

# Diccionario de Competencias Directivas

Modelo de Liderazgo Transformador

---

# Índice

## Contenidos

### 0. Objetivos del modelo

#### 1. Clúster I: Gestión estratégica orientada a resultados

Competencia I.1: Desarrollo y transmisión visión estratégica

Competencia I.2: Compromiso con objetivos y resultados

Competencia I.3: Planificación y gestión flexible

#### 2. Clúster II: Relaciones humanas

Competencia II.1: Liderazgo de servicio y motivación

Competencia II.2: Capacidad de inspirar

Competencia II.3: Influencia y empatía organizacional

Competencia II.4: Construcción y desarrollo de relaciones

#### 3. Clúster III: Transformación y digitalización

Competencia III.1: Pensamiento global aplicado

Competencia III.2: Gestión del cambio y transformación digital

Competencia III.3: Innovación y creatividad en red

#### 4. Clúster IV: Desarrollo personal y profesional continuo

Competencia IV.1: Desarrollo y desempeño profesional

Competencia IV.2: Aprendizaje basado en práctica y autodesarrollo

Competencia IV.3: Aprendizaje social colaborativo

Competencia IV.4: Autogestión emocional

#### 5. Clúster V: Servicio a la ciudadanía

Competencia V.1: Orientación hacia la experiencia de la ciudadanía

Competencia V.2.: Gobierno Abierto



# 0. Objetivos

Objetivos  
Bases del Modelo  
Liderazgo Transformador



# Objetivo

## Actualización del Diccionario

El Estatuto Básico del Empleado Público hace referencia a nuevos modelos de gestión administrativa basados en la gestión por competencias que, junto con los sistemas de gestión por objetivos y de gestión del conocimiento, constituyen los paradigmas actuales de los modelos de gestión pública y privada de los recursos humanos:

El Instituto Andaluz de Administración Pública culmina en 2010 la elaboración del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía, entre las cuales se encuentran las propias del nivel directivo que abarca los niveles administrativos 26 a 30, las cuales incorporan ya dos revisiones en 2012 y en 2014.

Habida cuenta del tiempo transcurrido, es conveniente acometer una nueva actualización de los roles de dirección esenciales y más generales en nuestra Administración, pues los rápidos cambios sociales y tecnológicos en los sistemas organizativos exigen actualizaciones para asegurar un liderazgo alineado con la cultura de la Administración del siglo XXI en consonancia, además, con lo previsto en el Anteproyecto de Ley de la Función Pública, y con los criterios generales de la doctrina, tanto pública como privada, en la materia.

Esta actualización será la base desde la cual el Instituto impulsará un sistema de formación para las personas directivas dinámico e innovador que permitirá completar a cada una de ellas las necesidades individuales para asegurarle el dominio necesario de todas las competencias definidas, en un proceso que pueda llegar a ser certificable.



# Objetivo

## Bases del modelo

Este modelo de habilidades de liderazgo debe poner en el centro el servicio a la ciudadanía y a las personas empleadas públicas como protagonistas del cambio, apostando por su talento y el aprendizaje continuo.

El nuevo servicio a la ciudadanía tiene que pasar por una apuesta por la simplificación, la modernización y la digitalización, en una administración más abierta y participativa, pero también por nuevos valores centrados en la vocación de servicio, la integridad y la transparencia.

Este modelo deber ser una guía que se traduzca en nuevos comportamientos de un liderazgo transformador en la nueva administración redárquica, que apuesta por las nuevas formas de trabajo híbridas, para gestionar a las personas empleadas públicas.

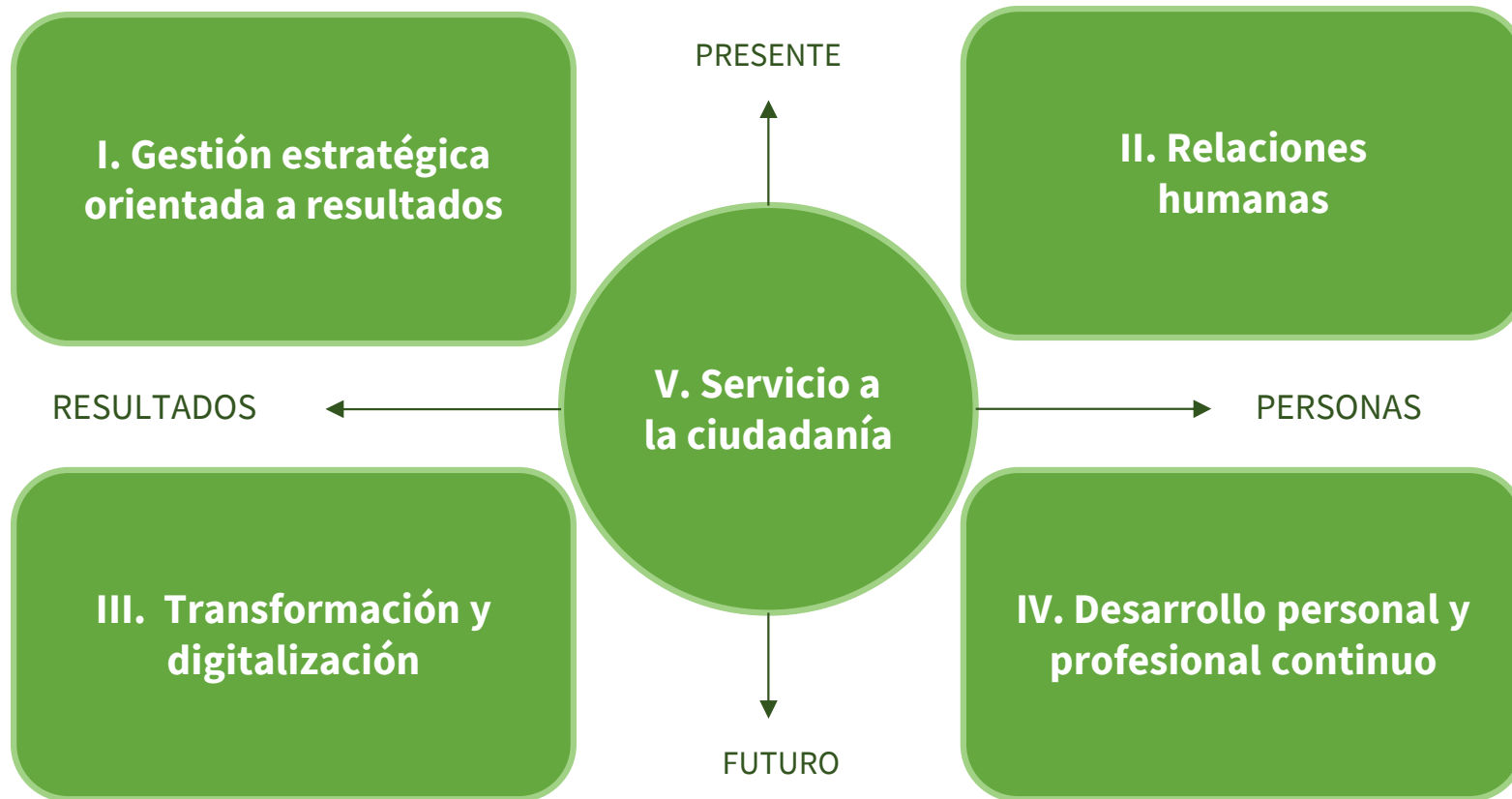


## ***UNA PERSONA LÍDER TRANSFORMADORA ES AQUELLA QUE...***

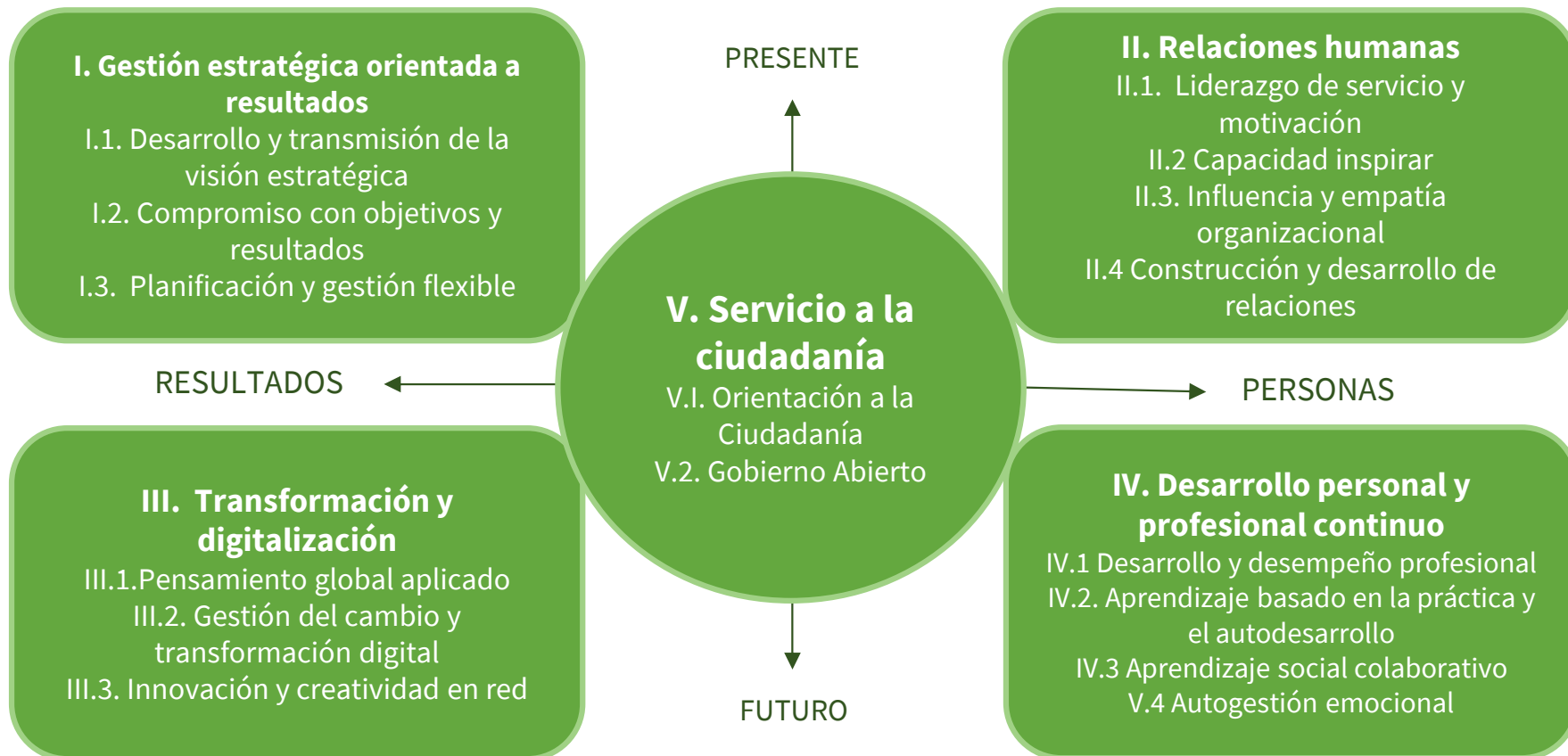
Dirige con el ejemplo y gestiona el equipo para lograr nuevas formas de trabajo ágiles y digitales, situando en el centro de la acción a las personas, al empleado público, conectando su talento y propiciando entornos de cambio orientados al servicio a la ciudadanía



# Liderazgo Transformador



# Liderazgo Transformador



# Liderazgo Transformador

## I. Gestión estratégica orientada a resultados

A partir de un desarrollo participativo de la visión estratégica, potencia el compromiso propio y de su equipo en la consecución de resultados, estableciendo objetivos adecuados y las acciones y proyectos para conseguirlos, con medidas de seguimiento y evaluación flexibles y continuas

RESULTADOS ←

## III. Transformación y digitalización

A partir de un pensamiento global y estratégico, involucra a los equipos en la gestión del cambio. Promueve la transformación digital e impulsa iniciativas de innovación y mejora.

PRESENTE ↑

## V. Servicio a la ciudadanía

Poner al ciudadano en el centro de nuestros objetivos y hacer que lo sienta así haciendo que valore el servicio que se le presta, y que éste sea de la calidad que esperan las personas destinatarias de nuestra actuación

↓ FUTURO

## II. Relaciones Humanas

Lidera e inspira a su equipo mediante una vocación de servicio que promueve la eficacia y el bienestar emocional. Es capaz de influir en su entorno basándose en una escucha activa de las personas y considerando los intereses diversos. Construye relaciones internas y externas que facilitan la consecución de los objetivos de su unidad a corto, medio y largo plazo.

→ PERSONAS

## IV. Desarrollo personal y profesional continuo

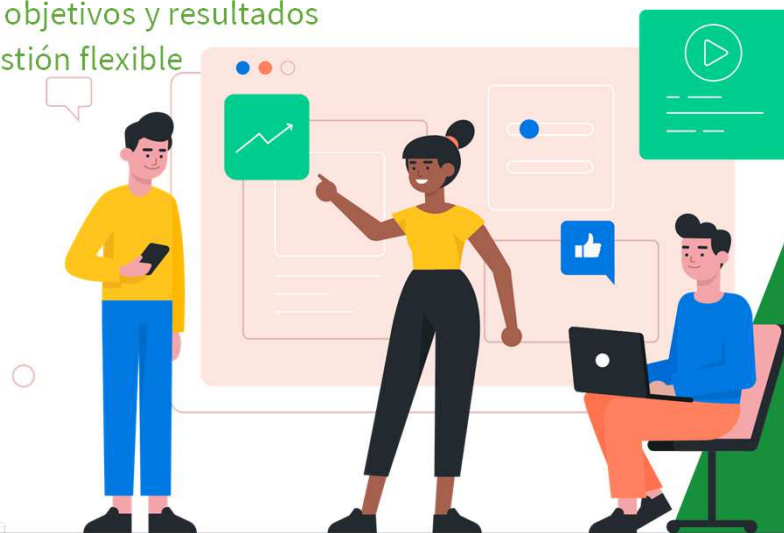
Potencia el aprendizaje y los sistemas de desempeño personales y colectivos que buscan la profesionalización de los equipos mediante el aprendizaje individual, grupal y colaborativo. Promueve la participación del personal en proyectos especiales y comunidades para potenciar un aprendizaje basado en la práctica y en el autodesarrollo.

# 1. Clúster I: Gestión estratégica orientada a resultados

Competencia I.1: Desarrollo y transmisión visión estratégica

Competencia I.2: Compromiso con objetivos y resultados

Competencia I.3: Planificación y gestión flexible

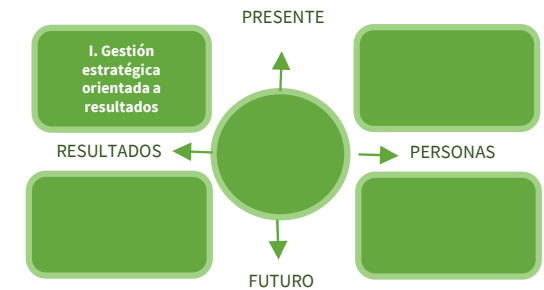


# Modelo Liderazgo Transformador

## I. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A RESULTADOS

### 1. DESARROLLO Y TRANSMISIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Clarificar la misión, desarrollar visión estratégica con el equipo y los actores implicados y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión; conocer cómo el entorno afecta a la estrategia y desarrollar, transmitir y explicar de forma participativa las actuaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.



### Comportamientos básicos

- Clarificar la misión y desarrollar visión estratégica con participación de los actores implicados.
- Desarrollar la estrategia conjuntamente con otros actores (gobernanza) y comunicar con transparencia.
- Organizar recursos y desarrollar actuaciones de forma estratégica, para lograr los objetivos y prever la organización, personas, actuaciones y recursos necesarios para la estrategia.
- Comunicar con frecuencia y de forma participativa la evolución de la estrategia y su contexto

### Comportamientos avanzados

- Utilizar sistemas de seguimiento con su equipo, que permitan analizar la evolución del entorno, para desarrollar la estrategia.
- Utilizar técnicas de prospectiva para anticipar los cambios en el contexto que pudieran afectar a la estrategia.

### Herramientas

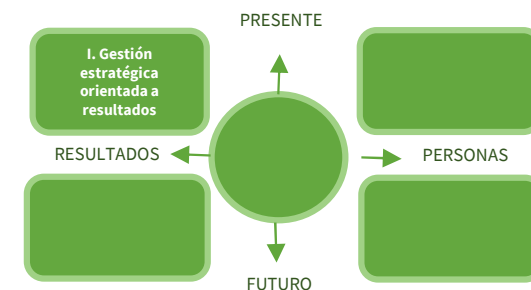
- Sistemas de vigilancia
- Sistema de escucha
- Análisis Prospectivo
- Escucha al sistema de Gobernanza
- Escucha activa de equipos
- Evaluación Políticas Públicas
- Cuadros de Mando, OKR's

# Modelo Liderazgo Transformador

## 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A RESULTADOS

## 2. COMPROMISO CON OBJETIVOS Y RESULTADOS

Implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización; potenciar el compromiso del equipo mediante objetivos individuales y colectivos, delegando, dando autonomía y reconociendo los logros.



### Comportamientos básicos

- Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos de forma excelente.
- Potenciar el compromiso del equipo con los objetivos.
- Asumir responsabilidades, tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos implicando al equipo.
- Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo y el del equipo, a los resultados de la organización.
- Identificar con el equipo el impacto de los objetivos de servicio público buscando compromiso.
- Demostrar resiliencia (capacidad de sobreponerse a las dificultades).

### Comportamientos avanzados

- Delegar, dar autonomía a personas y equipos como mecanismo de búsqueda del compromiso.
- Asignar objetivos de forma colectiva e individual mediante Indicadores Claves de Rendimiento (KPI) a corto plazo y medio plazo.

### Herramientas

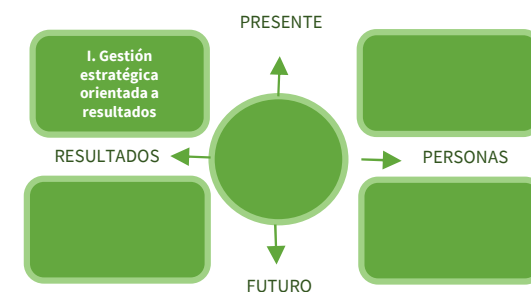
- Reuniones participativas de implicación
- DPO individual
- DPO colectivo
- Asignar Indicadores Claves de Rendimiento (KPI)
- Equipos autónomos
- Herramientas ofimáticas: Trello, Planner
- Sistemas de reconocimiento

# Modelo Liderazgo Transformador

## 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A RESULTADOS

## 3. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN FLEXIBLE

Establecer los objetivos y planes de modo activo y participativo, adaptándose a la estrategia general de la institución; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de las actuaciones y adaptar los objetivos y su propio enfoque a medida que la situación lo requiere, así como utilizar metodologías ágiles y basadas en proyectos que permitan adaptarse a estrategias cambiantes.



### Comportamientos básicos

- Identificar y evaluar el impacto.
- Buscar la simplificación y la toma de decisiones (agilidad) en la resolución de problemas de los equipos.
- Gestionar equipos presenciales y virtuales
- Realizar seguimiento, adaptar los planes, evaluar los resultados y establecer procedimientos de optimización y mejora continua.
- Establecer objetivos y prioridades con el equipo de modo activo, a corto, medio y largo plazo, de acuerdo a la estrategia, y hacer la planificación para conseguirlos.
- Utilizar metodologías de gestión por proyectos o de gestión por objetivos.

### Comportamientos avanzados

- Utilizar de forma cotidiana herramientas de seguimiento individual y colectivo.
- Utilizar sistemas de gestión avanzados y metodologías ágiles

### Herramientas

- Planes de acción
- Gestión por proyectos
- Reuniones de seguimiento
- Cuadros de Mando
- Evaluación de resultados
- Metodologías Ágil: scrum, lean, Design Thinking, Kanban,...
- CPM, PERT, Planner, Cronogramas, calendarios compartidos

## 2. Clúster II: Relaciones Humanas

Competencia I.1: Liderazgo de Servicio y Motivación

Competencia I.2: Capacidad de Inspirar

Competencia I.3: Influencia y Empatía Organizacional

Competencia I.4.: Construcción y desarrollo de relaciones

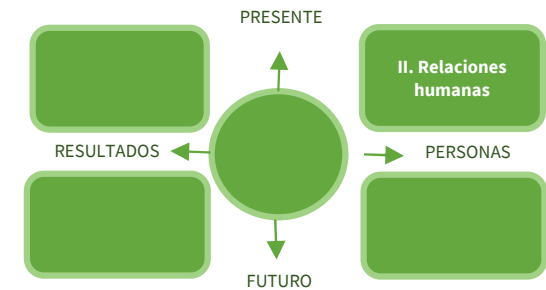


# Modelo Liderazgo Transformador

## II. RELACIONES HUMANAS

### 1. LIDERAZGO DE SERVICIO Y MOTIVACIÓN

Adaptarse a las personas que se lidera de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás mediante la comunicación, la colaboración, el reconocimiento y la participación; desde la escucha activa y empática, dar relevancia a los aspectos relacionados con el bienestar emocional del equipo y de las características de cada persona.



### Comportamientos básicos

- Liderar de forma adaptativa, motivando, involucrando y escuchando a las personas del equipo y gestionar las emociones.
- Compartir información y dar participación al equipo en la toma de decisiones
- Reconocer y valorar las aportaciones de las personas del equipo.
- Delegar y distribuir las funciones de acuerdo con las capacidades de las personas y los recursos, a partir de una escucha activa y empática.

### Comportamientos avanzados

- Estar al servicio de su equipo cuidando del bienestar emocional de cada una de las personas proporcionando una identidad al equipo.
- Aprender del equipo y actuar integrando las opiniones de los demás.

### Herramientas

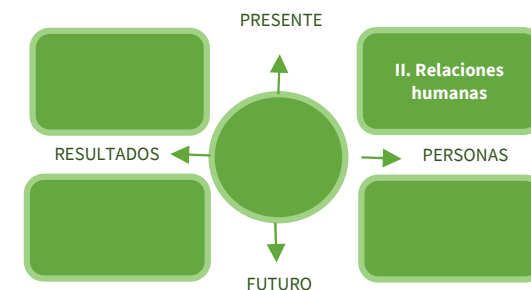
- Reuniones participativas de orientación
- Asignaciones y delegación
- Personalizados
- Análisis de clima
- Reuniones personalizadas sobre intereses personales
- Acciones de construcción equipos (Team Building)
- La entrevista personalizada, feed-back

# Modelo Liderazgo Transformador

## II. RELACIONES HUMANAS

### 2. CAPACIDAD DE INSPIRAR

Ser referente para el equipo, inspirar con su ejemplo, integridad y vocación de servicio y crear un clima favorable al proyecto y propósito común; hacerlo desde la propia autoexigencia creando un entorno dónde se aprende del error y de la diferencia y se favorece la confianza que redonda en una comunicación fluida y en el bienestar del equipo.



### Comportamientos básicos

- Desarrollar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto.
- Inspirar con su ejemplo, con su vocación de servicio a la ciudadanía y a los valores de la junta de Andalucía.
- Comportarse con integridad conforme a los valores de la Junta de Andalucía que serán guía y referente en su desempeño.
- Crear un clima de confianza y seguridad que facilite la comunicación y el bienestar.

### Comportamientos avanzados

- Potenciar la resiliencia del equipo mediante un propósito común.
- Crear un entorno dónde se aprende del error y la discrepancia

### Herramientas

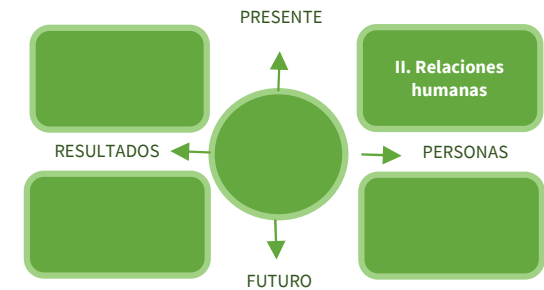
- Clima y bienestar
- Aspectos motivacionales
- Seguimiento de un código ético
- Espacios de conversación de confianza
- Mindfulness

# Modelo Liderazgo Transformador

## II. RELACIONES HUMANAS

### 3. INFLUENCIA Y EMPATÍA ORGANIZACIONAL

Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por las demás personas; entender las necesidades e intereses de los demás actores e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces para alcanzar los objetivos de su organización; elaborar estrategias de comunicación que favorezcan corrientes de opinión, toma de decisiones o creación de soluciones alineadas con los objetivos de su organización.



### Comportamientos básicos

- Comunicar con asertividad para garantizar la eficacia de la unidad.
- Influir en las personas de nivel jerárquico superior mediante un asesoramiento coherente, franco, honesto, preciso, completo y oportuno.
- Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de las demás personas o entidades.
- Comunicar con efectividad y empatía para que las demás personas conozcan y compartan las ideas propias y de la organización, adaptándose al contexto.
- Afrontar negociaciones constructivas de ganancia mutua y utilizar argumentos persuasivos.

### Comportamientos avanzados

- Crear sinergias con la organización resolviendo conflictos.

### Herramientas

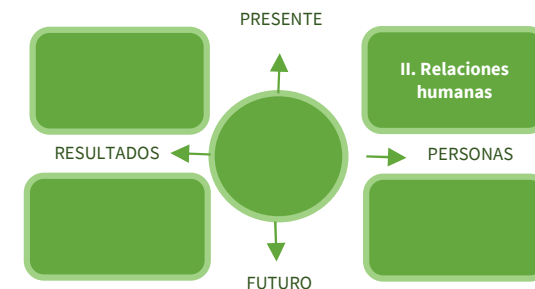
- Presentaciones complejas
- Mapa de roles
- Redes e influencia digital
- Comunidades internas
- Sistemas/reuniones de escuchas

# Modelo Liderazgo Transformador

## II. RELACIONES HUMANAS

### 4. CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES

Establecer redes de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza; crear situaciones de intercambio con las personas del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma; afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización; creando equipos diversos y redes colaborativas.



### Comportamientos básicos

- Crear redes formales e informales (redarquía) que impulsen el cambio para alcanzar los objetivos de su unidad.
- Mantener una red de contactos y equipos formales e informales que sean útiles para mejorar la gestión organizativa.
- Desarrollar estrategias, canales y acciones de comunicación efectiva que favorezcan los objetivos de su unidad.
- Valorar la diferencia y la diversidad de los interlocutores y afrontar positivamente y con flexibilidad situaciones de dificultad.

### Comportamientos avanzados

- Crear redes colaborativas con otras unidades de la administración que le permitan la coordinación y mejora de servicios
- Crear equipos multidisciplinares, de diferentes unidades, con el objetivo de asegurar la colaboración y la innovación.

### Herramientas

- Comunidades externas con otras áreas de la administración
- Reuniones formales e informales
- Jornadas y congresos con actores clave
- Plataformas y redes tecnológicas participativas
- Estrategia de Comunicación

### 3. Clúster III: Transformación y digitalización

Competencia III.1: Pensamiento Global Aplicado

Competencia III.2: Gestión del Cambio y Transformación Digital

Competencia III.3: Innovación y creatividad en red

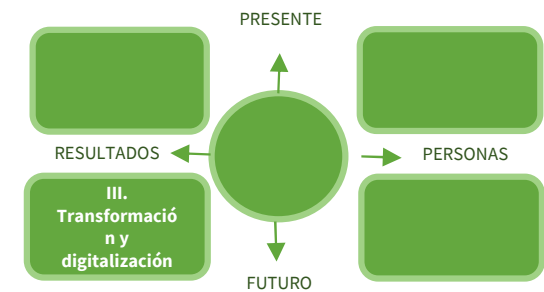


# Modelo Liderazgo Transformador

## III. TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

### 1. PENSAMIENTO GLOBAL APLICADO

Pensar de modo global considerando la organización en su conjunto y su contexto y desarrollar soluciones prácticas basadas en cuadros teóricos, conceptuales o tecnológicos, compartirlos y clarificarlos con el equipo; estimular el sentido crítico y la participación del equipo en la identificación de oportunidades e implicándolos en las diferentes iniciativas.



#### Comportamientos básicos

- Desarrolla un pensamiento crítico, que le permite utilizar marcos de reflexión abstractos y temas claves para su gestión que comparte con su equipo.
- Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización.
- Identificar las tendencias digitales de interés para mejorar su ámbito de trabajo.
- Pensar de forma global y desarrollar soluciones adecuadas a su contexto basándose en modelos.

#### Comportamientos avanzados

- Estimular el análisis participativo que deriva en soluciones de cambio con elevada aceptación.

#### Herramientas

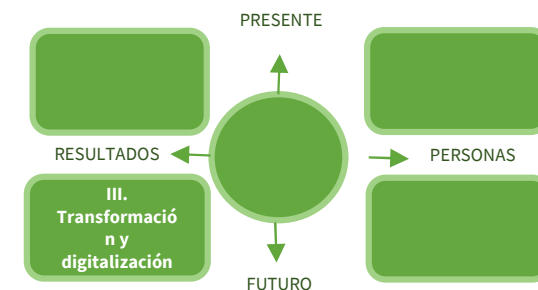
- Comunidades Vigilancia
- Grupos de análisis
- Prospectiva tecnológica
- El benchmarking Gestión de Conocimiento y redes expertos
- Técnicas de Innovación cómo Design Thiking, Lean

# Modelo Liderazgo Transformador

## III. TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

### 2. GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Identificar y comprender rápidamente y de forma participativa los cambios del entorno, planteando y evaluando las diferentes oportunidades que se generen; revisar y hacer el seguimiento con el equipo 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 para minimizar la resistencia; simplificar los procedimientos y potenciar su digitalización.



#### Comportamientos básicos

- Impulsar e implicar a los colaboradores en iniciativas y equipos que trabajen en la simplificación de procedimientos y en la transformación digital.
- Gestionar la dimensión emocional del cambio en el equipo con empatía, comunicación, escucha y comprensión.
- Estimular la participación y minimizar el impacto del cambio en las personas, dar información para disminuir la resistencia.
- Integrar a todo el equipo en los procesos de cambio y apoyar a las personas con más dificultades.

#### Comportamientos avanzados

- Identificar las oportunidades y sistemas que permitan dar agilidad a la aplicación de la normativa.
- Desarrollar, transmitir y dar las orientaciones necesarias para adaptar la unidad a los cambios, garantizando el logro de la misión.

#### Herramientas

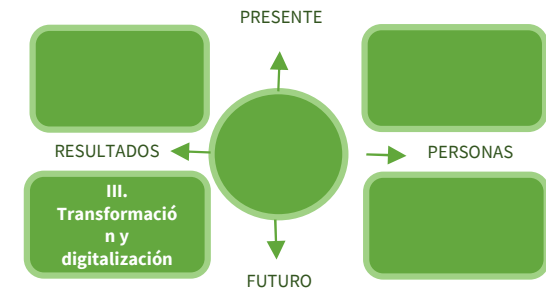
- Equipos de cambio
- Especialistas digitales
- Iniciativas digitales
- Sistemas de simplificación
- Sistemas de digitalización
- Administración electrónica
- Sistemas colaborativos y participativos
- Prospectiva, vigilancia

# Modelo Liderazgo Transformador

## III. TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

### 3. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN RED

Tener creatividad, generar ideas nuevas y útiles para la organización, estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de dichas ideas; potenciar la innovación y la mejora mediante equipos de proyecto y estructuras redárquicas, presenciales o virtuales, utilizando las metodologías más adecuadas para cada proyecto que potencian la delegación y el intraemprendimiento.



#### Comportamientos básicos

- Aportar nuevas ideas creativas y nuevos enfoques a problemas y situaciones para su puesta en marcha.
- Estimular a las demás personas de la organización y de su unidad para que generen nuevas ideas, y ponerlas en marcha.
- Crear nuevos equipos con nuevos roles en estructuras redárquicas que potencian la creatividad e innovación.
- Dar soporte a los equipos e iniciativas individuales de mejora e innovación.

#### Comportamientos avanzados

- Crear ecosistemas que generan ideas y equipos ágiles de innovación y mejora.
- Potenciar el intraemprendimiento y la flexibilidad, dar autonomía, delegar y apoyar las iniciativas innovadoras.

#### Herramientas

- Equipos de cambio
- Especialistas digitales
- Iniciativas digitales
- Sistemas de simplificación
- Sistemas de digitalización
- Administración electrónica
- Cafés virtuales y presenciales
- Laboratorios
- Sistemas ágiles tipo Kanban, Trello

## 4. Clúster IV : Desarrollo personal y profesional continuo

Competencia IV.1 Desarrollo y desempeño profesional

Competencia IV.2. Aprendizaje basado en la práctica y el autodesarrollo

Competencia IV.3 Aprendizaje social colaborativo

Competencia V.4 Autogestión emocional

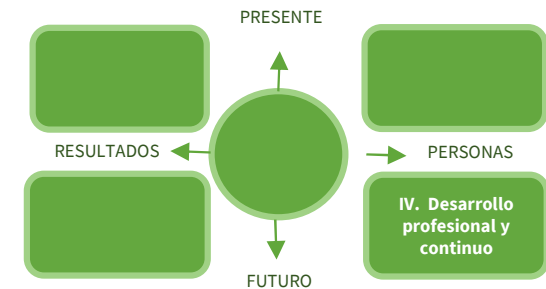


# Modelo Liderazgo Transformador

## IV. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL CONTINUO

### 1. DESARROLLO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL

Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora; establecer los objetivos del desempeño para el equipo e individuales a partir de las expectativas, puntos fuertes y puntos débiles de los profesionales haciendo su seguimiento; utilizar perfiles de competencias y dar especial importancia a las habilidades futuras relacionadas con la digitalización y nuevas formas de trabajo.



#### Comportamientos básicos

- Conocer las expectativas profesionales de los miembros del equipo.
- Gestionar el desempeño y rendimiento en base a competencias genéricas y técnicas, en especial las digitales.
- Potenciar la evaluación del desempeño por parte de todo el equipo.
- Identificar puntos fuertes y áreas de mejora de forma personalizada, utilizándolos para promover el desarrollo profesional, tanto individual como colectivo.

#### Comportamientos avanzados

- Buscar una mayor tecnificación en las habilidades futuras de los profesionales de nuestros equipos.

#### Herramientas

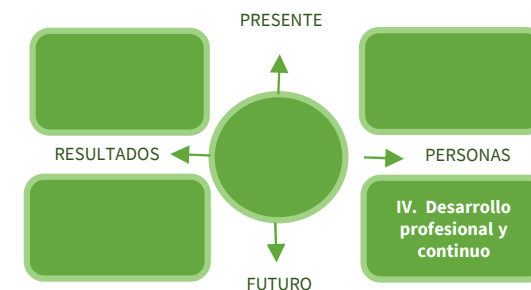
- Sistemas gestión desempeño
- Seguimiento semestral
- Evaluaciones 180°- 360°
- Evaluación colectiva
- Herramientas de autoevaluación y desarrollo
- OKR
- Carreras profesionales

# Modelo Liderazgo Transformador

## IV. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL CONTINUO

### 2. APRENDIZAJE BASADO EN LA PRÁCTICA Y EN EL AUTODESARROLLO

Impulsar el desarrollo profesional y personal propio y de las personas del equipo; crear espacios de aprendizaje basados en la práctica del trabajo; fomentar la polivalencia; promover el aprendizaje de competencias en grupo y mediante el autodesarrollo; establecer iniciativas de desarrollo basándose en las necesidades futuras del área y en la competencias emergentes.



### Comportamientos básicos

- Fomentar los aprendizajes de competencias basados en la práctica ya sea mediante asignaciones (o encargos), mentores, iniciativas, nuevos roles y funciones etc.
- Potenciar el auto desarrollo mediante la autoevaluación con mapas de competencias y habilidades (especialmente digitales).
- Diseñar y facilitar momentos de aprendizaje colectivo durante los procesos de trabajo (análisis colectivo de procesos, de resultados, de situaciones críticas,...).
- Fomentar el intercambio de funciones y crear polivalencia con la ayuda de sistemas de mentoring, asignaciones (o encargos) y compartir experiencia entre colaboradores.

### Comportamientos avanzados

- Potenciar el intraprendimiento que permite el aprendizaje basado en la práctica.
- Asegurar la reflexión sobre el aprendizaje de competencias emergente o futuras (especialmente digitales).

### Herramientas

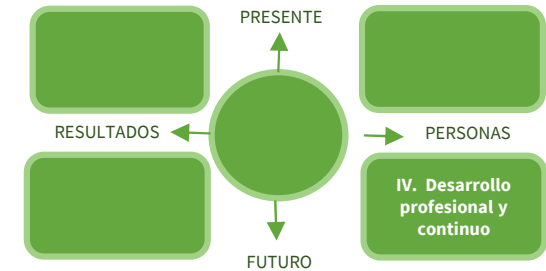
- Sistemas Reskilling /Upskilling
- Nuevos roles identificados
- Mapas y GAPS de habilidades
- Nuevas habilidades digitales
- Mapa de conocimiento crítico
- Procesos de mentoría
- Entornos Personales de Aprendizaje
- Sistemas de Evaluación de Desempeño

# Modelo Liderazgo Transformador

## IV. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL CONTINUO

### 3. APRENDIZAJE SOCIAL COLABORATIVO

Crear espacios de aprendizaje basados en la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones; facilitar el intercambio de experiencias y prácticas para la mejora; gestionar el conocimiento individual y colectivo.



#### Comportamientos básicos

- Crear iniciativas que promueven el aprendizaje social en red que sirven para la mejora de competencias y habilidades, y para la transmisión entre personas en movilidad (jubilaciones, traslados, nuevos ingresos, etc.)
- Crear espacios donde se puedan intercambiar ideas de forma libre y confortable
- Impulsar la participación del equipo en ecosistemas en red de aprendizaje de competencias y gestión del conocimiento.
- Crear espacios de aprendizaje colaborativo y de gestión del conocimiento.

#### Comportamientos avanzados

- Crear roles con funciones relacionadas con el aprendizaje o gestión del conocimiento que ayuden a la sistematización del ecosistema de aprendizaje.
- Crear ecosistemas de aprendizaje, de gestión del conocimiento o comunidades de prácticas.

#### Herramientas

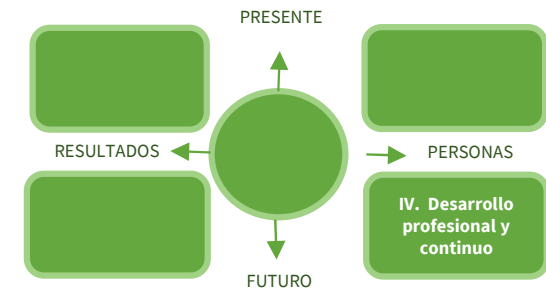
- Uso de técnicas desarrollo social
- Comunidades de aprendizaje
- Comunidades de práctica
- Sistemas de Gestión del Conocimiento
- Nuevos roles relacionados con el aprendizaje
- Entornos Organizativos de Aprendizaje

# Modelo Liderazgo Transformador

## IV. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL CONTINUO

### 4. AUTOGESTIÓN EMOCIONAL

Gestionar sus emociones, su capacidad de aprendizaje y curiosidad o motivación de forma que consigue tener flexibilidad cognitiva y una mentalidad abierta frente a nuevos retos y un pensamiento crítico que acaba impactando en la consecución de los objetivos de la unidad; gestionar situaciones complejas desde una posición de equilibrio personal y autogestión emocional que redundan en el bienestar del equipo.



#### Comportamientos básicos

- Gestionar sus emociones para facilitar su motivación, resiliencia y equilibrio personal que redunde en el bienestar del equipo.
- Potenciar el autoliderazgo, entendido como la capacidad de autogestionarse para potenciar el cambio personal y el logro de objetivos.
- Tener mentalidad abierta, flexibilidad cognitiva y pensamiento crítico frente a las decisiones y los problemas.
- Potenciar el autoconocimiento que le permita el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender y cambiar de hábitos y estilos.

#### Comportamientos avanzados

- Adoptar una actitud de curiosidad permanente y aprendizaje continuo que redunde en el servicio que presta a la ciudadanía y a su equipo.

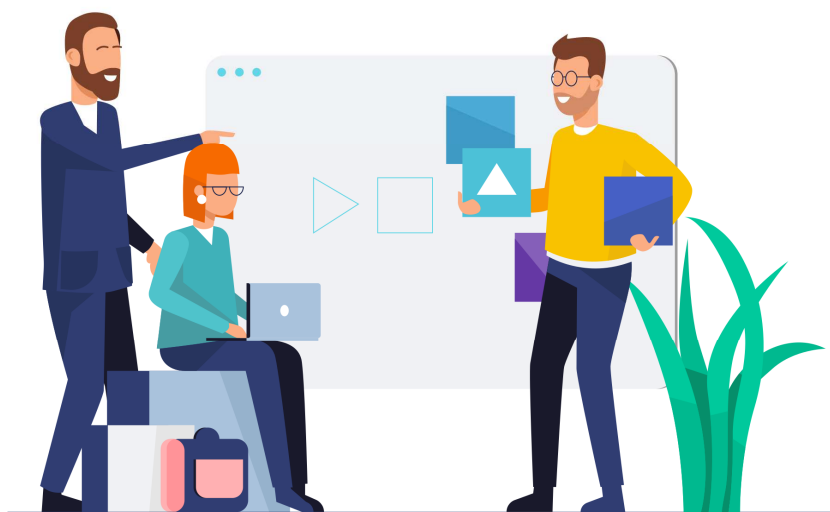
#### Herramientas

- Sistemas de autoevaluación continua
- Entorno Personal de Aprendizaje
- Herramientas de autoconocimiento y autoconciencia
- Mapa de habilidades a desarrollar (Skill Map)
- Técnicas de aprender a aprender
- Mindfulness

## 5. Clúster V: Servicio a la ciudadanía

Competencia V.1: Orientación hacia la experiencia de la ciudadanía

Competencia V.2: Gobierno abierto

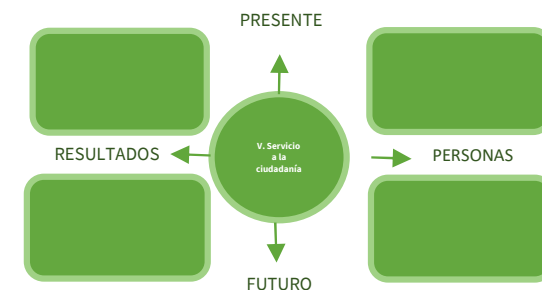


# Modelo Liderazgo Transformador

## V. SERVICIO A LA CIUDADANÍA

### 1. ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA

Garantizar la mejora continua de la prestación del servicio mediante una capacidad de escucha y de evaluación de su servicio; seguir la percepción del servicio, garantizar la accesibilidad de la información en y conocer las necesidades y demandas de la ciudadanía con objeto de proporcionar un servicio óptimo y de calidad; conocer la experiencia ciudadana.



### Comportamientos básicos

- Escuchar a la ciudadanía para recibir sugerencias de las personas destinatarias de su actividad.
- Cuidar la accesibilidad a la información que necesita o quiere conocer la ciudadanía más allá de las exigencias normativas de transparencia.
- Garantizar la mejora continua de la prestación del servicio reduciendo tiempos de entrega, simplificando los procesos y procedimientos a su cargo.
- Velar por la buena percepción del servicio prestado de modo que las personas a las que se dirige la actuación perciban que reciben un servicio de calidad.
- Conocer la experiencia ciudadana en su ámbito de actuación

### Comportamientos avanzados

- Fomentar actuaciones de comunicación segmentadas en función del perfil ciudadano.
- Percibir o detectar nuevas necesidades en su área de actuación en los diferentes perfiles ciudadanos (especialmente los que tienen Gap de habilidades digitales).
- Utilizar sistemas de evaluación de políticas públicas que permitan determinar la eficacia y el impacto del servicio que se presta.

### Herramientas

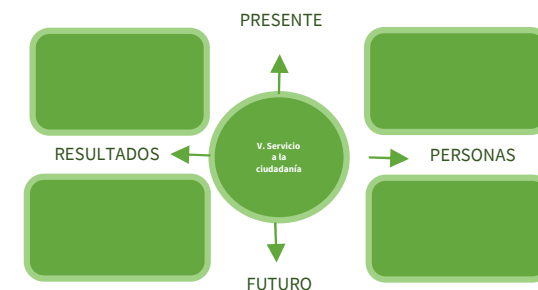
- Experiencia de usuario
- Viaje (Journey) del ciudadano
- Herramientas de evaluación "amables"
- Usabilidad del servicio
- Indicadores de satisfacción de la ciudadanía
- Sistemas ágiles de evaluación de políticas públicas
- Impacto en redes
- Cliente misterioso

# Modelo Liderazgo Transformador

## V. SERVICIO A LA CIUDADANÍA

### 2. GOBIERNO ABIERTO

Asegura la satisfacción de la ciudadanía basándose en los principios de transparencia y rendición de cuentas, colaboración con otras administraciones y actores privados y participación e implicación de la propia ciudadanía; utiliza modelos de gobernanza que garantizan un gobierno basado en el diálogo con una toma de decisiones de más calidad que favorecen la innovación pública.



### Comportamientos básicos

- Crear el sistema de gobernanza de su ámbito para la gestión y la adopción de políticas con la participación de la ciudadanía, de actores públicos y privados.
- Buscar sistemas de consulta, debate, participación o co-creación (innovación abierta) con la ciudadanía que permitan un conocimiento directo de sus necesidades e intereses
- Asegura políticas de transparencia ofreciendo datos sobre su servicio con un acceso simple y sencillo
- Ofrecer datos que le permiten rendir cuentas frente la ciudadanía basándose en los principios de transparencia

### Comportamientos avanzados

- Utilizar la colaboración público-privada para obtener la flexibilidad, visión y conocimiento de la empresa o del tercer sector de forma que se facilita la toma de decisiones y los servicios prestados.

### Herramientas

- Herramientas de participación ciudadana
- Espacios de innovación ciudadana
- Sistemas de Gobernanza
- Órganos de participación de la ciudadanía
- Técnicas de gobierno abierto
- Sistemas de transparencia
- Creación de sociedades o instituciones
- Sistemas de co-creación y diseño colaborativo



**Junta de Andalucía**