida de información relevante.</p> <p>Acompañar al equipo en el trabajo sobre creencias limitantes, promoviendo conversaciones abiertas sobre el miedo al error, la vergüenza o la autopercepción de incapacidad ("yo no voy a poder").</p> <p>Reforzar la autoestima y la autoconfianza a través delimitar dichas creencias limitantes.</p> <p>Revisar periódicamente el impacto de las guías y los intercambios de conocimiento, recogiendo sugerencias del equipo para mejorarlos y mantenerlos actualizados.</p>	<p>A través de la creación de guías y recursos compartidos, ha logrado transformar el conocimiento individual en conocimiento organizativo, garantizando su continuidad y accesibilidad. Su trabajo en la eliminación de creencias limitantes y el fortalecimiento de la autoestima genera un clima de colaboración más abierto, donde los miembros del equipo se sienten capaces de aportar, aprende y tener una postura más proactiva.</p>
<p>Fortalecer el liderazgo capacitador en la parte administrativa del área de coordinación, impulsando la formación y desarrollo progresivo de las personas que la integran, con el fin de garantizar la continuidad y calidad en la gestión contable, la tramitación de facturas, las licitaciones y las compras.</p>	<p>Identificar las necesidades formativas y de desarrollo en el área administrativa.</p> <p>Diseñar y coordinar un itinerario formativo adaptado a las funciones del equipo.</p> <p>Elaborar materiales y guías de apoyo que faciliten la aplicación práctica de los aprendizajes.</p> <p>Implementar un sistema de tutelaje y seguimiento del progreso del personal.</p> <p>Promover la implicación y la motivación del equipo ante nuevos retos formativos.</p> <p>Fomentar la cooperación entre sedes para compartir conocimientos y buenas prácticas.</p> <p>Evaluar periódicamente los resultados y ajustar las acciones según las necesidades detectadas.</p>	<p>Hay avances, pero no resolución. Hay acuerdo de asumir esas responsabilidades. Pero en este proceso se publicó el concurso abierto permanente, y se había ofertado la plaza de jefatura de departamento. Antes del verano tenía que estar incorporado, pero se incorpora el 3 o 4 de noviembre, la persona ya ha hablado conmigo sobre qué planes tenemos. Mi propósito no es no iniciar hasta su llegada</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Desarrollar un liderazgo capacitador que permita conocer mejor a las personas del equipo, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y fomentar un clima de confianza y participación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la dinámica “Cuadro de Responsabilidades” con las personas del equipo, para visibilizar el rol, las tareas y el impacto de cada miembro en la organización.</li> <li>2. Promover el diálogo durante la actividad para generar reconocimiento mutuo y favorecer la transparencia en el equipo.</li> <li>3. Elaborar y difundir un cuestionario posterior a la dinámica para recoger la percepción de los participantes sobre la experiencia y el liderazgo ejercido.</li> <li>4. Analizar las respuestas del cuestionario para identificar aprendizajes, áreas de mejora y nuevas oportunidades de participación.</li> <li>5. Integrar las aportaciones del equipo en la planificación y seguimiento del trabajo diario, reforzando la escucha activa y la implicación colectiva.</li> </ol>	<p>Ha fortalecido su liderazgo capacitador al obtener una visión más completa del equipo, sus tareas y necesidades. El proceso ha favorecido la comunicación abierta, el reconocimiento de roles y la construcción de un clima de confianza, confirmado por la alta participación. Se ha convertido en un macro plan de acción, al presentar los resultados salieron temas, conflictos</p>
<p>Alcanzar la asignación de puestos en materia PRL al 100%</p>	<p>           Revisión de hechos del año anterior            Reunión colectiva cuatrimestral            Entrevista individual asertiva cambio conducta            Hacer un plan de rotaciones            Registro de acuerdos y programa de revisiones            Llevar a cabo la actividad de territorios         </p>	<p>           Ha conseguido planificar y agendar las reuniones colectivas.            Ha tenido un feedback sobre su propuesta positivo y una propuesta de llevar a cabo rotaciones         </p>
<p>Capacitar a una persona de su equipo con gran potencial para que tenga las habilidades y capacidades de liderar en un futuro</p>	<p>           Reuniones orientadas a conocer la situación de la persona desarrollando una escucha activa.            Generar un DAFO en el que participan 4 personas incluyendo ella misma, para comparando resultados y sacando conclusiones.            Al inicio tener todos los días reuniones y progresivamente ir disminuyéndolas dándole así autonomía y capacitándola.            Brindarle formación para la adquisición de ciertas incompetencias y trabajar en dos habilidades concretas identificadas de las debilidades del DAFO.         </p>	<p>           Asistencia a reuniones sola.            Adquisición de competencias técnicas que no tenía.         </p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Capacitar y motivar a una persona del equipo que es resolutiva y tiene un desempeño bueno para que aumente sus competencias.</p>	<p>Dotarle de formación para que pudiera promocionar Acompañamiento en reuniones para que vea como es el trabajo Asignarle funciones diferentes a las que solía hacer</p>	<p>Mejora en el desempeño de sus funciones Asimilación de responsabilidades y adquisición de nuevas funciones Promoción y mejora de su puesto de trabajo</p>
<p>Transmitir con claridad las expectativas sobre el rendimiento y desempeño de las personas del equipo</p>	<p>Definición de los puestos de trabajo. Definición de los procedimientos administrativos. Integración de los procedimientos administrativos en la administración electrónica. Desarrollar un plan de evaluación con reuniones periódicas.</p>	<p>Se ha conseguido integrar los procedimientos administrativos en la administración electrónica tras mucho esfuerzo para poder cumplirlo.</p>
<p>Motivar y acompañar a un trabajador el cual tiene bastante dificultades con la ciudadanía en general</p>	<p>Reunión con la persona directamente con enfoque positivo para que sea consciente de sus fortalezas y hacerle ver las áreas de mejora. Asesorarle para la formación que le podía venir bien para mejorar sus habilidades sociales. Seguimiento del curso que estaba realizando interesándose por su motivación y por lo que había sacado para poner en práctica en su trabajo habitual. Proponerle que expusiera a sus compañeros la experiencia que ha tenido con el curso y la situación que está afrontando. Reunión con el equipo. Recogida del feedback si han notado un cambio en su desarrollo.</p>	<p>La persona ha visto una mejora en sus habilidades comunicativas y así mismo una mejora en la calidad del servicio.</p>

**Planes referidos al Taller Más allá de la Palabra:**

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Preparar e impartir un discurso sobre energías renovables.	Preparación siguiendo las pautas aprendidas y ensayo del discurso	Lo hice y salió muy bien. Supe mantener el interés y promover el espíritu crítico del público sin sentirme nerviosa durante la exposición.
Crear un discurso de despedida emotivo, elegante y significativo para una compañera de trabajo que también es una amiga personal, destacando su trayectoria profesional y su valor humano.	Reflexionar lo que quiero decir. Utilizar la IA para preparar un borrador de discurso. Estructura del discurso. Preparación del discurso, reescribiendo y haciendo mío el discurso. Practicar oralmente el discurso	Preparé el discurso según la estructura aprendida y salió un discurso memorable. No pude ponerlo en práctica por una reunión imprevista, pero me estoy planteando grabarlo y enviárselo adaptado por navidad.
Elaborar y preparar un discurso para presentar mi servicio en la jornada de difusión de Huerca Overa el 22/06/2025.	1.- elegir los temas de los que quiero hablar y darle un orden 15/05/25 20/05/25 2.- escribir el desarrollo de cada tema 21/05/25 24/05/25 3.- leer el discurso en voz alta y grabarme para ver su duración, ritmo... e ir memorizándolo 25/05/25 25/05/25 4.- hacer los ajustes necesarios para su exposición 26/05/25 30/05/25 5.- ensayar el discurso definitivo	Lo hice y salió muy bien, Me puse algo nerviosa, pero supe gestionar la situación y fue un éxito. De hecho, estoy organizando un ciclo sobre violencia familiar y estoy como moderadora. Cada vez me siento más cómoda pues soy tímida de carácter.
Preparar discursos para jubilaciones o para la despedida de personas importantes en la organización Voy a preparar un discurso para una acto de jubilación, es este caso la jubilación es simulada. Creo que estos acontecimientos son en los que los secretarios generales tienen un importante papel para agradecer al personal que abandona la organización los servicios prestados	Para llevarlo a cabo vamos a usar el modelo de la retórica griega (retórica clásica canónica) 1º.- Inventio (Descubrimiento o Hallazgo): Es la etapa cognitiva de buscar ideas para el tema sobre el que va a tratar el discurso, descartando otras ideas o informaciones que no sean pertinentes 2º.- Dispositio (Disposición u Organización): Consiste en organizar y en transformar en materia textual, la estructura conceptual elaborada en la etapa anterior 3º.- Elocutio (Expresión o Estilo): Ahora vamos a elegir las palabras adecuadas, además tendremos que usar recursos	Al final no lo pude hacer en persona y grabé un vídeo. Me ha servido para poder estructurar el discurso y me ha dado seguridad. Puedo mejorar algunos aspectos, pero estoy contento.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>en esta, no solo en el ámbito profesional sino por supuesto también a nivel personal.</p>	<p>retóricos como metáforas, anáforas, etc., para hacer mi discurso claro, persuasivo y atractivo para mi audiencia. Esta debe ser la parte más creativa.</p> <p>4º.- Memoria (Recordatorio): Esta parte está ya dentro de la puesta en escena del discurso, no se trata de memorizarlo completamente sino de conocer la estructura y los puntos más importantes para que el discurso nos salga fluido, sin titubeos ni lapsus</p> <p>5º.- Actio (pronuntiatio): Aquí hablamos ya de la puesta en acción del discurso, tenemos que tener en cuenta aspectos como la postura, la mirada, la voz, la entonación, la expresión facial, etc.</p>	
<p>Preparar un discurso para un acto en el que va a participar</p>	<p>Preparación del discurso siguiendo todas la reglas desarrolladas en el taller</p> <p>Proceder a su presentación en el acto previsto</p> <p>Solicitar feedback a varias de las personas asistentes para conocer su valoración</p> <p>Determinar si hay aspectos a mejorar en base al FB para la próxima ocasión que tenga que preparar un discurso</p>	<p>El discurso lo dio y el resultado fue bastante positivo. Considera que, al ser docente, tiene una serie de habilidades que han contribuido a que el objetivo se cumpliera de manera notable.</p>
<p>Presentar un plan de acción inspirado en el discurso de Isabel Allende en la Universidad de Berkeley en 2014 (Reflexionar sobre las enseñanzas y experiencias compartidas por Allende, aplicándolas a la administración pública y a nuestros equipos)</p>	<p>Preparación y Desarrollo del discurso:</p> <p>1 Conexión con la Audiencia: Utilizar el humor y la empatía para conectar con el equipo y fomentar un ambiente de confianza y apertura.</p> <p>2 Temas Clave: Promover un entorno de trabajo justo y leal. Abordar y prevenir cualquier forma de violencia en el lugar de trabajo. Fomentar la libertad de expresión y la creatividad.</p> <p>3 Experiencias Inspiradoras: Olimpiadas de Invierno 2006: Resaltar la importancia de la visibilidad y el reconocimiento. Encuentro con Mujeres Destacadas: Valorar y aprender de las experiencias de mujeres líderes y activistas.</p> <p>4 Pasión y Corazón: Pasión en el Trabajo: Motivar al equipo a trabajar con pasión y dedicación. Historias de Valentía: Compartir historias de mujeres valientes como Rose Mapendo y Jenny para inspirar al equipo.</p> <p>5 Feminismo y Liderazgo: Derechos de las Mujeres: Continuar luchando por la igualdad de género en el lugar de trabajo.</p>	<p>El objetivo de este discurso era que se reconociera la necesidad de cambios fundamentales en nuestra administración, que se incorpore la energía femenina en la gestión y administración y que se fomente el trabajo en equipo, aprovechando el conocimiento, la energía y el talento de todos los miembros. Según el feedback recibido se consiguieron transmitir estas tres ideas fuerzas.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
	Liderazgo Femenino: Promover la participación de mujeres en posiciones de liderazgo.	
Preparar y presentar un discurso sobre una práctica personal (el buceo) para transmitir al equipo la experiencia y las enseñanzas que aporta, reforzando así la capacidad comunicativa y la conexión con el grupo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el guion del discurso, seleccionando las ideas y aprendizajes más significativos de la experiencia de buceo.</li> <li>2. Ensayar la presentación para cuidar el tono, la claridad del mensaje y la conexión emocional con el público.</li> <li>3. Presentar el discurso ante el equipo, utilizando un estilo personal y cercano.</li> <li>4. Solicitar feedback a los compañeros sobre el contenido, el estilo y el efecto del discurso. Al final fue reconocimiento del equipo</li> </ol>	Objetivo cumplido con satisfacción. La preparación y presentación del discurso resultaron fluidas y naturales; logró transmitir la experiencia con autenticidad, captar la atención del equipo y generar una conversación enriquecedora sobre los aprendizajes compartidos
Preparar un discurso para un acto a celebrar en el Museo Cerralbo dentro del homenaje a Encarnación Cabré	<p>Preparación del discurso siguiendo todas la reglas desarrolladas en el taller</p> <p>Proceder a su presentación en el acto previsto. Explicar cuál era el motivo de estar allí, hablar del motivo por el cual el aula tiene el nombre de Encarnación Cabré y explicar el uso social que se le da a la misma (Dólmenes para todos).</p> <p>Solicitar feedback a varias de las personas asistentes para conocer su valoración</p> <p>Determinar si hay aspectos a mejorar en base al FB para la próxima ocasión que tenga que preparar un discurso</p>	El discurso lo dio y el resultado fue bastante positivo. La jornada era para homenajear a Encarnación Cabré y las distintas intervenciones reconocían su figura y la importancia de sus aportaciones a la arqueología. Fue muy emotivo que, al final de la intervención, se acercaran las nietas y le destacaran su discurso. Le indicaron que sus abuela hubiera estado muy contenta de saber que ese aula llevaba su nombre.
Preparar un discurso relativo a todo el proceso del programa con el objetivo de trabajar la parte emocional.	<p>Preparación del discurso siguiendo todas la reglas desarrolladas en el taller</p> <p>Proceder a su presentación en el acto previsto</p> <p>Solicitar feedback a varias de las personas asistentes para conocer su valoración</p> <p>Determinar si hay aspectos a mejorar en base al FB para la próxima ocasión que tenga que preparar un discurso</p>	El discurso lo dio y el resultado fue bastante positivo. Recibir un feedback de sus compañeras en el que incidían en que les había llegado esa parte emocional. Storyteller -> viajes
Preparar charlas dirigidas a los funcionarios de la Administración de Justicia a propósito de la Ley de Eficiencia 1/2025 en cada partido judicial de la provincia de Almería.	<p>Ordenar los temas a tratar</p> <p>Escribir el discurso, aplicando las técnicas aprendidas en el taller de oratoria, con el desarrollo de los temas</p> <p>Hacer presentación de apoyo</p> <p>Entrenar el discurso para comprobar los tiempos y afianzar los contenidos.</p> <p>Ponerlo en escena</p>	Se hicieron todas las charlas y me sentí más preparada, menos improvisación en el discurso con lo que aumentó mi seguridad

### Planes referidos al Taller Liderazgo Participativo:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Optimizar la gestión de las reuniones.	Preparación de la documentación y planificación de las reuniones. Establecimiento de una dinámica previa para romper el hielo y dinamizar la reunión. Asignación de roles que permitan la adecuada conducción de la reunión. Detectar y detener elementos que distorsionan la finalidad de la reunión.	Ahorro de tiempo en las reuniones. Mayor operatividad y eficiencia de la gestión. Seguridad en la reunión, el equipo conoce qué se va a tratar y durante cuánto tiempo.
Mantener reuniones participativas y estructuradas	Instaurar un patrón de reuniones en donde los roles van alternándose y se maximice el tiempo invertido en la reunión al tener un orden del día y unos tiempos marcados	La satisfacción tras las reuniones ha aumentado y el ambiente de trabajo se ha distendido
Delegar una tarea estratégica que no es específica del puesto de la persona que se encontraba desmotivada para reforzar su implicación y fomentar su sentido de responsabilidad y recuperar la confianza mutua.	Identificar la tarea estratégica delegable. Transmitirle la importancia y el impacto que la tarea tenía en el servicio y la importancia de su ayuda mediante una reunión. Establecer un planning con reuniones quincenales para llevarlo a cabo.	Se consiguió desarrollar la tarea de forma efectiva, aunque aún esté por trabajar algunas competencias de la persona, el malestar que surgió al inicio desapareció aumentando la confianza.

### Planes referidos al Taller Liderazgo Orientativo:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Ser capaz de conectar las tareas concretas de los distintos puestos con la misión global de la unidad, y además ser capaz de trasladárselo a los miembros de su equipo	Ha analizado las tareas de los distintos puestos y las ha vinculado con los objetivos de la unidad. Ha identificado explícitamente cómo aporta cada función a la misión global. Ha preparado mensajes sencillos para explicar esa conexión al equipo. Ha incorporado referencias al propósito común en reuniones y comunicaciones habituales. Ha reforzado la idea de contribución colectiva más allá de lo individual.	Ha tomado conciencia de que cada función contribuye a un propósito superior dentro de la organización, más allá de las responsabilidades individuales del puesto.

### Planes referidos al Taller Liderazgo Emocional:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Que el personal de las Asesorías Médicas provinciales se sienta conectado y amparado por SSCC. Romper barreras aún en la distancia (barreras emocionales)</p>	<p>Ha generado espacios de contacto periódicos con las Asesorías para mantener cercanía. Ha cuidado una comunicación más directa, accesible y humana desde SSCC. Ha promovido la participación del equipo provincial en temas comunes para reforzar la conexión. Ha atendido de forma ágil dudas y necesidades, transmitiendo apoyo y amparo. Tiene pendiente solicitar feedback explícito para seguir eliminando barreras emocionales.</p>	<p>Percibe que se han eliminado barreras con el equipo. Tiene pendiente solicitarles feedback.</p>
<p>Gestionar una relación de tensión entre dos miembros de su equipo de Jerez para acercarlas</p>	<p>Ha compartido abiertamente con las dos cómo percibe la situación y les ha pedido que compartan cómo ellas la ven. Para ello ha usado una dinámica proyectiva colocando papeles con sus nombre de manera que expresen cómo ven la situación. Posteriormente les ha estado haciendo el seguimiento</p>	<p>Ha aplicado de manera directa una dinámica aprendida en el curso y ha favorecido un cierto acercamiento entre las dos miembros del equipo.</p>
<p>Desarrollar habilidades de inteligencia emocional para mejorar la comunicación, el acompañamiento y el clima laboral, con el objetivo de reducir los errores operativos en un 30% en el plazo de 2 meses con una persona colaboradora concreta</p>	<p>Anotar en un diario 2 o 3 emociones predominantes por semana y en qué situaciones aparecen. Hacer una pregunta empática en cada reunión para comprender cómo se siente la persona colaboradora. Registrar 2 momentos por semana donde se mantuvo la calma ante una situación tensa y analizar que permitió no perder la calma. Felicitarse o reconocer públicamente a un compañero/a por su trabajo al menos una vez por semana. Resumir en una frase lo que ha dicho la otra persona antes de dar tu opinión, en al menos X conversaciones. Delegar una tarea concreta, explicando claramente los objetivos y realizando un seguimiento durante el proceso y al finalizar el mismo.</p>	<p>Ha conseguido aprovechar su punto fuerte (ha sabido reconducir el conflicto y lograr que la persona tenga otra actitud) y ha trabajado su punto débil (su comunicación inicial que desencadenó el conflicto y el plan de acción fue muy crítico, no la trabajo desde la asertividad)</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Lograr que los distintos equipos se pongan en la piel del otro	No la he implementado la acciones (entre ellas desarrollar la actividad Territorio) por desbordamiento en el trabajo y por obras en el centro. En noviembre 17, 18 y 19 todo el equipo tendrá un encuentro en Sevilla y aprovechará para impulsar el objetivo puesto que viene casi todo el equipo.	
Identificar y llegar a controlar las respuestas automáticas antes situaciones tensas o de malestar. Buscar la serotonina en aspectos cotidianos del día a día.	Escribir previamente lo que no quiere que pase en reuniones o momentos de tensión. Una vez pasada la respuesta automática, pensar de dónde viene ese malestar o el porqué de esa reacción. Penetrar en las personas desde la emoción mediante preguntas personales, ver que sienten las personas. Hacer feedback positivo y cosas interesantes de las personas en las reuniones.	Entender muchas de las reacciones de colaboradores que antes no entendía con respecto de la gestión de equipo humano. Una mayor toma de conciencia de las debilidades a mejorar y poder trabajarlas. Ha llegado a poner en práctica todos los conocimientos trabajados en el programa.
Potenciar con habilidades emocionales para que redunde en su equipo y mejorar capacidades emocionales que no tiene	Aplicación de técnicas como la respiración o de parada de pensamiento antes de desarrollar una actitud hostil. Mayor planificación de las reuniones para tener mayor control sobre ella.	Desarrollar una comunicación mucho más efectiva que hace tener mucho más control sobre su conducta.

#### Planes referidos al Taller Liderazgo para la innovación:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Aplicar el modelo de innovación del curso (los 9 pasos) para rehacer un tema organizativo con los ordenanzas / chófer de la Delegación.	Primero ha chequeado el marco legal desde el punto de vista laboral de los Ordenanzas. Luego ha compartido la necesidad con los jefes de los Ordenanzas para tener su complicidad. Han analizado la situación y van a hacer ahora un brainstorming para identificar nuevas alternativas organizativas.	Debe destacarse la buena actuación en la gestión de todas las personas implicadas en el proceso para facilitar la implementación de los resultados

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Establecer un protocolo de comunicación entre la Estación de Autobuses de Córdoba y la Delegación Territorial, de manera que haya un flujo de comunicación constante entre ambas partes.	<p>Ha identificado las necesidades de coordinación y los puntos críticos de comunicación entre ambas partes.</p> <p>Ha definido canales, responsables y periodicidad para asegurar un flujo constante de información.</p> <p>Ha elaborado un protocolo operativo claro y compartido, aunque no estuviera exigido por normativa.</p> <p>Ha consensuado el protocolo con la Estación y la Delegación para garantizar su aplicación.</p> <p>Ha iniciado su puesta en práctica y seguimiento para consolidar un funcionamiento más coordinado.</p>	Ha desarrollado, de forma proactiva, un protocolo operativo no requerido por la normativa, contribuyendo a un funcionamiento más coordinado y eficiente.
Aplicar una metodología para identificar oportunidades de innovación dentro del equipo	<p>Empresa externa formará al equipo para aprender a manejar un programa nuevo innovador.</p> <p>Reuniones para aplicar la metodología para definir mejoras</p>	<p>Una parte del equipo está usando una herramienta nueva que facilita mucho la elaboración de información a terceros, lo que aumenta la productividad.</p> <p>Muchos avances en determinadas personas que para ellos es innovador, usar determinadas cosas y aplicarlo en campos de trabajo diferentes.</p>

### Planes referidos al Taller Organización y gestión personal:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Mejorar la organización personal y la gestión del tiempo para incrementar la eficacia y el equilibrio en la jornada de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar la técnica Pomodoro para concentrar la atención y gestionar mejor los tiempos de trabajo y descanso.</li> <li>2. Priorizar tareas según la matriz de Covey ("piedras"), centrando la energía en lo importante y no sólo en lo urgente.</li> <li>3. Planificar cada jornada con antelación, definiendo objetivos diarios realistas y ajustados a las prioridades.</li> <li>4. Revisar semanalmente el cumplimiento de los objetivos y ajustar la organización según las necesidades detectadas.</li> </ol>	El objetivo se ha alcanzado con satisfacción. Ha logrado una gestión más eficaz de su tiempo, mayor sensación de control sobre su trabajo. He conseguido sacar una tarde a la semana (he conseguido sacar hasta dos semanas)
Establecer un calendario que separe la vida personal de la profesional Identificar tareas que se puedan delegar y tareas que sean urgentes y/o prioritarias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar ladrones del tiempo extrínsecos: interrupciones constantes o urgencias inaplazables. Dedicar una hora en la mañana a organizar el día, agendando lo importante</li> </ol> <p>Responder emails a partir de media mañana, para no estar constantemente respondiendo</p>	La persona tuvo una sensación contradictoria con este plan, aun sabiendo que le hacía falta hacerlo y que debía comprometerse conmigo misma a hacerlo. Asume que un problema importante es el compromiso al que se somete

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Programar a lo largo del día las tareas en función de los objetivos Comunicar las funciones delegadas y comprometer al resto del equipo</p>	<p>2. Identificar ladrones del tiempo intrínsecos: tareas en las que se manifiesta exceso de perfeccionismo y falta de delegación. Confiar en colaboradores para tareas que pueden ir realizando. Revisar los reportes encomendados con menor exigencia asumiendo un margen de error 3. Gestionar la agenda de forma semanal, mensual y trimestral. Poner en el calendario no solo lo semanal, sino establecer un planificación a largo plazo 4. Dedicar 2 horas semanales al estudio de temas relacionados con la coordinación. A nivel personal, descansar del trabajo un día y medio en el fin de semana y una tarde entre semana. No leer mail antes de las 8 de la mañana o después de las 9 de la noche, y no contestarlos</p>	<p>y que se alienta desde la jefatura por que se asume como premisa de partida. Poner en marcha acciones de estas puede ser no entendido, pero asume que este es el plan de acción en el que realmente se está comprometiendo consigo misma.</p>
<p>Optimizar las tareas a las que dedica su tiempo en función de atender prioridades reales y no aspectos puramente urgentes</p>	<p>Va a empezar a trabajar con la herramienta del "To Do" para establecer prioridades. Además, entiende que alguno de los procesos de delegación de los planes de acción de otro curso puede ser una acción de eficacia personal.</p>	<p>Está entendiendo que necesita tiempo para ordenar su actividad y orientar mejor sus esfuerzos.</p>
<p>Mejorar la gestión de su tiempo</p>	<p>Ha identificado sus principales tareas y focos de trabajo para tener visibilidad de la carga real. Ha priorizado actividades con criterios claros (urgencia/impacto) para decidir qué va primero. Ha planificado la semana y el día con bloques de trabajo y margen para imprevistos. Ha hecho seguimiento y reajuste periódico de la agenda para mantener la eficacia. Ha intentado ordenar y estructurar el espacio de trabajo, aunque esta acción aún no se ha consolidado</p>	<p>Sí ha conseguido identificar, priorizar y planificar tareas, gestionando de esta manera la carga de trabajo de una manera eficaz. No ha conseguido mejorar la organización del espacio de trabajo para favorecer la eficiencia en la gestión del tiempo y su concentración.</p>

**Planes referidos al Taller Gestión eficaz de reuniones:**

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Reducir la duración de las reuniones del Comité de Seguridad y Salud para lograr una mayor eficacia de las mismas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y ajustar el procedimiento de elaboración del orden del día, priorizando los temas estratégicos y limitando los puntos a tratar.</li> <li>2. Establecer un calendario y plazos claros para la recepción de propuestas (cinco días previos) y la validación del orden del día definitivo con suficiente antelación.</li> <li>3. Distribuir el orden del día final con dos semanas de margen para que los miembros preparen los temas con antelación.</li> <li>4. Fijar un tiempo estimado para cada punto del orden del día y asignar un responsable de moderar los tiempos durante la reunión.</li> <li>5. Evaluar al cierre de cada sesión la duración total y la eficacia de las reuniones, recogiendo sugerencias de mejora.</li> </ol>	Se ha reducido el tiempo de duración de las reuniones del Comité, manteniendo su eficacia y mejorando el ritmo y la organización de los temas tratados
Mejorar la gestión de reuniones con mi equipo	Usar un orden del día y enviar con antelación / Respetar los tiempos y hacer seguimiento de las tareas, plazos y responsables tras las reuniones	En la sección de personal, donde empecé a aplicarla son cada 2 semanas y funcionan mucho mejor, todos asisten y veo que entre ellos ha mejorado la comunicación. Me siento muy satisfecha de este plan de acción.

**Planes referidos al Taller Gestión del cambio:**

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
Va a empezar a implementar un cuadro de mando para la correcta asignación de cargas de trabajo entre los miembros del equipo	Ya ha hecho el análisis de cargas y la correspondiente redistribución. Aunque alguno tiene algo más de carga ahora, lo van asimilando. Los anima con el mensaje de que algún día a los mejor son ellos los que hubieran tenido la sobre carga. Con esto además salva las ausencias en la medida en la que todos hacen de todo.	Está notando más agilidad en los tiempos de respuesta a las tareas pendientes además de que se está acrecentando el concepto de equipo.

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Que el equipo que tramita los traslados de expedientes de dependencia y los cambios de domicilios cuantifique los expedientes que se tramitan, así como que se pueda hacer un seguimiento de la situación en la que se encuentran las solicitudes para continuar hasta su finalización.</p> <p>La principal ventaja que reportará será tener conocimiento de las personas que han solicitado traslados de expedientes o cambios de domicilio, aun estando sin tramitar, ya que puede afectar a otros equipos en la gestión de sus funciones.</p> <p>Al cuantificar el volumen de expedientes y el tiempo que se tarda hasta su finalización, podemos tomar decisiones para la organización del personal</p>	<p>Conocer todos los pasos necesarios para realizar el traslado de expedientes o cambios de domicilio y que repercusión tiene en otros equipos del servicio territorial</p> <p>Al no tener ninguna aplicación que pueda dar la información que se necesita se opta por elaborar una tabla de seguimiento en la que se van incluyendo las actuaciones que se van realizando en cada uno de los expedientes, así como tener toda la documentación descargada en carpetas de red, de manera clasificada, a la que pueden acceder otros equipos cuyas funciones están supeditadas a la presentación de la solicitud por parte del ciudadano</p> <p>Comprobado que el ritmo de trabajo no permite tener la información de todo lo que ha sido presentado con entrada en el servicio territorial, se considera necesaria una descarga masiva de la aplicación BANDEJA solo a efectos de control, y posteriormente su tramitación conforme a las necesidades del procedimiento</p> <p>Analizar los trámites y tiempos desde la entrada en el registro hasta su finalización, teniendo en cuenta los tiempos espera que existan</p>	<p>Ahora se pueden consultar el estado de los expedientes en cada momento sin necesidad de depender de que esté la persona responsable que tramita como ocurría antes. Esto ha supuesto una mejora en el seguimiento y en la transparencia de la gestión.</p>

#### Planes referidos al Taller Gestión del conflictos:

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Hacer reaccionar al Jefe de Mantenimiento a que asuma sus responsabilidades (día del apagón sin grupo electrógeno)</p>	<p>Va a ir haciendo reuniones semanales con compromisos de ejecución con plazos fijados que firmarán las dos partes y haciéndole saber que sus negligencias pueden derivar en un expediente sancionador.</p>	<p>Abordar un conflicto latente ante el que con estrategias más amigables no ha habido reacción ni avances.</p>

OBJETIVO	ACCIONES EMPRENDIDAS	LOGROS O ASPECTOS A DESTACAR
<p>Mejorar la capacidad de comunicar de forma asertiva y firme sin que cause la sensación de estar agrediendo.</p>	<p>Identificar las acciones que hacen que su comunicación sea agresiva.</p>	<p>Mantiene su forma de comunicación directa pero los enfrentamientos con su superior han disminuido, sabe cuándo intervenir y cuando no. Ha aprendido a poner límites ya que eso era lo que le llevaba al conflicto, a decir que no.</p>

## **ANEXO VII:** Resultados agregados de la evaluación final

## RESULTADOS GLOBALES

### COMPETENCIAS

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,17	3,92	4,24	4,18	4,25
Compromiso con objetivos y resultados	4,43	4,29	4,48	4,39	4,47
Planificación y gestión flexible	4,01	3,57	4,15	4,11	4,26
Liderazgo de servicio y motivación	4,52	4,42	4,40	4,34	4,47
Capacidad de inspirar	4,49	4,37	4,40	4,33	4,45
Influencia y empatía organizacional	4,33	4,15	4,40	4,26	4,37
Construcción y desarrollo de relaciones	4,16	3,83	4,24	4,15	4,29
Pensamiento global aplicado	4,10	3,66	4,15	4,22	4,23
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,30	4,05	4,32	4,27	4,28
Innovación y creatividad en red	4,09	3,88	4,09	4,10	4,04
Desarrollo y desempeño profesional	4,09	3,84	4,11	4,19	4,00
Aprendizaje autodesarrollo	3,92	3,56	3,99	4,05	4,14
Aprendizaje social colaborativo	3,89	3,58	3,95	3,96	3,87
Autogestión emocional	4,44	4,22	4,42	4,32	4,51
Orientación a la ciudadanía	4,06	3,51	4,23	4,12	4,13
Gobierno abierto	3,66	2,88	4,00	3,71	3,80

En la evaluación final las personas participantes han obtenido un perfil directivo muy sólido y, en general, algo más alto y equilibrado que al inicio del proyecto. Las competencias que han obtenido una mayor valoración son Liderazgo de servicio y motivación (4,52), Capacidad de inspirar (4,49), Compromiso con objetivos y resultados (4,43) y Autogestión emocional (4,44), lo que confirma que han consolidado un estilo de liderazgo movilizador, centrado en las personas y orientado al logro. Además, han obtenido puntuaciones también puntuaciones altas en las competencias de Gestión del cambio y transformación digital (4,30), Influencia y empatía organizacional (4,33), Pensamiento global aplicado (4,10) y Visión estratégica (4,17).

Las competencias con valoraciones más bajas siguen siendo las vinculadas al aprendizaje continuo y a la apertura: Gobierno abierto (3,66), Aprendizaje social colaborativo (3,89) y Aprendizaje y autodesarrollo (3,92). Aun siendo las menos altas, han mostrado un nivel final notable, sin brechas grandes respecto al promedio general. Un cambio transversal muy relevante es que las personas participantes han elevado con fuerza su autoevaluación, acercándola a la valoración de los otros colectivos: por ejemplo, han subido con claridad en Aprendizaje social colaborativo (3,58), Aprendizaje autodesarrollo (3,56), Innovación en red (3,88), Planificación flexible (3,57) y Desempeño profesional (3,84). Esto sugiere que, además de mejorar su

desempeño real, han terminado el proceso con una percepción más ajustada y segura de su impacto.

Comparando con la evaluación inicial, han obtenido una mejora generalizada, especialmente en las competencias que partían más bajas. Los mayores avances en media ponderada se han dado en Aprendizaje social colaborativo (+0,25), Aprendizaje y autodesarrollo (+0,19), Innovación y creatividad en red (+0,13), Desarrollo y desempeño profesional (+0,11) y Pensamiento global aplicado (+0,10); también han crecido en Planificación y gestión flexible (+0,07) y Gestión del cambio (+0,05). Las fortalezas altas se han mantenido estables, con variaciones mínimas (por ejemplo, Capacidad de inspirar ha quedado prácticamente igual, solo -0,01).

## ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,59	0,56	0,64	0,60	0,56
Orientativo	0,83	0,82	0,84	0,84	0,81
Afiliativo	0,79	0,78	0,81	0,79	0,76
Participativo	0,84	0,83	0,86	0,84	0,82
Imitativo	0,74	0,72	0,74	0,76	0,72
Capacitador	0,86	0,84	0,84	0,86	0,83

La evaluación final de los estilos de liderazgo presenta un patrón muy definido y coherente, con una clara preferencia por estilos resonantes. El estilo Capacitador ha pasado a ser el más alto del conjunto (0,86), con valores muy consistentes en todas las miradas (0,84–0,86), lo que indica que han reforzado un liderazgo basado en acompañar, dar feedback útil, desarrollar autonomía y hacer crecer a sus equipos. Muy cerca han quedado los estilos Participativo (0,84) y Orientativo (0,83), que también han mostrado alta estabilidad entre colectivos.

En un nivel intermedio se sitúan el estilo Afiliativo (0,79), señal de que siguen cuidando de forma relevante el clima, la cohesión y las relaciones, con una percepción especialmente alta desde el colectivo superiores (0,81). El Imitativo (0,74) se ha mantenido en un nivel moderado, lo que indica que liderar desde estándares exigentes y el ejemplo ha estado presente, pero sin dominar el estilo global. Por último, el Coercitivo (0,59) ha vuelto a ser el menos utilizado, con una ligera caída en la autoevaluación y el colectivo colaboradores (0,56), lo que refuerza que han evitado recurrir a la imposición o al control como recurso habitual, reservándolo para momentos muy puntuales.

Comparado con la evaluación inicial, han obtenido una evolución clara en los estilos más constructivos. El Capacitador es el que más ha crecido (0,80 → 0,86; +0,06), seguido del Orientativo (0,79 → 0,83; +0,04) y el Afiliativo (0,76 → 0,79; +0,03). El Participativo ha subido ligeramente (0,83 → 0,84; +0,01), mientras que Coercitivo e Imitativo se han mantenido estables.

## RESULTADOS ANDALUCÍA OCCIDENTAL

### COMPETENCIAS

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,17	3,94	4,27	4,25	4,15
Compromiso con objetivos y resultados	4,43	4,24	4,51	4,39	4,44
Planificación y gestión flexible	4,04	3,62	4,19	4,22	4,17
Liderazgo de servicio y motivación	4,50	4,40	4,44	4,36	4,38
Capacidad de inspirar	4,46	4,33	4,33	4,35	4,47
Influencia y empatía organizacional	4,31	4,15	4,27	4,22	4,40
Construcción y desarrollo de relaciones	4,14	3,81	4,31	4,12	4,18
Pensamiento global aplicado	4,14	3,86	4,16	4,33	4,13
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,29	4,09	4,35	4,25	4,19
Innovación y creatividad en red	4,10	3,91	4,10	4,17	3,91
Desarrollo y desempeño profesional	4,11	3,90	4,13	4,21	3,76
Aprendizaje autodesarrollo	3,93	3,60	4,02	4,09	4,01
Aprendizaje social colaborativo	3,89	3,64	3,95	3,99	3,61
Autogestión emocional	4,44	4,22	4,47	4,40	4,42
Orientación a la ciudadanía	4,02	3,46	4,28	4,12	3,87
Gobierno abierto	3,69	2,97	4,07	3,82	3,35

Las personas participantes de Andalucía Occidental en la evaluación final han mostrado un perfil muy robusto y equilibrado, con prácticamente todas las competencias por encima de 4,0 en media ponderada. Han obtenido sus mejores resultados en Compromiso con objetivos y resultados (4,43), Liderazgo de servicio y motivación (4,50), Autogestión emocional (4,44), Capacidad de inspirar (4,46) y Visión estratégica (4,17). Además, han obtenido niveles altos en las competencias de Pensamiento global aplicado (4,14) y Gestión del cambio y transformación digital (4,29), apuntando a una evolución hacia estilos más estratégicos y que ayudan a los equipos en entornos cambiantes.

Las áreas relativamente con mayor margen de desarrollo han seguido situándose en el eje de aprendizaje continuo y apertura, aunque han terminado con un crecimiento notable. Han obtenido medias más bajas en Gobierno abierto (3,69), Aprendizaje social colaborativo (3,89) y Aprendizaje y autodesarrollo (3,93), pero ya muy cerca del resto del perfil. También es relevante que han elevado la autoevaluación de forma clara, reduciendo la brecha con las valoraciones externas en casi todas las competencias (por ejemplo, en planificación flexible, innovación, aprendizajes y pensamiento global). Aun así, persisten diferencias importantes donde este segmento de personas participantes se ve más crítico: especialmente en Gobierno abierto (autoevaluación

2,97 frente a 3,69) y Orientación a la ciudadanía (3,46 frente a 4,02), lo que sugiere que, aunque han avanzado, todavía se perciben con margen de mejora en apertura institucional y foco ciudadano.

Comparado con los resultados globales finales, las personas participantes de Andalucía Occidental han quedado prácticamente alineadas punto por punto, sin cambios notables. Han obtenido valores muy similares en las fortalezas detectadas y solo aparecen pequeñas variaciones: algo por encima en Planificación y gestión flexible (4,04 vs 4,01), Pensamiento global aplicado (4,14 vs 4,10) y Gobierno abierto (3,69 vs 3,66), y ligeramente por debajo en Liderazgo de servicio (4,50 vs 4,52), Capacidad de inspirar (4,46 vs 4,49) y Orientación a la ciudadanía (4,02 vs 4,06).

## ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,60	0,59	0,65	0,59	0,56
Orientativo	0,83	0,82	0,82	0,83	0,81
Afiliativo	0,78	0,77	0,81	0,78	0,77
Participativo	0,84	0,83	0,85	0,85	0,82
Imitativo	0,73	0,74	0,74	0,75	0,71
Capacitador	0,86	0,85	0,82	0,86	0,84

La evaluación final de las personas participantes de Andalucía Occidental ha mostrado un perfil claramente resonante y orientado al desarrollo. Han obtenido su puntuación más alta en el estilo Capacitador (0,86), con valores muy consistentes entre autoevaluación, colaterales y colaboradores (0,84–0,86). Esto indica que han reforzado una forma de liderar centrada en hacer crecer a las personas, acompañar su autonomía y sostener el aprendizaje desde la práctica. Muy cerca han quedado los estilos Participativo (0,84) y Orientativo (0,83), también estables entre colectivos.

En un segundo nivel se sitúa el estilo Afiliativo (0,78), señal de que siguen cuidando el clima y la cohesión como palanca de rendimiento, sin que sea el estilo dominante. El Imitativo (0,73) se ha mantenido moderado, mostrando que el liderazgo por estándares altos y ejemplaridad está presente pero subordinado a la participación y al desarrollo. Por contraste, el Coercitivo (0,60) ha sido el menos utilizado; aunque no es bajo en términos absolutos, confirma que la imposición o el control han quedado como recurso puntual. Es interesante que las personas superiores lo perciban algo más alto (0,65) que las propias personas participantes y que el colectivo colaboradores (0,56), lo que podría indicar uso estratégico del estilo coercitivo en momentos de presión hacia arriba, pero baja presencia en la experiencia cotidiana del equipo.

Comparado con los resultados globales finales, este segmento ha obtenido unas valoraciones prácticamente idénticas con diferencias mínimas. Han quedado ligeramente por encima en Coercitivo (0,60 vs 0,59) y muy cerca en Orientativo (0,83 igual), Participativo (0,84 igual) y Capacitador (0,86 igual). Solo se observan variaciones marginales en Afiliativo (0,78 vs 0,79 global) e Imitativo (0,73 vs 0,74 global). En

resumen, este segmento ha replicado la valoración global de los estilos, confirmando que su evolución final se ha alineado con la del conjunto: liderazgo participativo, orientativo y especialmente capacitador como columna vertebral, con baja dependencia de la coerción.

## RESULTADOS ANDALUCÍA ORIENTAL

### COMPETENCIAS

Competencias	Media ponderada	Autoevaluación	Colaboradores	Colaterales	Superior
Desarrollo y transmisión de la visión estratégica	4,18	3,91	4,17	4,07	4,45
Compromiso con objetivos y resultados	4,40	4,39	4,39	4,32	4,52
Planificación y gestión flexible	3,95	3,49	4,07	3,88	4,44
Liderazgo de servicio y motivación	4,52	4,44	4,31	4,25	4,61
Capacidad de inspirar	4,54	4,44	4,57	4,33	4,40
Influencia y empatía organizacional	4,38	4,19	4,62	4,29	4,31
Construcción y desarrollo de relaciones	4,20	3,87	4,09	4,20	4,49
Pensamiento global aplicado	4,03	3,11	4,14	4,09	4,40
Gestión del cambio y tranf. Digital	4,33	3,97	4,26	4,30	4,42
Innovación y creatividad en red	4,08	3,81	4,09	3,93	4,26
Desarrollo y desempeño profesional	4,06	3,76	4,09	4,15	4,35
Aprendizaje autodesarrollo	3,92	3,49	3,95	3,98	4,37
Aprendizaje social colaborativo	3,89	3,40	3,99	3,89	4,23
Autogestión emocional	4,47	4,25	4,32	4,20	4,68
Orientación a la ciudadanía	4,17	3,61	4,12	4,22	4,57
Gobierno abierto	3,65	2,71	3,87	3,59	4,50

Las personas participantes de Andalucía Oriental han obtenido un perfil competencial muy elevado, con casi todas las competencias por encima de 4,0 en su media ponderada. Sus fortalezas más claras han sido Capacidad de inspirar (4,54), Liderazgo de servicio y motivación (4,52), Autogestión emocional (4,47), Influencia y empatía organizacional (4,38) y Gestión del cambio y transformación digital (4,33), lo que indica que han consolidado un liderazgo movilizador, con foco en personas y resultados, y con buena lectura del entorno y capacidad de adaptarse. También han obtenido niveles sólidos en Visión estratégica (4,18) y Construcción y desarrollo de relaciones (4,20).

Las competencias con valores menos alto han seguido situándose en los ámbitos de aprendizaje continuo, colaboración y apertura: Gobierno abierto (3,65), Aprendizaje social colaborativo (3,89), Aprendizaje y autodesarrollo (3,92), junto con Planificación y gestión flexible (3,95) y Pensamiento global aplicado (4,03). Aun así, han terminado con valores finales notables, sin grandes brechas comparadas con el perfil general. Se mantiene además un patrón de autopercepción más exigente que las valoraciones externas: la autoevaluación ha quedado por debajo sobre todo en Gobierno abierto (2,71), Pensamiento global (3,11) y Planificación flexible (3,49).

Comparado con los resultados globales finales, este segmento ha quedado prácticamente alineado, con diferencias pequeñas. Han obtenido valores ligeramente superiores en Inspirar (+0,05), Influencia y empatía (+0,05), Relaciones (+0,04), Gestión del cambio (+0,03), Autogestión emocional (+0,03) y especialmente Orientación a la ciudadanía (+0,11). En cambio, han quedado un poco por debajo en Planificación flexible (-0,06) y Pensamiento global (-0,07), y casi idénticos en el resto.

## ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos (valores medios)	Media	Autoevaluación	Superior	Colaterales	Colaboradores
Coercitivo	0,59	0,48	0,63	0,61	0,56
Orientativo	0,84	0,81	0,90	0,85	0,81
Afiliativo	0,79	0,78	0,80	0,81	0,76
Participativo	0,84	0,84	0,89	0,83	0,80
Imitativo	0,75	0,69	0,74	0,76	0,75
Capacitador	0,85	0,83	0,88	0,85	0,81

La evaluación final de las personas participantes de Andalucía Oriental ha mostrado como los valores más altos se sitúan en los estilos Participativo (0,84), Orientativo (0,84) y Capacitador (0,85), configurando un liderazgo que implica al equipo en las decisiones, marca rumbo con claridad y a la vez actúa como coach del desempeño. Es especialmente llamativo que el colectivo superiores hayan percibido estos estilos con más intensidad (0,89 participativo; 0,90 orientativo; 0,88 capacitador), lo que sugiere que el impacto estratégico y de desarrollo ha sido muy visible hacia arriba y coherente con las expectativas que dicho colectivo puede tener.

En un segundo nivel se ha situado el estilo Afiliativo (0,79), señal de una atención relevante al clima, la cohesión y la cercanía, aunque sin ser el estilo dominante. El Imitativo (0,75) se ha situado en una banda media, indicando que han mantenido el liderazgo por estándares exigentes y ejemplo, pero subordinado a la participación y el desarrollo de personas. Por contraste, el Coercitivo (0,59) ha sido el menos usado; además, la autoevaluación lo ha situado bastante más bajo (0,48), lo que apunta a que este segmento ha percibido que recurren poco a la imposición, aunque el entorno — sobre todo los colectivos superiores y colaterales— haya observado su uso ocasional como recurso puntual.

Comparado con los resultados globales finales este segmento ha quedado muy alineado, con diferencias pequeñas: las puntuaciones han sido ligeramente más alta en el Orientativo (0,84 vs 0,83) y más baja en el Capacitador (0,85 vs 0,86). Los estilos Participativo (0,84) y Afiliativo (0,79) coinciden con los resultados de la valoración global. También han quedado apenas por encima en Imitativo (0,75 vs 0,74) y prácticamente iguales en Coercitivo (0,59).

## **ANEXO VIII:** Cuestionario de evaluación final del programa

## Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas 2024



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 FORMALES DEL PROGRAMA:

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

6. COMENTARIOS:

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

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

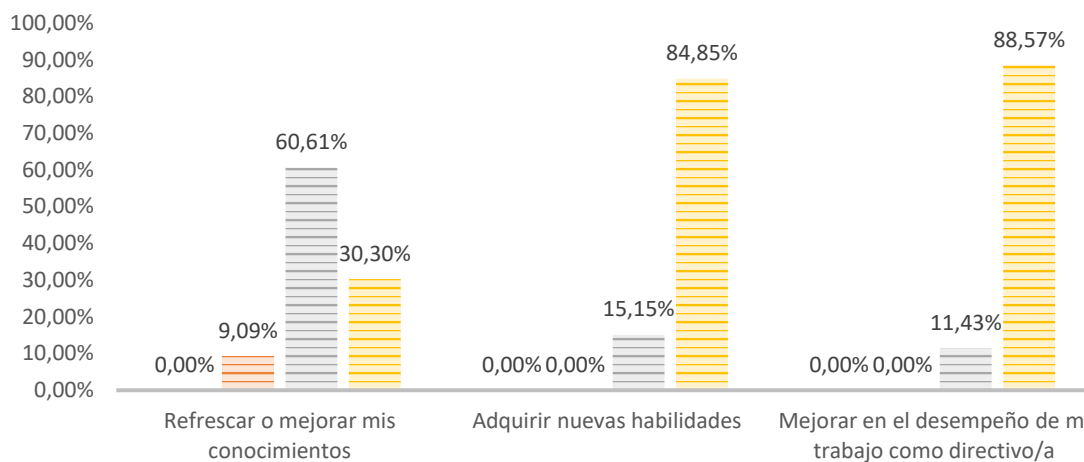
19. TE PEDIMOS QUE NOS INDIQUES OTROS ASPECTOS QUE NO HAN SIDO RECOGIDOS EN ESTE CUESTIONARIO Y QUE PODRÍAN AYUDAR A MEJORAR FUTURAS EDICIONES:

## **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:

	Refreshar o mejorar mis conocimientos	Adquirir nuevas habilidades	Mejorar en el desempeño de mi trabajo como directivo/a
Muy baja	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	9,09%	0,00%	0,00%
Alta	60,61%	15,15%	11,43%
Muy Alta	30,30%	84,85%	88,57%



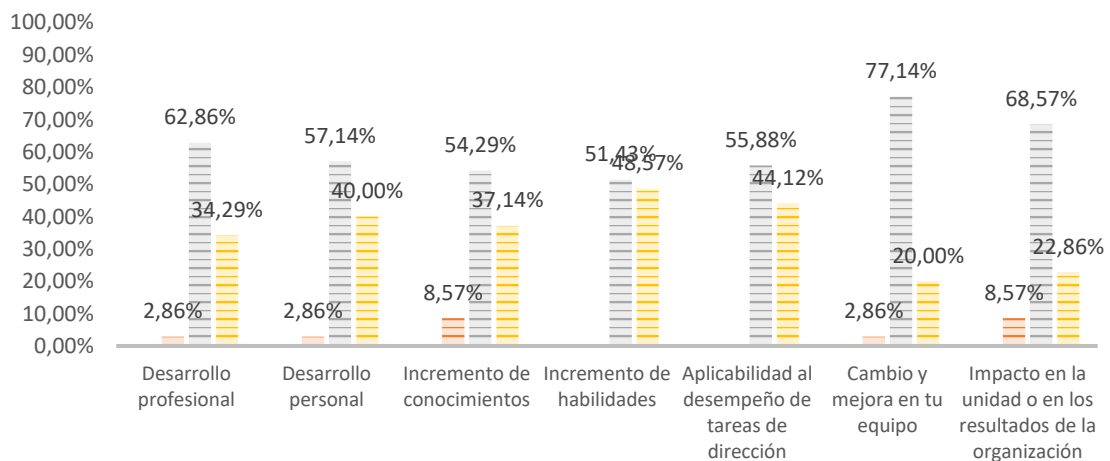
2. COMENTARIOS:

- Necesitaba la formación para dirigir a mi equipo.
- El curso me ha sido de una gran utilidad y proyección práctica, ya que estoy aplicando los planes de acción en mi puesto de trabajo,
- Me ha gustado mucho la formación recibida, tanto por el contenido como por los docentes. Me ha reportado mucho también conocer a compañeros con inquietudes parecidas a las mías y compartir experiencias.
- De este programa me llevo bastantes herramientas a poner en práctica en mi día a día.
- Me parece fundamental disponer de la formación facilitada en el programa para poder ejercer el puesto que ocupo.
- He adquirido habilidades para resolver situaciones frecuentes en mi trabajo diario.
- Muy útil las dinámicas grupales.
- La educación es importante en todos los sentidos.
- Muy buena labor la de los formadores, con conocimiento del contenido del curso y de los talleres y con muchas habilidades.
- Principalmente adquirir nueva habilidades.
- Adquirir habilidades para mejorar en mi trabajo como directivo ha sido la principal motivación. Así como tener acceso a los cursos formativos para completar el itinerario formativo básico para la dirección.
- Necesitaba herramientas para gestionar mis relaciones con el personal que depende de mí.
- He conseguido aplicarlo en mi trabajo.
- Busco la formación y motivación continua.

- La principal motivación ha sido debida a un cambio de puesto de trabajo, un PLD de coordinadora de equipo.
- Me ha parecido un muy buen programa, tremendamente práctico y me ha facilitado herramientas que pongo en práctica en el día a día.

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	2,86%	2,86%	8,57%	0,00%	0,00%	2,86%	8,57%
Alta	62,86%	57,14%	54,29%	51,43%	55,88%	77,14%	68,57%
Muy Alta	34,29%	40,00%	37,14%	48,57%	44,12%	20,00%	22,86%



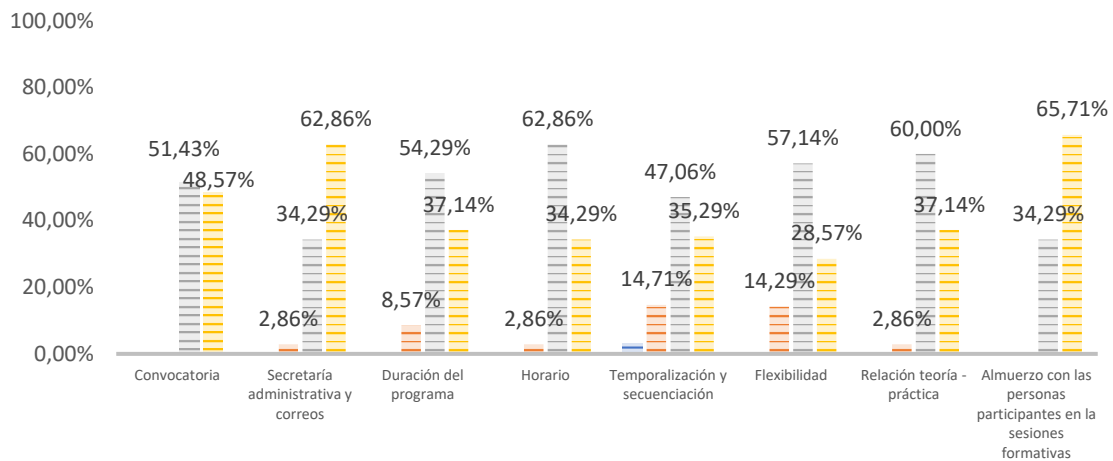
4. COMENTARIOS:

- Me ha dado habilidades que al iniciar los talleres carecía de ellos.
- Los planes de acción me están resultando muy eficaces en los objetivos que tenía que cumplir
- Aunque el programa se realiza en varios meses, aún necesito algo más para poder ver la repercusión en mi unidad de trabajo
- El impacto en la unidad o en los resultados de la organización requieren de un mayor tiempo de aplicación de los conocimientos adquiridos. Aunque indico que será alto el impacto, es una estimación que aún no es posible determinar.
- Me ha servido el analizar a fondo varios procedimientos de mi equipo y mejorarlos
- He conseguido ser menos impulsivo
- Me ha enseñado a ver con otra perspectiva
- No he podido realizar muchos cambios en el equipo por la peculiaridad de mi caso.
- Los planes de acción me han permitido innovar en el ámbito de mis competencias y han fomentado tanto mi creatividad como la de mi equipo
- Destaco más el incremento en mis habilidades que los resultados en mi equipo o en la organización.

- "He aprendido a controlar los nervios y a mantener reuniones con equipos/personas para transmitir las necesidades laborales.
- He aprendido muchas técnicas para hablar en público y perder mi timidez"
- Es temprano para aplicarlo a las tareas directivas, sobre todo cuando el resto de los directivos no comparten estas habilidades.
- Al ser mentor de varios años y haber recibido formación en el pasado coincidente con parte del temario de este curso, la aplicabilidad nueva ha sido limitada, pues ya estaban implementadas gran parte de las técnicas.
- "Aún es precipitado ver muchas de las mejoras, pero vamos trabajando en ello"

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	0,00%	2,86%	8,57%	2,86%	14,71%	14,29%	2,86%	0,00%
Alta	51,43%	34,29%	54,29%	62,86%	47,06%	57,14%	60,00%	34,29%
Muy Alta	48,57%	62,86%	37,14%	34,29%	35,29%	28,57%	37,14%	65,71%



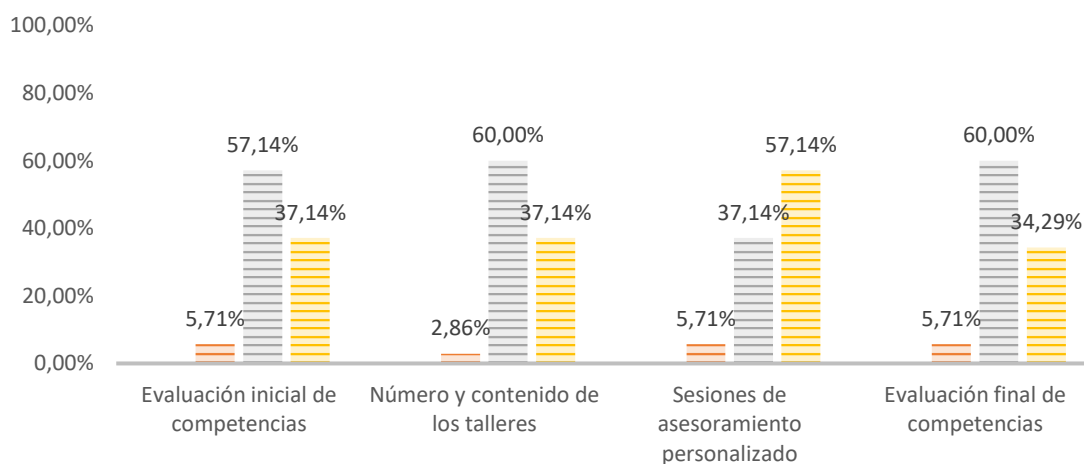
6. COMENTARIOS:

- La modalidad de la formación hacerlo en varios talleres es correcto y perfecto debido a que no puedo faltar muchos días al puesto de trabajo
- Aunque la carga de trabajo que tenemos es alta, el programa formativo se lleva bien gracias a la secuencia temporal establecida
- Quizá añadiría más práctica sin menoscabo de la teoría que ha sido excelente.
- Buena idea el almuerzo con los compañeros. La duración del programa también la veo bien
- Reduciría la carga del trabajo en casa
- Debería de tener más horas, sé que cuesta sacar tiempo, pero esta formación debería de ser obligatoria para todo PLD
- Ha sido un acierto.
- El principal inconveniente lo tenemos las personas que nos desplazamos a las sesiones desde fuera de Sevilla.
- En cuanto a la temporalización y secuenciación, le doy baja puntuación porque la mayor parte del programa (acciones formativas) está concentrado en primavera (lo que dificulta la conciliación con el trabajo diario). Recomiendo que al menos se una de las tres formaciones se oferte después de verano.

- No he tenido problemas para cambiar sesiones online y siempre se han adaptado a mis necesidades. El momento de la comida está bien para las relaciones con los compañeros, si bien sugiero un cambio de restaurante (no son muy agradables y la comida es regular)
- Un punto a mejorar es que las posibilidades sean las mismas para todos. A mi no me dieron la posibilidad de hacer un módulo de Sevilla, a pesar de manifestar mi interés, sin embargo otros compañeros de la edición de Granada han tenido la posibilidad
- Se podrían introducir más casos prácticos.
- En una actividad formativa que abarca tanto tiempo es probable que surjan imponderables que impidan la asistencia en determinadas convocatorias (por ejemplo una DANA, una enfermedad o una crisis que el superior exige atender de inmediato, accidentes de tráfico, etc). Habría que estudiar fórmulas para dar salida a esas situaciones que presionan de forma notable al alumno que quiere cumplir con sus compromisos. al realizarse en Sevilla y tener un horario de comienzo a las 9, nos obliga a salir de nuestras localidades a horas donde no es posible disponer de coche al estar cerradas las DT. La entrada en Sevilla los lunes a primera hora es especialmente problemática.
- Que sea un programa presencial facilita el contacto con profesionales de tu mismo rango.

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	5,71%	2,86%	5,71%	5,71%
Alta	57,14%	60,00%	37,14%	60,00%
Muy Alta	37,14%	37,14%	57,14%	34,29%



8. COMENTARIOS:

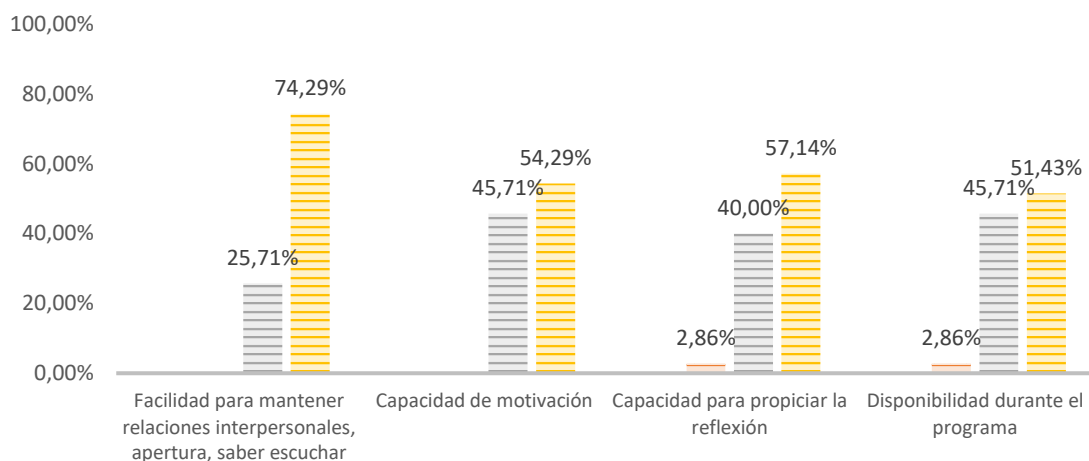
- El asesoramiento personalizado ha sido fundamental para mí
- Es muy útil constatar la evolución obtenida
- La evolución de las competencias me parece ideal. Tengo claro cuáles son mis puntos fuertes y también las áreas de mejora. También he podido comprobar

como he evolucionado mucho en algunas competencias que motiva y refuerza mi compromiso de mejora.

- Me ha encantado la evaluación inicial para ver como me ven los compañeros, jefes y colaboradores
- Todo correcto
- me ha hecho reflexionar en tener momentos de calidad
- Me han encantado y me han ayudado mucho las sesiones de asesoramiento individual.
- Los talleres han sido muy acertados en mi caso, pero quiero destacar que en mi caso las sesiones de asesoramiento personalizado han sido lo más útil.
- Las sesiones de asesoramiento personalizado con Joaquín son excelentes. Complementa muy bien con las acciones formativas.
- Las sesiones con mi tutor Yago son las que más valoro. Me ha gustado mucho su forma de trabajar y de cómo te orienta y te da pautas, además te ayuda en todo momento.
- Me ha costado involucrar a más personas en la evaluación inicial, pero entiendo que era necesario
- Todavía no tengo la evaluación final de competencias, será el próximo 21 de octubre
- Los talleres son la mejor herramienta.

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%
Alta	25,71%	45,71%	40,00%	45,71%
Muy Alta	74,29%	54,29%	57,14%	51,43%



10. COMENTARIOS:

- Los formadores han sido de mucho nivel con plena disponibilidad durante la formación
- Todos los docentes han sido realmente extraordinarios.

- Profesionales todos ellos de alto nivel, reseñando especialmente a Yago, con el que he tenido más contacto al ser mi asesor
- Me parecen excelentes asesores. Yago me ha parecido un excelente docente / asesor y su disponibilidad y ayuda me han sido de mucha utilidad. Estoy muy satisfecho con su participación.
- En líneas generales los asesores han sido muy buenos y con experiencia
- Todos los asesores son muy buenos. Destacaría a Joaquín, se nota que le apasiona su trabajo, y lo transmite.
- Me ha encantado tener personas disponibles para ayudarme, ha sido muy positiva la experiencia
- Grainne me ha aportado, motivado y ayudado mucho
- Me han ayudado mucho.
- El equipo de profesores es excelente.
- Si bien todos los asesores realizan un buen trabajo, destaco la labor de Yago.
- No tengo un pero que poner a los asesores, profesionales y orientados a su objetivo desde el principio
- No hay que temer dedicar tiempo a compartir las experiencias de los participantes, son enriquecedoras, aunque merman la parte teórica.

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	8,57%	0,00%	11,43%	8,57%	0,00%	2,86%
Alta	57,14%	48,57%	57,14%	57,14%	57,14%	51,43%
Muy Alta	34,29%	51,43%	31,43%	34,29%	42,86%	45,71%



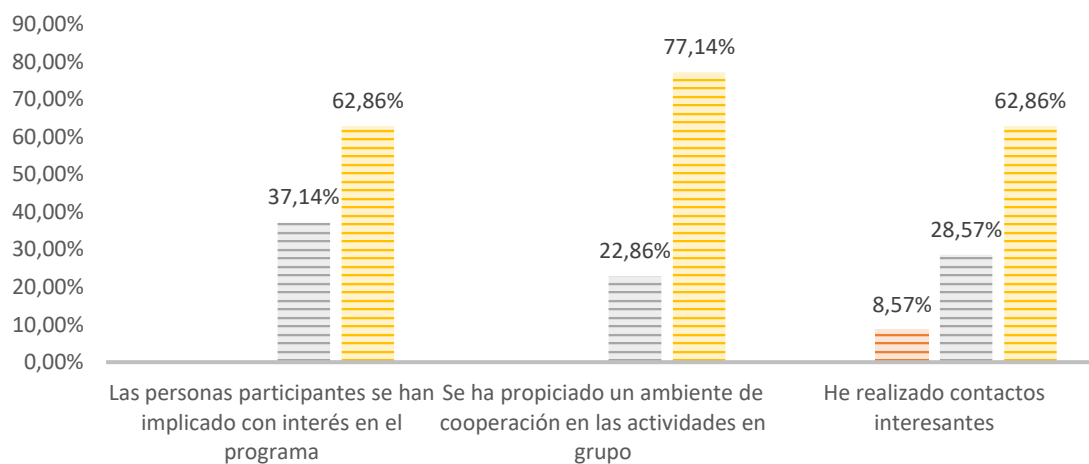
12. COMENTARIOS:

- La sesión en la que se exponen los planes de acción de los compañeros resultan muy interesantes ya que hay opciones transversales
- Tengo a mi disposición una serie de herramientas que son indispensables para la gestión del equipo. La reflexión sobre las prácticas de otras personas me ha aportado menos.

- He podido desarrollarme tanto personal como profesionalmente con mi equipo.
- Todo correcto
- La claridad de las ideas en la aplicación del día a día en el trabajo para sacar lo máximo de mí misma y de los colaboradores
- En mi caso he aprovechado los planes de acción para buscar soluciones a tareas en las que tenía especiales dificultades.
- La sesión de presentación de los planes de acción debe estar más organizada y temporizada. Los primeros se exponen de forma extensa y, al final, los últimos se ven demasiado rápido porque falta tiempo.
- Una vez tenidos los conocimientos, te permites valorar si lo estás haciendo bien y cómo poder cambiarlo en caso contrario.
- Es pronto para tomar conclusiones, pero me ayudan mucho.

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 baja	0,00%	0,00%	0,00%
Baja	0,00%	0,00%	8,57%
Alta	37,14%	22,86%	28,57%
Muy Alta	62,86%	77,14%	62,86%



14. COMENTARIOS:

- El grupo de alumnos y alumnas hemos mantenidos muy buena relación manteniendolo fuera de la propia formación
- Ha sido muy buena la red de contacto creada potenciada por los almuerzos
- He conocido a muchos compañeros en situaciones parecidas a las mías. El ambiente y colaboración de los compañeros ha sido excelente.
- Los compañeros del curso no tenían mucha relación con mi trabajo, pero esto es útil para ver otras perspectivas
- Muy buen ambiente

- Cada vez veo más importante tener contacto con otras personas de la administración y cre
- Me he sentido muy integrada en el grupo y me han aportado y enseñado mucho.
- el ambiente ha sido muy bueno, pero al ser tan espaciadas en el tiempo las sesiones ha costado establecer contactos.
- La oportunidad para conocer a otros compañeros y compartir experiencias es uno de los puntos clave del programa.
- Hemos creado un grupo muy participativo y al final nos hemos hecho "amigos"
- Un grupo muy motivado y participativo.
- Los grupos han sido compuesto por personas motivadas y participativas. Al estar muy distantes en el tiempo y variar los componentes del grupo no se llega a establecer muchos contactos.

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%	11%	89%	35	3,89	
0	0	4	31			

INSATISFACTORIO			SATISFACTORIO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	0%	6%	94%	34	3,94	
0	0	2	32			

CONFUSO			CLARO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	0%	29%	71%	34	3,71	
0	0	10	24			

SUPERFICIAL			PROFUNDO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	3%	54%	43%	35	3,40	
0	1	19	15			

IRRELEVANTE			RELEVANTE		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	0%	26%	74%	35	3,74	
0	0	9	26			

PASIVO			ACTIVO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	3%	15%	82%	34	3,79	
0	1	5	28			

INUTIL			PROVECHOSO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	0%	20%	80%	35	3,80	
0	0	7	28			

TEÓRICO			PRÁCTICO		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
3%	3%	40%	54%	35	3,46	
1	1	14	19			

CONSERVADOR			TRANSFORMADOR		TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
1	2	3	4			
0%	3%	42%	55%	33	3,52	
0	1	14	18			

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

- La visión dada por cada formador, en particular, las diferentes herramientas que nos han puesto a nuestras disposición
- Todo lo aprendido durante el desarrollo de las jornadas presenciales, así como, en los asesoramientos y por supuesto los propios planes de acción.
- el aprendizaje sobre comunicación
- Reflexión sobre cuestiones prácticas
- Las sesiones personalizadas de tutoría. me han enseñado herramientas para mejorar mis capacidades directivas.
- Las reflexiones hechas por los docentes después de la presentación de los planes de acción
- "Identificar ladrones de tiempo. Mayor alineamiento con los objetivos estratégicos"
- Estrategias efectivas de comunicación me ha impactado y maravillado. Tomar conciencia de la importancia de una excelente comunicación en cualquier relación y los resultados que se obtienen han sido un gran descubrimiento para mí.
- Quizás la evaluación inicial y el curso de liderazgo
- Todo lo relacionado con las competencias emocionales
- La comunicación y la escucha activa
- Los asesoramientos y las propuestas de los compañeros.
- compartir experiencias
- Las sesiones de asesoramiento individual.
- Las dinámicas de trabajo en grupo y la exposición de los planes de acción. La puesta en práctica de la teoría es lo que más he aprovechado en este programa.
- Aprender a gestionar el tiempo, mantener reuniones y hablar en público.
- Los aspectos relativos a herramientas para orientar la labor de mi equipo
- Asertividad, y gestión.
- Los talleres.
- Sobre todo, la adquisición práctica de habilidades de liderazgo, comunicación y gestión.
- "Los casos reales y sus análisis.
- La interacción con los participantes, que ha fomentado el intercambio de experiencias.
- Los módulos del programa que me han servido para mejorar mis habilidades.
- El componente práctico del programa."
- Elaboraciones de planes de trabajo, su evaluación y puesta en común con otros compañeros.
- Los relativos al cambio de foco y la innovación
- Tener más herramientas para el día a día con mi equipo.

- Mejorar la asertividad y la capacidad de comunicación
- La implementación de los planes de acción
- El conocimiento de las distintas formas de actuar e identificar las propias.

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

- El cumplimiento horario debido al puesto que ocupo
- Por mencionar algo, creo que tres planes de acción en tan poco tiempo es un poco tedioso
- Lo que más complicado me ha parecido ha sido ejecutar los planes de acción. Sin embargo, también ha sido lo mas satisfactorio.
- los traslados de provincia
- En general compaginarlo con el trabajo
- "LOS PLANES DE ACCIÓN.
- ACUDIR A ALGUNAS SESIONES PRESENCIALES"
- Alguna vez ha costado elegir una opción entre las posibles para hacer un plan de acción
- Plan de acción de Organización personal
- La capacitación del personal. Requiere de un estudio y trabajo es no fácil.
- Los viajes a Sevilla
- Gestionar mis emociones y hablar en público
- después de pensar mucho, creo que todo y nada
- La puesta en práctica de mis planes de acción.
- ninguno
- Ninguno. Estaba todo bien definido.
- La implementación de los planes de acción en mi puesto de trabajo.
- Hablar en público
- La transformación de un equipo, que dada la rigidez de la administración ni está elegido ni puede premiarse ni castigarse de ningún modo en concreto
- Hacer un plan de acción real en función de tus necesidades
- Evaluaciones de criterios abstractos
- Los Planes de Acción, era algo novedoso.
- La dificultad de aplicar lo aprendido
- "La aplicación práctica de la teoría.
- La conciliación entre el programa y mi actividad laboral.
- Desaprender ciertos hábitos y adoptar nuevas perspectivas."
- llevar a cabo determinadas prácticas o metodología grupales
- Puntualidad en las actividades presenciales
- El feedback en equipos a distancia puede ser complicado porque se pierde el lenguaje no verbal y los tiempos de respuesta varían. La comunicación requiere más intención y claridad.
- La oratoria en público
- Algunos aspectos de los planes de acción
- Determinadas prácticas, por la dificultad con el equipo de personas que dependen de mí en el trabajo.

18. ¿POR QUÉ?

- Mi jefatura requiere de seguimiento continuo
- porque son muy seguidos
- porque disponemos de poco tiempo
- Por el volumen del trabajo. No por parte de los organizadores que facilitan este extremo

- "HA SIDO DIFÍCIL COMPAGINAR ALGUNAS SESIONES PRESENCIALES CON LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJO. En algunas sesiones he tenido que trabajar lo que me ha impedido en cierta manera aprovecharlas.
- Por la misma razón la confección del plan de acción me ha agobiado en algún momento. No es culpa del programa sino de mi trabajo."
- Se podrían hacer varias actuaciones, pero el tiempo del que dispongo lo hace inviable, por ahora.
- Falta de tiempo de dedicación a mi organización diaria por atención a trabajos sobrevenidos.
- Implica dedicar tiempo a aspectos más personales, conocer inquietudes, mantener reuniones y, con base en todo ello, adaptar el trabajo a desempeñar y la posible capacitación para su desarrollo.
- La distancia
- Soy impulsivo, y me da vergüenza hablar en público delante de compañeros
- todo es importante
- Por la peculiaridad de mi caso.
- ha resultado fácil
- Desde el principio se explicó bien la forma de acometer los planes de acción, que podría haber sido lo más complejo.
- Por la falta de tiempo para dedicarle a los planes de acción el tiempo que requieren. El destinatario natural de este programa entiendo que es el personal directivo. En las provincias, en las delegaciones, el tsunami de trabajo diario es un obstáculo para disfrutar y vivenciar este programa como se merece.
- Por mi timidez. Me pongo muy nerviosa
- Porque somos rehenes en ocasiones de las expectativas de nuestros jefes y la indolencia de quienes están a nuestro cargo, con dificultad para que se comparta una visión global unida
- Al analizar la situaciones a mejorar soy capaz de detectar carencias en mi y me da la posibilidad de trabajar la adquisición de las mismas
- No estaba familiarizado con esta metodología.
- por la resistencia al cambio de algunos miembros del equipo
- "Aplicar en la práctica lo aprendido en teoría ha sido complicado, porque la gran mayoría de las veces las formas de trabajar dentro de la Administración están muy arraigadas y no siempre permiten introducir ideas nuevas o enfoques más estratégicos.
- El ritmo del programa exige tiempo para la reflexión, lectura y participación y no siempre es fácil conciliar con la carga de trabajo.
- Me he dado cuenta de que pasar de la teoría a la acción requiere no solo conocimiento, sino también tiempo, voluntad de cambio y, sobre todo, apoyo interno. Es un proceso que demanda paciencia y perseverancia.
- "
- "El nº de profesionales de mi centro dificulta ese tipo de metodología.
- Otra dificultad es el poco tiempo de estancia en este puesto de dirección."
- Distancia al centro de formación, caos de tráfico y horario
- Por lo que comentaba, se pierde el lenguaje no verbal ya que todo es mediante llamadas, correos..., los tiempos de respuesta varían y pueden surgir malentendidos por falta de contexto o porque al leer un correo se puede dar otro tono...
- Miedo escénico
- Falta de tiempo material
- Es un grupo muy consolidado, donde el último en llegar he sido yo. Así como la edad de muchos de ellos, muy próximos a la jubilación, lo que los lleva a

pensar que su esfuerzo ya fue realizado y consideran que hasta la jubilación el esfuerzo por aprender no lo harán.

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

- La posibilidad de si por algún motivo urgente no se pueda asistir a una sesión, poder realizarla por streaming.
- Dilatar un poco más el tiempo entre un plan de acción y otro.
- "Los cuestionarios de evaluación me parecen demasiado densos y complicados. Llega un momento en que no sabes que responder. Además, considero que muchas preguntas no responden al trabajo que realmente se hace (depende del Servicio) ni a las posibilidades reales de cambio y/o decisión que tenemos. Hay que forzar mucho las respuestas por lo que supongo que el resultado de la evaluación puede salir algo distorsionado.
- Por otra parte, las personas a las que remitimos la encuesta para que nos evalúen se quejan de lo mismo."
- En esta edición abandonaron al inicio algunos participantes y se debería de haber llamado a suplentes porque es una formación muy potente que no debería de quedarse con vacantes
- Haría ediciones de recordatorio con el mismo grupo una vez al año donde se compartan experiencias vividas tras la aplicación de algunos de los aprendizajes.
- El curso es largo, y como directivos, muchos de nosotros trabajamos sin horario, una vez finaliza la jornada laboral. la carga de trabajo para casa se hace pesada una vez se llega a la mitad del curso
- Me gustaría que el programa durara un poco más, me he dado cuenta que el compartir experiencias con otras personas en tu misma situación me ha ayudado a crecer y a buscar soluciones en problemas que tenía, en plantearme cuestiones que no había tenido cuenta
- Valorar la utilidad de una sesión grupal por videoconferencia a mitad de cada curso.
- Sigue siendo muy necesario concienciar a los altos cargos de la importancia de este programa. No es mi caso, pero otros compañeros han tenido dificultad para asistir a los cursos. Este programa requiere tiempo y esfuerzo, y al IAAP le cuesta recursos económicos importantes. La organización debería reconocerlo y fomentarlo.
- Creo que las duraciones de los talleres podrían acortarse, sobre todo cuando tienes que desplazarte de localidad. Tener que hacer noche no todo el mundo puede hacerlo.
- No se me ocurre nada en particular
- Hacer talleres de experiencias vividas.
- Es necesario que los puestos superiores, Delegados-as, Secretarios-as tengan información suficiente de los programas formativos y del programa específico de este curso, para valorar positivamente la importancia de estos cursos para garantizar mejor gestión y ejecución de competencias.
- Las jornadas finales de cada módulo donde se exponen los planes de acción de los asistentes empiezan con brío y energía, pero conforme pasan las ponencias se vuelven menos atractivas, por que suelen repetirse aspectos de las mismas, el tiempo va apremiando y mantener la atención cuesta más. Normalmente los que exponen antes lo hacen porque tienen que salir antes (cosa que nos pasa a todos), lo que provoca que las últimas exposiciones se encuentren en un ambiente desangelado.

- Me ha gustado mucho en general, pero quizás la primera parte estaba muy concentrada y generaba algo de estrés con el trabajo, y después hay un tiempo enorme en el que pierdes el hilo del curso y desconectas demasiado.
- A lo mejor implicar con los asesores a personas del entorno del alumno, tanto superiores, colaterales o colaboradores para verificar los aspectos que se están trabajando.
- Reducir los plazos entre actividades y sesiones, me ha resultado demasiado largo.



## **ANEXO X:** Orden del día de la sesión de cierre

**Objetivo general:** Consolidar los aprendizajes del programa, reconocer los avances en el desarrollo competencial y proyectar nuevas líneas de crecimiento individual y colectivo.

### 9:00 – 9:15 | Bienvenida institucional

**Objetivo:** Llevar a cabo la apertura formal de la jornada de cierre, reconocer el esfuerzo del grupo y destacar el valor del liderazgo público.

**Desarrollo:**

- Apertura de la jornada por parte del IAAP. Se dará la bienvenida a todas las personas asistentes y se desarrollará una intervención institucional.
- Contextualización de la jornada como cierre del ciclo formativo y espacio de proyección.

### 9:15 – 9:30 | Datos del proyecto

**Objetivo:** Recordar el sentido del proyecto y mostrar una visión global de su alcance.

**Desarrollo:**

- Recordatorio de la **finalidad y enfoque** del programa: impulsar el desarrollo competencial y el liderazgo transformador del personal directivo.
- Exposición de **datos globales y evolutivos:**
  - Participación en la edición actual.
  - Participación acumulada en los últimos años.
  - Distribución por provincias y sexo
  - Otros indicadores relevantes.

### 9:30 – 10:30 | Actividad: “La huella del desarrollo”

**Objetivo:** Favorecer una reflexión colectiva sobre los cambios y aprendizajes personales surgidos durante el programa.

**Primera parte: Trabajo individual en grupo**

- Se forman grupos de 5-6 personas.
- Cada grupo reflexiona sobre estas tres preguntas:
  - *¿Qué hemos aprendido o fortalecido como directivo/a durante este programa?*
  - *¿Qué cambios hemos notado en nuestra manera de afrontar la gestión o las relaciones?*
  - *¿Qué reto queremos seguir trabajando tras finalizar el programa?*
- Escriben sus reflexiones en una **ficha individual dividida en tres apartados.**

**Segunda parte: Breve exposición por grupo**

- Cada grupo elige una persona portavoz.
- En 3 minutos, esa persona comparte los **puntos comunes o más representativos** surgidos entre las reflexiones individuales de su grupo.
- No se trata de leer cada post-it, sino de **sintetizar los aprendizajes, cambios y retos colectivos.**

**Tercera parte: Creando la huella**

- Una vez que todos los grupos han presentado sus reflexiones, se le entregará a cada equipo un documento que refleje una huella donde escribirán una metáfora o frase clave que recoja la síntesis de lo que han hablado.
- Todos los grupos colocan sus huellas en un papelógrafo

- El facilitador comentará brevemente las coincidencias o palabras más potentes recogidas en las huellas.

### 10:30 – 11:00 | Pausa café

### 11:15 – 11:45 | Valoración del programa

**Objetivo:** Compartir los resultados de la evaluación del programa y abrir una reflexión final.

**Desarrollo:**

- Presentación de resultados de la evaluación, destacando las respuestas que las personas participantes hayan dado a las siguientes preguntas:
  - *¿Qué aspectos del programa son los que más han influido en el desarrollo de tus competencias?*
  - *¿Qué aspectos del programa te han resultado más complicados de llevar a cabo?*
  - *¿Qué otros aspectos podrían ayudar a mejorar futuras ediciones?*

**Cierre participativo:**

- Se lanza una pregunta final para que las personas participantes a través de AhaSlides la contesten:
- *¿Qué tres ideas, aprendizajes o descubrimientos te llevas de este programa?*
- Las respuestas se proyectan en tiempo real en formato nube o lista.

### 11:45 – 12:15 | Actividad: “Los talleres en tres palabras”

**Objetivo:** Sintetizar los contenidos y aprendizajes de los distintos talleres del programa.

**Desarrollo:**

- Cada grupo un sobre con los talleres desarrollado y con una serie de palabras que definen cada taller.
- Debe elegir **tres palabras o conceptos** que definan a cada grupo.
- Una vez finalizada la reflexión, la persona formadora compartirá las respuesta correctas y se analizará por qué algunos grupos han identificado una palabra diferente a la que realmente correspondía.

### 12:15 – 13:15 | Experiencias personales

**Objetivo:** Compartir vivencias y aprendizajes reales que muestren el impacto del programa.

**Desarrollo:**

- Tres participantes seleccionados exponen su experiencia, respondiendo a las siguientes preguntas:
  1. *¿Qué me ha aportado el programa en lo profesional o personal?*
  2. *¿Qué dificultad he superado durante el proceso?*
  3. *¿Qué sigue siendo un reto para mí?*
  4. *¿Qué he logrado trasladar a mi puesto de trabajo?*
  5. *¿Qué ha cambiado en mi manera de liderar o gestionar personas?*
- Después, espacio breve de diálogo con el resto de las personas participantes.

### 13:15 – 14:10 | Reflexión colectiva: “Nuestros planes de acción”

**Objetivo:** Integrar la experiencia a través de los tres planes de acción elaborados por cada participante y destacar aprendizajes, avances y desafíos.

**Desarrollo:**

- **Trabajo en grupos**
  - Cada persona comparte brevemente qué le ha aportado sus tres planes de acción.
  - Se identifican coincidencias, logros y dificultades.
  - Con post-its de distintas formas o colores, cada grupo plasma:
    - *Aspectos comunes de los planes de acción.*
    - *Elementos que conviene seguir desarrollando.*
    - *Dificultades o apoyos necesarios para avanzar*
  - Cada grupo explica las conclusiones que ha obtenido
  
- **Cierre visual**
  - Los grupos colocan los post it en tres papelógrafos situados en el aula.
  - Se hace un recorrido colectivo para observar coincidencias y temas recurrentes.

### 14:10 – 14:30 | Otras iniciativas de desarrollo

**Objetivo:** Mostrar la continuidad que se le puede dar a través de otras iniciativas de desarrollo del IAAP.

Presentación de **los proyectos Iniciativa Mentor, itinerarios, así como otras opciones de desarrollo que ofrece el IAAP** con el objetivo de facilitar su conocimiento, resolver las dudas que puedan tener e invitar a las personas participantes a formar parte de estas propuestas de desarrollo.

### 14:30 – 16:00 | Pausa para comer

### 16:00 – 16:30 | Actividad despertador: “Slogan y dibujo de bienvenida”

**Objetivo:** Reactivar la energía del grupo y proyectar el legado del programa hacia las próximas personas participantes.

**Desarrollo:**

- En equipos de 5–6 personas, elaboran en una hoja A3:
  - Un **slogan breve (máx. 8 palabras)** que resuma el espíritu del programa.
  - Un **dibujo o símbolo** que acompañe el mensaje.
- Presentación plenaria del trabajo realizado por cada grupo.

### 16:30 – 17:30 | Actividad: “ADN – Papelera – Iniciativas”

**Objetivo:** Consolidar aprendizajes y compromisos futuros de manera visual y simbólica.

**Desarrollo:**

- Se forman **5 grupos de 6 personas**.
- Cada grupo trabaja en un A3 con tres secciones:
  - **ADN:** lo que define nuestra manera de liderar y queremos conservar.
  - **Papelera:** lo que debemos dejar atrás (hábitos, inercias, resistencias).
  - **Iniciativas:** los compromisos o líneas de acción que queremos impulsar.

Cada grupo presentará brevemente una idea por bloque. Se realizarán tres rondas para destacar las más importantes y evitar repeticiones.

### **17:30 – 17:45 | “Una palabra para seguir”**

**Objetivo:** Concluir la jornada con energía positiva y sentido de pertenencia.

**Desarrollo:**

1. Cada persona escribe una palabra que resuma lo que se lleva del programa utilizando para ello una aplicación móvil.
2. Se proyectan en la pantalla como una nube de palabras
3. La persona formadora une las palabras para crear un frase final que recoja el sentir de las personas participantes.

### **17:45 – 18:00 | Cierre institucional de la Jornada**



