



ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN 2015

La base fundamental de la formación para la dirección está en las competencias. Las definimos como el *conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes, que deben poseer las personas empleadas en la administración pública para desempeñar de forma excelente sus funciones.* Partiendo del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía para los niveles 26 a 30, revisado al año 2014, y teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones que el Instituto viene realizando desde 2007 hemos definido el ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN. Supone una secuencia lógica de un grupo coherente de acciones formativas, con la finalidad de diseñar una respuesta formativa integrada para un perfil profesional directivo. El orden deseable para la realización de las actividades troncales del Itinerario es el establecido en el cuadro adjunto, especialmente *Dirección Pública y Estrategias Efectivas de Comunicación.* Permite aprovechar las sinergias de la realización de un proyecto formativo ordenado. Está formado por once talleres; seis troncales y cinco optativos.

TALLERES DEL ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN	
Área Temática y Materia	Talleres
Troncales	
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Dirección Pública
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Estrategias Efectivas de Comunicación
06. Gestión de la organización 06.10 Planificación y estrategia	Planificación y Gestión de Proyectos
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Liderazgo Participativo
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Liderazgo Capacitador
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Gestión del Cambio
Optativas	
06. Gestión de la organización 06.10 Planificación y estrategia	Misión, Visión y Valores
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Compromiso e Implicación Profesional
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Creatividad e Innovación
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Liderazgo Orientativo
04.Gestión de personas 04.02 Liderazgo y desarrollo de personas	Organización y Gestión Personal

La obtención del reconocimiento de este Itinerario exigirá la realización con aprovechamiento de al menos las seis acciones formativas troncales y dos de las optativas. Dicho reconocimiento se realizará por el Instituto Andaluz de Administración Pública a petición de las personas interesadas. En el proceso de reconocimiento participará una Comisión que se designará a tal efecto y podrán ser tenidos en cuenta las actividades formativas para la dirección realizadas desde el año 2007. La actividad *Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas* estará orientada primordialmente a la realización del Itinerario y supondrá, si se dan las condiciones de aprovechamiento, la realización de cuatro talleres; *Dirección pública* y los tres talleres que se realicen con la actividad. *Iniciativa Mentor: Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas*, si se dan las condiciones de aprovechamiento, supondrá la realización del taller *Dirección pública*.



FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

DIRECCIÓN PÚBLICA	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
a) Tomar conciencia del alcance, implicaciones y finalidad del ejercicio de la dirección pública, asumiendo su papel en el desempeño del servicio público, así como conocer y comprender las competencias directivas y los distintos estilos de dirección. b) Obtener una visión global de la función directiva y del alcance del itinerario emprendido.	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Tomar conciencia y reforzar todas las competencias para los niveles 26 a 30 del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía (2014), especialmente las siguientes:	
<p>C.1. Compromiso con los objetivos y resultados: Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía, implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización o del servicio al que pertenece.</p> <ul style="list-style-type: none">CE.1.1. Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía.CE.1.2. Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos y misión de forma excelente.CE.1.3. Asumir responsabilidades y tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos marcados por la organización.CE.1.4. Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo a los resultados de la organización.	
<p>C.2. Desarrollo y transmisión de la visión estratégica: Clarificar la misión, desarrollar visión estratégica, compartirla con el equipo y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión. Desarrollar, transmitir y explicar las orientaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.</p> <ul style="list-style-type: none">CE.2.1. Clarificar la misión y desarrollar visión estratégica, mostrando conciencia de lo público.	
<p>C.3. Liderazgo y motivación: Adaptarse a las personas que se lidera de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás; establecer objetivos de desempeño de forma coordinada, reconociendo y valorando las aportaciones de los demás, y delegar funciones y compartir las</p>	

responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.

CE.3.1. Liderar de forma adaptativa, motivando e involucrando a los demás.

CE.3.2. Mostrar reconocimiento y valoración de las aportaciones de las personas del equipo.

C.4. **Capacidad para inspirar:** Difundir y comportarse con integridad, conforme a los valores de la Junta de Andalucía y utilizarlos como guía y referente en la actuación. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.

CE.4.1. Difundir y comportarse con integridad conforme a los valores de la Junta de Andalucía.

CE.4.2. Utilizar los valores de la Junta de Andalucía como guía y referente en el desempeño de las tareas y obligaciones del trabajo.

CE.4.3. Lograr el desarrollo y mantenimiento de un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto.

CE.4.4. Asumir el papel de referente, actuando como un ejemplo ante las demás personas.

C.5. **Influencia:** Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás; entender las necesidades e intereses de los demás e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces con la organización.

CE.5.1. Conseguir la creación de sinergias y situaciones de ganancia mutua.

CE.5.1. Saber adaptar la comunicación a los distintos contextos.

C.6. Trabajar y poner en común las visiones sobre los siguientes contenidos destinados a una visión global de las competencias directivas y el itinerario a seguir...

- ✓ Gobernanza pública. Un código ético para el ejercicio de la responsabilidad pública. Visión y misión y valores en lo público. La ciudadanía como eje y sentido del servicio público
- ✓ El contexto de la Junta de Andalucía en el ejercicio de la función directiva: estructura, papel de los distintos niveles de dirección, estilos dominantes, necesidades de mejora...
- ✓ Cultura de las organizaciones y cultura de la dirección
- ✓ La dirección intermedia y las políticas públicas.
- ✓ Dirección y liderazgo público.
- ✓ Los distintos estilos de liderazgo, su aplicación e implicaciones.
- ✓ El sistema de competencias y las competencias directivas.
- ✓ El Programa de Formación para la Dirección en el IAAP. El Itinerario Formativo Básico para la Dirección.

CONTENIDOS

❖ **Gobernanza y dirección pública:**

- + Dirigir en el espacio público desde una idea de la gobernanza.
- + La ciudadanía como eje y sentido del servicio público.

❖ **La Dirección Pública desde la Visión, Misión y Valores de la organización.**

- + Visión, Misión y Valores
- + Cultura de las organizaciones y cultura de la dirección
- + Un código ético para el ejercicio de la responsabilidad pública



❖ **La Junta de Andalucía como contexto para el ejercicio de la Dirección Pública:**

- + Estructura, distintos niveles y su papel, estilos dominantes.
- + Necesidades de mejora, limitaciones y oportunidades.
- + La dirección intermedia y las políticas públicas.

❖ **Los estilos de liderazgo, su aplicación e implicaciones:**

- + Dirección y liderazgo.
- + Distintos estilos de liderazgo.
- + Aplicación, implicaciones y práctica de los estilos de liderazgo.

❖ **La Formación para la Dirección:**

- + El sistema de competencias.
- + Las competencias directivas
- + El programa de formación para la dirección en el IAAP.
- + Los itinerarios y el itinerario para la dirección.

+ **El Proyecto Personalizado para la Dirección.**

**Tener en cuenta el enfoque de transferencia al puesto de trabajo (MAESTRA)

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>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.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Comunicar las ideas y mensajes, propios o de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.1. Conoce y sabe identificar diferentes estilos de comunicación y cómo utilizarlos correctamente en diversas situaciones.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.2. Reconoce las barreras que interfieren y condicionan las habilidades comunicativas.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.3. Elabora un discurso estructurado y sabe expresarse de forma oral y por escrito.</p> <p>C.2. Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de los demás, integrándolos para el mejor cumplimiento de la misión.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.1. Aplica escucha activa al menos de segundo nivel.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.2. Aplica el feedback positivo y negativo con su equipo.</p> <p>C.3. Adaptar la comunicación a los distintos contextos y personas.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.1. Identifica situaciones diferentes y aplica estrategias distintas.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.2. Utiliza argumentos persuasivos en una situación compleja.</p> <p>C.4. Conseguir la creación de sinergias y situaciones de ganancia mutua y llevar a cabo negociaciones habituales constructivas incluso en situaciones de dificultad.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.1. Muestra un ejemplo donde emplea la asertividad.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.2. En una situación simulada (o real) aplica las habilidades de negociación para la ganancia mutua.</p>	
CONTENIDOS	
<p>LA COMPETENCIA INFLUENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
- Cuerpo – Emoción – Lenguaje: la triada de la comunicación efectiva.
- Comunicación vs. Influencia.
- Estilos de comunicación: pasivo, agresivo, asertivo.
- Barreras de la comunicación.

HABILIDADES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

- La asertividad: estrategias prácticas para dirigir asertivamente.
- La escucha activa y la empatía: técnicas de escucha.
- La habilidad para comunicar información útil sobre el comportamiento: el feedback. Cuándo y cómo comunicar feedback.
- Principios de la comunicación no verbal.
-

OTRAS REFERENCIAS

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE ENTORNOS DE NEGOCIACIÓN

- La negociación colaborativa en la búsqueda de acuerdos y entendimiento.
- Los principios de la negociación: estrategia ganar-ganar.
- Habilidades de comunicación en situación de conflictos interpersonales.

LA CONFIABILIDAD Y LA CONFIANZA

LA EMPATÍA COMO ELEMENTO DE LA INFLUENCIA Y LA COMUNICACIÓN

EL MAPA Y EL TERRITORIO

FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN

Datos de clasificación

Área temática	06. Gestión de la organización
Materia principal	10. Planificación y estrategia
Materias asociadas	
Código	06.10.

Identificación

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>Establecer, en proyectos, programas o planes (PPP), los objetivos y prioridades de modo activo, adaptándose a la estrategia general de la institución o unidad a la que pertenece; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de los proyectos, y procurar la optimización continua de los resultados estableciendo medios para</p>	

corregir las diferencias en el caso de que las hubiera.

CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

C.1. Establecer objetivos y prioridades de modo activo, a medio y largo plazo, de acuerdo a la estrategia de la organización.

CE.1.1. Realiza y explica las acciones que realiza para conocer detalladamente la realidad sobre la que debe trabajar.

CE.1.2. Define los objetivos prioritarios relacionándolos con la estrategia de la organización, teniendo en cuenta la situación de partida, los recursos con los que puede contar y las necesidades de la ciudadanía.

C.2. Establecer planes operativos de los PPP, definiendo responsables, acciones, plazos, tareas y medios necesarios.

CE.2.1. Establece fases, y acciones en cada una de ellas, que son pertinentes al contexto y los medios.

CE.2.2. Desglosa un presupuesto y las fuentes de financiación.

CE.2.3. Identifica las fases del ciclo de vida del PPP.

C.3. Gestionar PPP impulsando su ejecución organizando los recursos conforme a lo planificado con los ajustes pertinentes.

CE.3.1. Identifica y maneja las herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

C.4. Realizar seguimiento, medir y evaluar los resultados.

CE.4.1. Distingue entre medición y evaluación.

CE.4.2. Describe estrategias de seguimiento de una programación aplicables al contexto de la Junta.

CE.4.3. Redacta correctamente al menos 3 indicadores de PPP.

CE.4.4. Selecciona y describe tres técnicas de evaluación de resultados a utilizar en su contexto laboral, creando el instrumento de apoyo a la misma.

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

- Descripción de los comportamientos clave asociados a la competencia.
- La importancia de la planificación y la gestión en la administración.

CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD BASE DE LA PLANIFICACIÓN

- Necesidad de basar la planificación en datos, necesidades detectadas, recursos y contexto.
- Técnicas básicas de recogida de información.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA VS. OPERATIVA

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

- Determinación del alcance.
- Fases de la planificación.
- Definir objetivos evaluables.
- Establecimiento de estrategia. Fases y acciones.
- Calendario.
- El equipo del proyecto. Reparto de tareas y responsabilidades.
- Recursos, presupuesto y financiación.



GESTIÓN DE PROYECTOS

- Constitución.
- Impulso de los trabajos.
- Gestión de tiempos.
- Gestión de costes.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de personas.
- Gestión de las comunicaciones.
- Control de cambios.
- Cierre.

SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- Medir vs evaluar.
- Estrategias para el seguimiento.
- Indicadores.
- Técnicas básicas de evaluación de proceso y resultados.

OTRAS REFERENCIAS

ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DE LOS TRABAJOS (EDT/WBS)

LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

LA GESTIÓN DE RIESGOS

LA GESTIÓN DE LA MEJORA

- La gestión de la Calidad. Un proceso de mejora continua.
- Beneficios de la gestión de la calidad para la ciudadanía, los trabajadores y la organización.
- Indicadores de mejora.

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>Liderar según 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, y delegar funciones y compartir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Organizar el trabajo estableciendo objetivos de desempeño de forma dialogada y conjunta.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.1. Identifica los roles existentes en el grupo y utiliza el rol de cada uno en beneficio del equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.2. Realiza un esquema que recoge cualidades y habilidades de los miembros de su equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.3. Invita a sus colaboradoras a tomar parte de la toma de decisiones relacionada con su tarea buscando consenso.</p> <p>C.2. Utilizar el proceso de delegación en la gestión de equipos.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.1. Distribuye las funciones y tareas de los miembros de su equipo fundamentándolo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.1. En un supuesto práctico (o en el suyo propio), explica responsabilidades que son delegables, y describe los pasos para hacer la delegación.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.3. Utiliza el feedback positivo y negativo.</p> <p>C.3. Preparar y gestionar reuniones responsabilizando al equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.1. Describe las tareas previas necesarias para una reunión.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.2. Describe secuencias básicas del desarrollo de una reunión participativa.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.3. Explica el desarrollo de tres técnicas participativas aplicables a una reunión de equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.4. Describe estrategias de reflexión y continuidad tras las reuniones en las que se llega a consenso.</p> <p>C.4. Establecer el trabajo colaborativo en su equipo, conociendo y confiando en la capacidad de las personas colaboradoras</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.1 Prepara una reunión con su equipo en la que hay tiempo para escuchar sus opiniones y sugerencias.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.2. Utiliza el feedback positivo grupal.</p>	



CE.43. Recompensa el rendimiento adecuado con el reconocimiento público.

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.
- Las oportunidades de la participación para la motivación de las personas.

ESTILO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVO.

- Otras competencias y comportamientos.
- Situaciones en las que es efectivo.

LA DELEGACIÓN RESPONSABLE

- La dirección por objetivos.
- Qué, a quién, cuándo y cómo delegar.
- El feedback positivo y negativo.
- Fases de la delegación efectiva.
- Cuando la delegación es participativa: generar autonomía, implicación y responsabilidad.

TÉCNICAS PARA PROMOVER EQUIPOS COLABORATIVOS

- El equipo de alto rendimiento.
- Pasar de grupo a equipo. El objetivo común.
- Identificar roles en un grupo.
- Pedir opinión, utilizar sus ideas, compartir objetivos, buscar consenso, etc.

DESARROLLO DE REUNIONES

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

OTRAS REFERENCIAS

LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO LABORAL

PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN

- La motivación a través de las relaciones colaborativas y el logro de los compromisos.
- La automotivación y el compromiso interno.
- Técnicas de motivación.
- Situaciones difíciles.

ORGANIZAR, ANIMAR Y MOTIVAR AL EQUIPO

- Identificar roles en un grupo.
- Explicar las funciones dentro del equipo y definir los objetivos.
- Mejorar el rendimiento del equipo con una gestión adaptada.
- Guiar la acción colectiva: los objetivos y reglas de juego.

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

LIDERAZGO CAPACITADOR	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>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.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Transmitir con claridad las expectativas sobre el desempeño y rendimiento de las personas del equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.1. Expone con claridad expectativas, retos y oportunidades de desarrollo al equipo de colaboradores.</p> <p>C.2. Comprender y facilitar las expectativas laborales de las personas del equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.1. Desarrolla eficazmente conversaciones de desarrollo a través del uso de herramientas conversacionales y del feedback.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.2. Orienta en el diagnóstico de las competencias del equipo para la mejora personal y profesional.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.3. Detecta “creencias limitantes” mediante la distinción de hechos vs juicios.</p> <p>C.3. Facilitar la identificación y reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas del equipo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.1. Orienta a la persona colaboradora en la fijación de objetivos y estrategias de desarrollo.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.2. Conoce y sabe utilizar las preguntas poderosas.</p> <p>C.4. Promover el progreso personal y profesional propio y de los demás.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.3. Realiza el guión de una entrevista de desarrollo personal de un colaborador.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.2. Aplica, en una simulación, la escucha activa.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.3. Elabora su propio plan de desarrollo.</p> <p>C.5. Fomentar el desarrollo de las competencias de las personas del equipo a través de aprendizajes formales, no formales e informales.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.5.1. Establece una propuesta de formación justificada para su equipo.</p>	



CE.5.2. Establece una estrategia de formación interna entre el propio personal u otros compañeros.

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 y empática.
- Empatía.
- El lenguaje reactivo y proactivo.
- El feedback.
- Preguntas poderosas.
- Detección de creencias limitantes.
- Asertividad.

EL DESARROLLO DEL EQUIPO

- Establecer una comunicación eficaz y motivadora.
- Como generar confianza.
- Analizar barreras o dificultades.
- La entrevista de desarrollo.
- Diagnosticar necesidades de desarrollo del equipo.
- Establecer un plan de formación formal y no formal.

OTRAS REFERENCIAS

COMPORTAMIENTOS CLAVE : DESARROLLARSE PARA DESARROLLAR A LOS DEMÁS

- El desarrollo personal y profesional de los empleados públicos.
- La inteligencia emocional.
- Automotivación.
- Conciencia de uno mismo.
- Gestión de uno mismo.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

CLARIFICAR, APOYAR Y CONSTRUIR CONFIANZA

- Definir áreas de responsabilidad: expectativas de desempeño.
- Objetivos de desarrollo.
- Generar contextos.
- Comportamientos que generan confianza.
- La entrevista de desempeño.
- Compromisos: el desarrollo autodirigido.

- La autonomía: el plan de desarrollo de los colaboradores.



FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

GESTIÓN DEL CAMBIO	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>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.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Identificar los cambios más relevantes en el contexto profesional y personal, adaptando estrategia y comportamientos personales a las situaciones</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.1. Identifica las situaciones que implican cambio, los factores que influyen y los potenciales beneficios.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.1.2. Conoce los tipos de cambio y los estadios en la adaptación al cambio.</p> <p>C.2. Conocer cuáles son las barreras, resistencias y obstáculos ante los cambios en el ámbito profesional y personal minimizando riesgos y potenciando oportunidades.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.1. Identifica los factores del cambio, las barreras en el equipo y las oportunidades en el contexto.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.2 Aplica estrategias para vencer resistencias personales y emocionales.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.2.3. Conoce los recursos de su equipo y los utiliza en sus propuestas de innovación.</p> <p>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.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.1. Identifica los efectos que tiene el proceso de cambio en las personas y en el trabajo, dando una información suficiente y clarificadora.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.2. Mantiene una actitud positiva frente a las complicaciones derivadas del cambio.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.3.3. Planifica y evalúa distintas alternativas para dar respuesta al cambio.</p> <p>C.4. Escuchar y prestar apoyo a las personas afectadas por el cambio.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.1 Ayuda a su equipo a comprender y aceptar el cambio resaltando los beneficios.</p> <p style="padding-left: 20px;">CE.4.2 Ofrece apoyo y visión positiva de los procesos de cambio.</p>	

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA GESTIÓN DEL CAMBIO

- Descripción de los comportamientos clave asociados.
- La importancia de gestión del cambio en la administración.
- Las oportunidades y obligaciones de un mundo cambiante.

FLEXIBILIDAD Y CAMBIO

- Conceptos de flexibilidad y adaptación al cambio; qué, por qué y para qué
- El cambio como oportunidad de desarrollo en la realidad socio económica.
- El cambio, la creatividad y la innovación.
- La gestión del cambio. Principales procesos.

SENSIBILIZACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

- El proceso de adaptación al cambio: negación, resistencia, exploración y compromiso.
- Tipos de reacción ante el cambio: resistencias en los procesos de cambio.
- El proceso de adaptación al cambio: negación, resistencia, exploración y compromiso.
- Estrategia de reencuadre.
- Claves para el cambio: zonas de confort y de crecimiento.

IMPLANTACIÓN DE LOS CAMBIOS

- El cambio en la administración: factores internos y externos que originan el cambio continuo.
- Posibles situaciones de cambio en la administración.
- Las personas, la estructura organizativa y el cambio organizacional.
- Como ayudar a salir al equipo de la zona de confort.

OTRAS REFERENCIAS

LA PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

- Modelos mentales.
- Modelo de comportamiento proactivo.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS DEMÁS

- La visión.
- Estilos de liderazgo para el cambio.
- Sistemas y procedimientos.
- Información comunicación.
- Competencias necesarias: Competencias relacionales, internas y colaborativas.
- El cambio sostenible.



FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN

Datos de clasificación

Área temática	06. Gestión de la organización
Materia principal	10. Planificación y estrategia
Materias asociadas	
Código	06.10.

Identificación

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>Clarificar la misión, desarrollar la visión estratégica de acuerdo con los valores del servicio público, compartirla con el equipo y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión. Desarrollar, transmitir y explicar las orientaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Maneja técnicas para clarificar la misión y desarrollar visión estratégica, mostrando conciencia de lo público. CE.1.1. Utiliza las herramientas para describir misión, visión, valores y relaciones de su unidad. CE.1.2. Identifica los diferentes intereses que confluyen en las responsabilidades de su unidad.</p> <p>C.2. Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización. CE.2.1. Construye matriz DAFO para análisis del entorno de la situación particular de la unidad de cada persona.</p> <p>C.3. Organizar y desarrollar actuaciones y recursos, de forma estratégica, para lograr los objetivos de la unidad. CE.3.1. En un caso propio, explica un proyecto estratégico para llevar a cabo unas de sus competencias alineadas con la misión y visión.</p> <p>C.4. Identificar las potenciales consecuencias para todos los agentes implicados de las decisiones tomadas para el logro de objetivos y el cumplimiento de la misión de la unidad. CE.4.1. Describe (en su situación actual) los actores afectados por sus decisiones y en qué medida. CE.4.2. Establece un plan de difusión interna y externa de la visión estratégica de su unidad, especificando los agentes a los que va dirigido.</p>	
Contenidos	
<p>LA COMPETENCIA DESARROLLO Y TRANSMISIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de los comportamientos clave asociados a la competencia. 	

- La importancia de la visión estratégica en la administración.

MISIÓN Y VALORES

- Clarificación y acuerdo de la misión básica de la institución y declaración sobre los valores esenciales, mostrando conciencia política y pensamiento crítico.

LA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- El papel de la estrategia en la administración pública.
- Identificación de la visión estratégica.
- Etapas del proceso estratégico.

LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO

- Análisis del entorno: oportunidades y amenazas.
- Análisis del ámbito interno: fortalezas y debilidades. DAFO.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GRUPOS DE INTERÉS

- El ambiente externo.
- Análisis y ponderación de los grupos de interés.
- Estrategias para la dirección de los grupos de interés.
- Tipología y tácticas para relacionarse con los grupos de interés.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

OTRAS REFERENCIAS

ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE DIFUSIÓN DE LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

- Estrategias de comunicación interna.
- Plan de comunicación externa.

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS Y RETROALIMENTACIÓN

- Organizar actuaciones y recursos para su logro previendo posibles cambios.
- Descripción de herramientas disponibles.



FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

COMPROMISO E IMPLICACIÓN	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía, implicarse con las obligaciones personales y profesionales de su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización a la que pertenece.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía en relación con su unidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> CE.1.1. Describe los objetivos de la Junta que se aplican a su unidad administrativa, especificando en qué acciones de su trabajo los tiene presente. CE.1.2. Explica detalladamente las acciones que realiza para transmitir los mismos a su equipo. CE.1.3. Expresa oral o gráficamente su sentido de servicio público. <p>C.2. Asumir responsabilidades, tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos marcados por la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> CE.2.1. Describe por medio de un mapa conceptual o similar sus responsabilidades concretas en relación a la misión de su unidad administrativa, especificando qué valor aporta. CE.2.2. Expone las acciones y actitudes que lleva o se propone llevar a cabo para seguir su compromiso hacia la excelencia. <p>C.3. Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo a los resultados de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> CE.3.1. Motiva a su equipo implicándolo en la consecución de los objetivos repartiendo responsabilidades. CE.3.2. Expone de forma detallada y clara el impacto sobre la ciudadanía del trabajo de la unidad de la que es responsable. CE.3.3. Crea una nueva estrategia para hacer llevar los resultados alcanzados a todos los implicados. CE.3.4. Reconoce y valora a cada persona del equipo su actuación. <p>C.4. Demostrar resiliencia (capacidad de sobreponerse a las dificultades).</p>	

CE.4.1 En un caso dado, demostrar argumentos positivos.

CONTENIDOS

LA COMPETENCIA COMPROMISO E IMPLICACIÓN

- Descripción de los comportamientos clave asociados a la competencia.
- La importancia del compromiso en la Administración: conciencia de servicio público.
- Qué entendemos por compromiso y para qué.
- Los componentes racionales y emocionales que estimulan o bloquean el compromiso.

EL SERVICIO PÚBLICO

- Misión, visión y valores de la Junta de Andalucía.
- Objetivos de la Unidad Administrativa.
- Compromisos como servidor/a público.

EL CAMINO DEL COMPROMISO Y SU APLICACIÓN EN LO PÚBLICO.

- El compromiso como proceso.
- Focos del compromiso.
- Componentes racionales y emocionales: racional, emocional-impulsivo, frustración-desánimo y evitativo.
- Quién debe potenciar el compromiso y cómo debe hacerse.

COMPROMISO Y LIDERAZGO

- Estrategias para el desarrollo y transmisión de los compromisos.
- Motivación e implicación del equipo.
- Establecimiento y comunicación de los compromisos.

EL VALOR DEL COMPROMISO

- Responsabilidades e iniciativas.
- El valor y la importancia de la contribución a los resultados .
- Excelencia y Compromiso. Marcando la diferencia.
- El valor organizacional del compromiso.

LA RESILIENCIA

- El diálogo interno para el refuerzo personal.

OTRAS REFERENCIAS

LIDERAZGO Y COMPROMISO: HECHOS Y DATOS.

- Visión y Estrategia
- Efectos medidos del compromiso.
- *Do's & Dont's* en compromiso.
- Cómo desarrollar el compromiso en los directivos para mejorar su impacto.
- Liderazgo público.
- Acciones de *re-engagement*.

EL COMPROMISO BASADO EN LOS VALORES.



- Los valores como guía y referente en el desempeño de las tareas y obligaciones del trabajo.
- La importancia de un entorno de confianza: la honestidad.
- El liderazgo en los nuevos tiempos: el entendimiento y la revisión constructiva permanente.
- La comunicación efectiva a los demás.

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>Estimular y enriquecer las habilidades creativas; conocer los componentes y procesos de la innovación aplicándolos a las ideas propias y a las del equipo, adiestrar la propia iniciativa, y participar en la implementación de dichas ideas e iniciativas en proyectos innovadores para la organización.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Estimular y enriquecer las habilidades creativas.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.1.1. Practica técnicas esenciales para el desarrollo de la creatividad ante un problema y ante un reto.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.1.2. Aplica pensamiento estratégico a varias iniciativas de colaboradores liderando al equipo para su aceptación e integración.</p> <p>C.2. Conocer los componentes y procesos de la innovación aplicándolos a las ideas propias y a las del equipo.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.2.1. Realiza un mapa conceptual con las fases del proceso creativo.</p> <p>C.3. Adiestrar la propia iniciativa, y participar en la implementación de dichas ideas e iniciativas en proyectos innovadores para la organización.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.3.1. Recoge ideas, las clasifica y selecciona la/s idea/s innovadora/s de valor para la organización.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.3.2. Transforma la iniciativa en un proyecto innovador.</p>	
CONTENIDOS	
<p>LA COMPETENCIA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de los comportamientos clave asociados. ▪ La importancia de la innovación en la Administración. ▪ Las oportunidades de un mundo cambiante. ▪ Los componentes racionales y emocionales que estimulan o bloquean la innovación y la 	



creatividad.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: HABILIDADES NECESARIAS

- Conceptos y finalidad de creatividad e innovación: ¿qué, por qué y para qué?
- Pensamiento lateral y procesos creativos.
- Sistemas visual, auditivo y kinestésico.
- Procesos de innovación.
- Barreras a la creatividad y manejo de las mismas.

LA INNOVACIÓN EN LAS AAPP

- Beneficios.
- Análisis de las necesidades de innovación.
- Hacer compatible la innovación con la gestión diaria.

GENERACIÓN DE LA CREATIVIDAD

- Etapas del proceso creativo.
- Técnicas para desarrollar la creatividad.
- Creación de entornos innovadores.
- Integración de equipos innovadores dentro de la organización.

INICIATIVA Y PROACTIVIDAD

- Iniciativa y proactividad.
- La capacidad de enfrentarse a riesgos.
- De la iniciativa a la innovación.

OTRAS REFERENCIAS

PROFUNDIZAR EN LA CREATIVIDAD

- Sensibilización hacia la creatividad.
- Creatividad y Cambio.
- Movilización para la creatividad.
- Cómo surgen las ideas: la mente creativa.
- Ideas para construir el hábito creativo.

PROPICIAR LA INNOVACIÓN

- Modelos precursores.
- Conocimiento interpersonal y diagnóstico del equipo.
- Creación de entornos.
- Liderazgo y cultura de innovación: la actitud y el lenguaje.
- Integración de equipos innovadores dentro de la organización.
- Solución Creativa de problemas (Creative Problem Solving).

PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO INNOVADOR

- Clasificación de ideas.
- Selección de idea innovadora.

EL BENCHMARKING

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

LIDERAZGO ORIENTATIVO	
Horas estimadas	22
OBJETIVO COMPETENCIAL	
<p>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. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Crear y desarrollar objetivos compartidos de acuerdo con la visión como parte clave de su trabajo. CE.1.1. Elabora un discurso (en el que integra la visión y los valores de la organización) para construir una visión inspiradora de la tarea de su unidad. CE.1.2. Contrasta esta visión con sus superiores y colaboradores.</p> <p>C.2. Identificar y comunicar los valores adecuados para la gestión de las funciones de la unidad y los aspectos positivos. CE.2.1. Identifica los valores adecuados para la gestión de las funciones de la unidad. CE.2.2. Identifica los aspectos positivos de la gestión de las funciones de la unidad.</p> <p>C.3. Utilizar la visión en el ejercicio del liderazgo y persuadir a sus colaboradores para que se impliquen subrayando los aspectos positivos de los proyectos. CE.3.1. Comunica la misión, visión y valores a su equipo con convicción y entusiasmo para persuadirles explicándoles cómo les afecta de manera positiva a sus intereses y debatiendo.</p> <p>C.4. Ser referente, motivar e implicar a su equipo para mantener la ilusión y el entusiasmo en el proyecto. CE.4.1. Conoce su equipo, sus fortalezas y sus áreas de mejora. CE.4.2. Distribuir roles y responsabilidades en su equipo de acuerdo a la visión, y explicando los beneficios del proceso y el sistema de seguimiento. CE.4.3. Delega y supervisa la delegación. CE.4.4. Sabe cómo comportarse y orientar a las personas de su equipo: da instrucciones, informa, explica y hace que otros expliquen. CE.4.5. Utiliza el feedback positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación. CE.4.6. Identifica las claves para estimular el entusiasmo y la ilusión.</p>	



CONTENIDOS
<p>LA COMPETENCIA CAPACIDAD PARA INSPIRAR</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Descripción de los comportamientos clave asociados a la competencia.▪ La importancia de la competencia capacidad para inspirar en la gestión de las personas en la Administración. <p>LIDERAZGO ORIENTATIVO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Competencias y comportamientos.▪ El uso de valores, como guía y referente, y su transmisión.▪ El liderazgo inspirador. La gestión de las emociones. <p>ESENCIA DEL LIDERAZGO ORIENTATIVO: LA VISIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La visión.▪ Como construir la visión: integrar misión y visión y valores.▪ Características de una visión inspiradora.▪ Utilización efectiva de la visión.▪ Cinco pasos del estilo orientativo.▪ Objetivos estratégicos (externos).▪ Factores críticos de éxito (internos).▪ Los elementos positivos. <p>INSPIRAR CONFIANZA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar la influencia y la credibilidad entre personas colaboradoras, colaterales y superiores.▪ Credibilidad y confianza.▪ Orientar la realización de tareas y proyectos: explicar, informar e implicar.▪ Conseguir el respeto de los demás.
OTRAS REFERENCIAS
<p>LA DELEGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planificar: Establecer objetivos grupales e individuales.▪ Seleccionar qué delegar.▪ Delegar: explicar qué se espera y cómo se debe hacer.▪ Supervisión de la delegación. <p>LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE LAS DECISIONES</p> <p>LAS HABILIDADES DEL LÍDER ORIENTATIVO</p> <ul style="list-style-type: none">• El clima• La persuasión• La delegación• La implicación• El entusiasmo• La visión compartida

**FICHA DE
ACCIÓN FORMATIVA DEL ITINERARIO BÁSICO PARA LA DIRECCIÓN**

Datos de clasificación

Área temática	04. Gestión de personas
Materia principal	02. Liderazgo y desarrollo de personas
Materias asociadas	
Código	04.02.

Identificación

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PERSONAL	
Horas estimadas	22
OBJETIVOS COMPETENCIALES	
<p>a) Lograr suficiente autoconocimiento para definir con claridad los propios objetivos en el desarrollo de la función directiva, manejando herramientas que permitan una mejora permanente de la conciencia sobre las propias capacidades y retos.</p> <p>b) Identificar distintas áreas de mejora en la gestión de los propios procesos y situaciones, así como las técnicas y recursos para abordarlas, aumentando la eficacia y eficiencia personal: gestión del tiempo, autocontrol, priorización...</p> <p>c) Desarrollar actuaciones para una adecuada autogestión y mejora de las habilidades personales y sociales.</p>	
CAPACIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>C.1. Lograr suficiente autoconocimiento como para definir con claridad los propios objetivos en el desarrollo de la función directiva, manejando herramientas que permitan una mejora permanente de la conciencia sobre las propias capacidades y retos.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.1.1. Utiliza instrumentos para identificar y reconocer sus puntos fuertes y oportunidades de mejora.</p> <p>C.2. Identificar distintas áreas de mejora en la gestión de los propios procesos y situaciones, así como las técnicas y recursos para abordarlas, aumentando la eficacia y eficiencia personal.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.2.1. Gestionar su agenda profesional y personal sin llegar al estrés.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.2.2. Se controla emocionalmente en situación de difíciles.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.2.3. Demuestra capacidad de discriminar lo importante de lo urgente.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.2.4. Identifica sus límites.</p> <p>C.3. Desarrollar acciones para una adecuada autogestión y mejora de las habilidades personales y sociales.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.3.1. Lleva a cabo acciones para su propio progreso personal y profesional en base a sus áreas de mejora a través de aprendizajes formales, no formales e informales.</p> <p style="padding-left: 40px;">CE.3.2. Genera un clima de trabajo en el que su equipo puede analizar, proponer y hacerse</p>	



responsable de ciertas áreas.

CE.3.3. Tiene abierto un buen canal de comunicación con sus superiores y colaterales.

C.4. Adaptarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos.

CE.4.1. Expresa y valora los aspectos positivos sobre puntos de vista obtenidos desde distintos enfoques posibles.

CONTENIDOS

AUTONOCIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

- Evaluación y desempeño y desarrollo profesional.
- Instrumentos para el autoanálisis (portafolio, cuestionario de competencias, mándala, DAFO, etc.)
- El plan de desarrollo profesional.
- Estrategias formales y no formales de aprendizaje.

HABILIDADES BÁSICAS DE AUTOORGANIZACIÓN

- La agenda.
- La matriz de Covey. Lo importante y lo urgente. Saber priorizar.
- Delegar y recuperar tu tiempo.
- Analizar los ladrones de tiempo.
- Aprender a decir que no (asertividad).
- Planificar y programar: prever los tiempos de preparación.
- El tiempo para el desarrollo personal. Por qué es importante para el trabajo.

AUTOCONTROL Y AUTOGESTIÓN

FLEXIBILIDAD

OTRAS REFERENCIAS

COMUNICACIÓN

- Canales de comunicación: Informar al equipo y a los superiores.
- Reuniones para compartir visiones y tareas.

INTELIGENCIA EMOCIONAL