



HABILIDADES DIRECTIVAS

CURSO SUPERIOR DE TÉCNICOS 2024 –
ESPECIALIDAD PSICOLOGÍA y
JURÍDICA

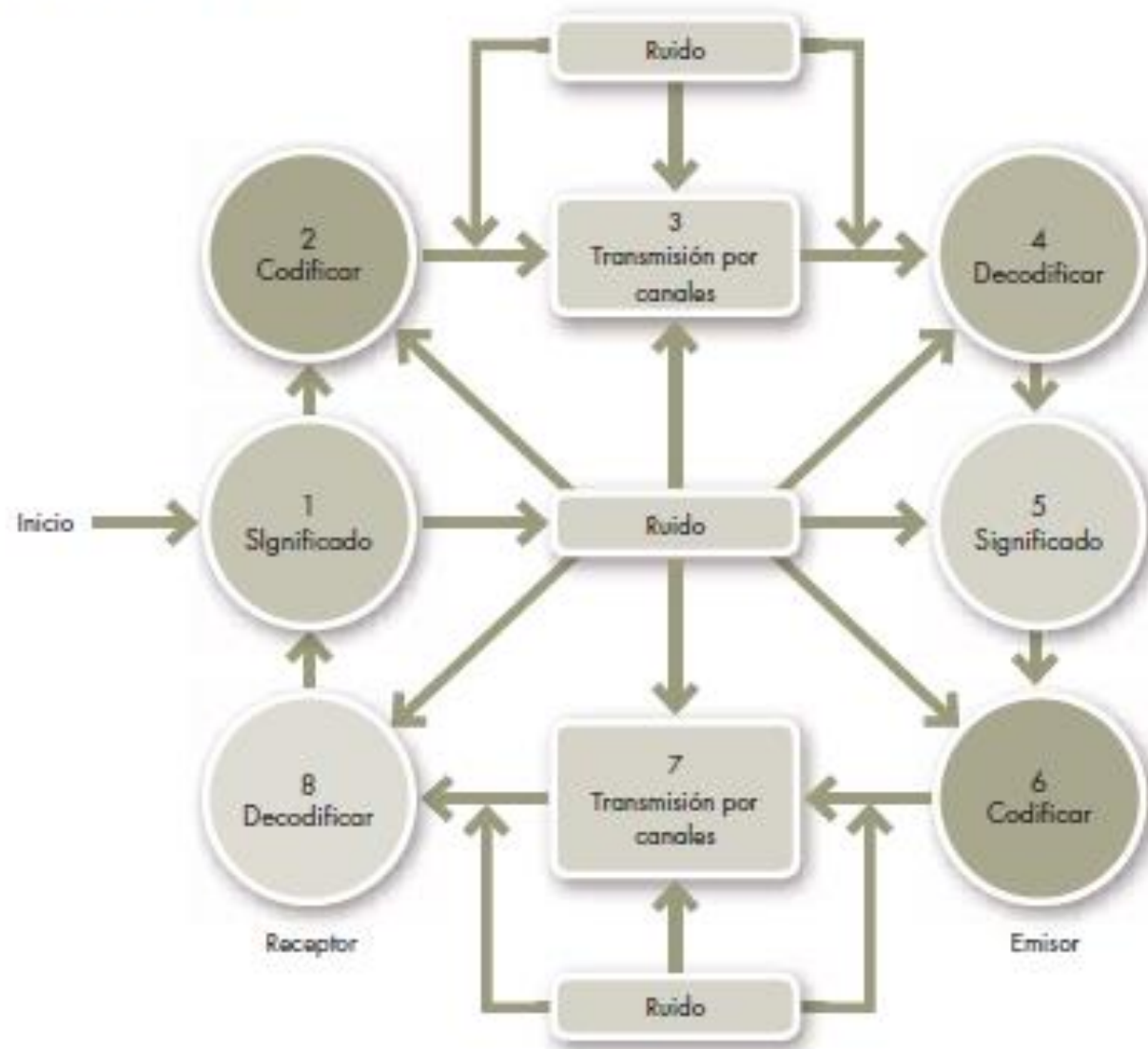
CONTENIDOS

- COMUNICACIÓN EFICAZ E INFLUYENTE.
COMUNICACIÓN EN PÚBLICO
- GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN.
- REUNIONES EFICACES Y PRODUCTIVAS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
- LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
ACTUACIONES

Comunicación eficaz e influyente. Comunicación en Público

- Habilidad que se yuxtapone e interacciona con otras habilidades directivas clave (conceptuales, gestión...)
- Básicamente es transmitir información de una persona a otra, influyendo en ella y siendo eficaz en el mensaje.
- Día a día de cualquier persona o directivo/a en las AAPP necesita comunicar (+-50%)
- Es necesario desarrollarla y trabajar en ella. Generalmente no se nace con esta habilidad. Si no se trabaja se “oxida”
- Presenta muchas veces barreras/ruidos complejos de superar y es necesario contextualizarla.
- Los cargos directivos deben comunicar también externamente (notas de prensa, hablar público, hablar subordinados, hablar con familiares, hablar con políticos..)
- Implican interaccionar con supervisores, subordinados, compañeros, reclusos/as y personas ajenas a la Administración Pública
- Comunicar eficazmente sin sesgo de género es fundamental para promover la igualdad y la inclusión,

¿Qué es
comunicar?.
El proceso



Comunicación
eficaz e
influyente.
Comunicación
en Público

“La comunicación eficaz es el proceso de enviar un mensaje de modo que el significado de lo recibido se acerque lo más posible a lo que se quiso decir. Debe mantener el significado y ser consistente. La(s) persona(s) que lo reciben lo entienden, les influye y les puede incitar a actuar”

Formas de comunicación en las AAPP

- **1) La comunicación interpersonal:**
 - **Oral:** conversaciones, discusiones en grupo, llamadas telefónicas (Estudio antes de generalizarse el e-mail +50% en IIPP se invierte hablar con otras personas).
 - **VENTAJAS:** Permite retroalimentación inmediata, preguntas, aceptación verbal y expresiones faciales (o gestos). Es fácil.
 - **DESVENTAJAS:** A veces imprecisa (palabras inadecuadas, ruido, el receptor olvida mensaje. Directores que no hablan para grupos numerosos.
 - **Escrita.** “Poner las cosas por escrito” en carta, informe, memorando, nota, e-mail. Infunde respeto y es clave cuando hay detalles importantes involucrados.
 - **VENTAJAS:** El e-mail y mensajería móvil lo ha monopolizado. Más precisa y lo importante “queda registro”. El emisor tiene tiempo de reunir info, codificarla, planificarse.... El receptor tiene tiempo para leerla, (re-leerla), asimilarla, borrarla, revisarla y contestar.
 - **DESVENTAJAS:** Inhiben en ocasiones la retroalimentación y el intercambio (peligro malentendidos o “pies de la letra”. No todo el mundo accede regularmente al e-mail o lleva medios encima. Lleva mas tiempo que la Oral. Peligros CC y CCO. Peligro RRSS.

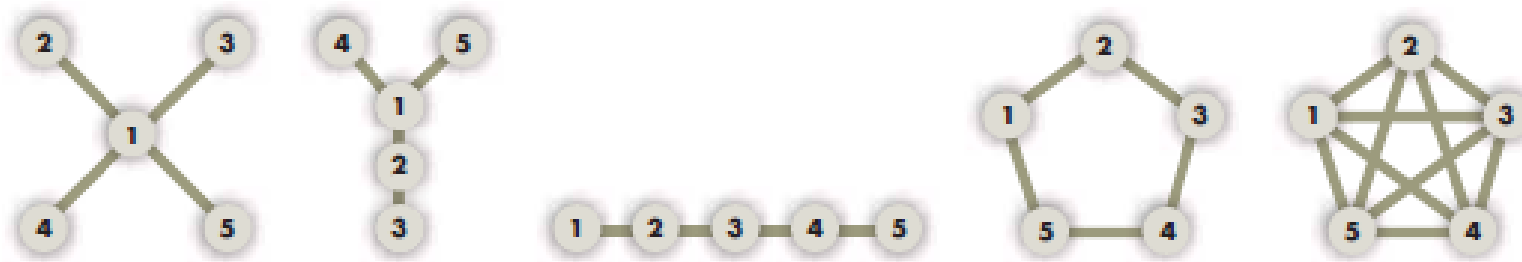
¿qué forma de comunicación interpersonal debería utilizar un director en una AAPP?

• Depende de la situación:

- La oral o el e-mail cuando el mensaje es personal o, no es rutinario y es breve
- Peligro y discreción al utilizar correo electrónico/mensajería electrónica...
- Para concertar una cita: llamada telefónica (fácil e inmediato y con respuesta). Se puede acompañar con nota manuscrita o registro a modo de recordatorio.
- La comunicación electrónica, ha conseguido borrar las diferencias entre la oral y la escrita y hace que las dos sean más eficaces.

2) la comunicación en Redes y equipos de trabajo

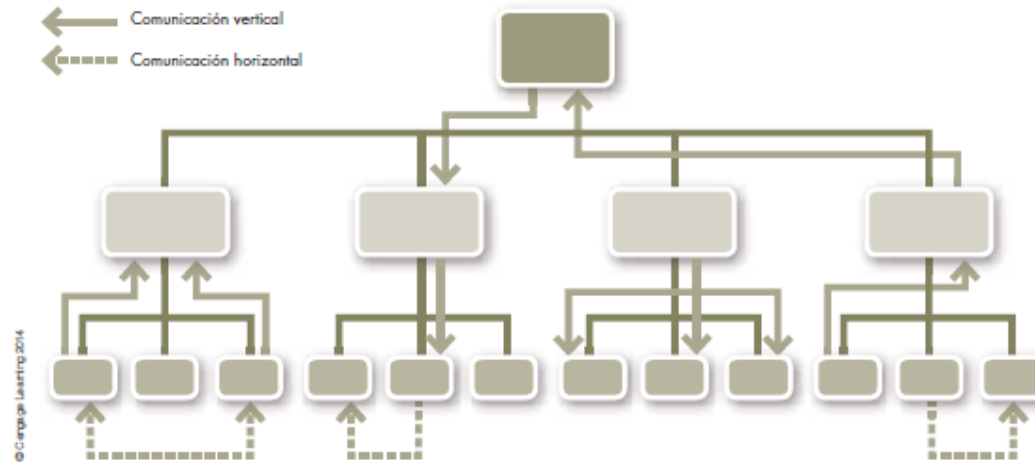
- Una red de comunicación se refiere al patrón mediante el cual se comunican los miembros de un grupo o un equipo



- Las investigaciones realizadas en torno a las redes sugieren que existen algunas conexiones muy interesantes entre la clase de red y el desempeño del grupo.
- Si la tarea del grupo es relativamente sencilla y rutinaria, las redes centralizadas se desempeñan con eficiencia y exactitud. El líder dominante facilita el desempeño porque coordina el flujo de la información.
- Si la tarea es compleja y nada rutinaria, como tomar una decisión medular sobre la estrategia de la organización, las redes descentralizadas son más eficaces porque los canales de comunicación abiertos permiten una mayor interacción y la posibilidad de compartir información relevante con más eficacia.
- Los directores deben reconocer los efectos que las redes de comunicación tienen en el desempeño del grupo y la Administración, y deben tratar de estructurar las redes en consecuencia.

3) la comunicación organizacional

- Cuando fluye entre dos o varias unidades o grupos. Cada una de ellas implica una oral o escrita, pero las dos también se extienden a patrones más amplios de comunicación de toda la AAPP. Es generalmente bilateral.



- La comunicación vertical: *Fluye hacia arriba y hacia abajo a lo largo de la AAPP, casi siempre por líneas formales de dependencia; es decir, es la que se presenta entre los directores y sus superiores y sus subordinados. La vertical puede implicar a dos personas o fluir por medio de varios niveles de la organización.*
 - Mensajes que van de los subordinados a los superiores (ascendente): solicitudes, información que el director de nivel más bajo considera importante para su superior, respuestas a peticiones del gerente de nivel más alto, sugerencias, quejas e información administrativa.
 - Mensajes de superiores a subordinados (descendente): instrucciones, órdenes, asignación responsabilidades, retroalimentación desempeño, información general

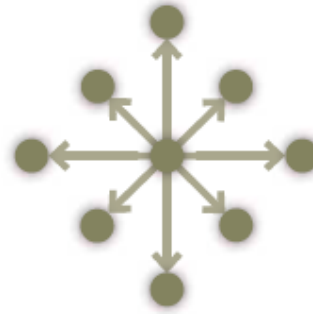
- **4) la comunicación electrónica**

- Actualmente predominante en organizaciones no tanto en AAPP pero creciendo exponencialmente tras COVID-19
- Las AAPP disponen de sus sistemas electrónicos: intranets, ERPs, CMI, Videoconferencia, Chats, Móviles de extensiones...
- Cada AAPP desarrolla su política y cultura de uso. Importante identificación de miembros de la AAPP.
- Peligro: privacidad, difusión contenido inadecuado, envíos fuera de horario de trabajo, etc....

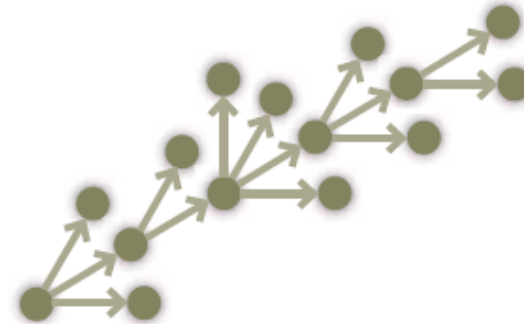
La comunicación informal

- Cadenas de rumores

Cadena de chismes
Una persona le cuenta a muchas



Cadena de racimos
Muchas personas le cuentan a unas cuantas



- Dirigir paseándose entre las personas: Estar al tanto de lo que sucede preguntando a empleados niveles bajos y hablando con personas
- Comunicación no verbal: intercambio de comunicación que no emplea palabras o que las usa para transmitir más significado que la definición estricta de ellas.
 - Imágenes: clase de palabras que deciden usar
 - Marco: límites, familiaridad y el terreno conocido (lugar despacho)
 - Lenguaje corporal: (dejar distancia...)

Barreras para comunicación eficaz

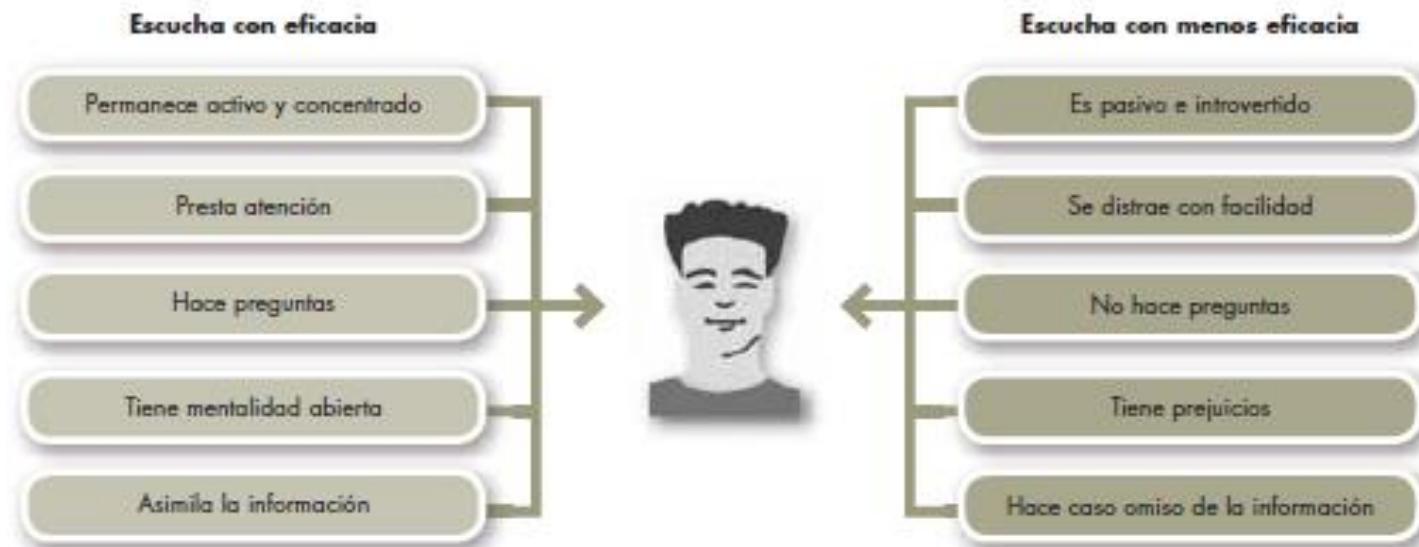


Superar las Barreras para comunicación eficaz

Habilidades individuales	Habilidades organizacionales
Desarrollar buenas habilidades para escuchar	Seguimiento
Propiciar una comunicación bilateral	Conocer la riqueza de los medios
Conocer el idioma y el significado	
Mantener la credibilidad	
Ser sensible a la perspectiva del receptor	
Ser sensible a la perspectiva del emisor	

Barreras individuales	Barreras organizacionales
Señales inconsistentes o contrarias	Semántica
Credibilidad del tema	Diferencias de estatus o de poder
Resistencia a comunicar	Percepciones diferentes
Habilidades deficientes para escuchar	Ruido
Predisposición respecto del tema	Sobrecarga
	Diferencias de idioma

Habilidades efectivas para escuchar



Habilidades para Comunicar en público

Observa a grandes comunicadores y capta sus trucos. Fíjate qué aspectos tienen en común, qué detalles te llaman la atención. Puedes buscar uno o varios referentes. Observando a los demás, sabrás por dónde empezar.

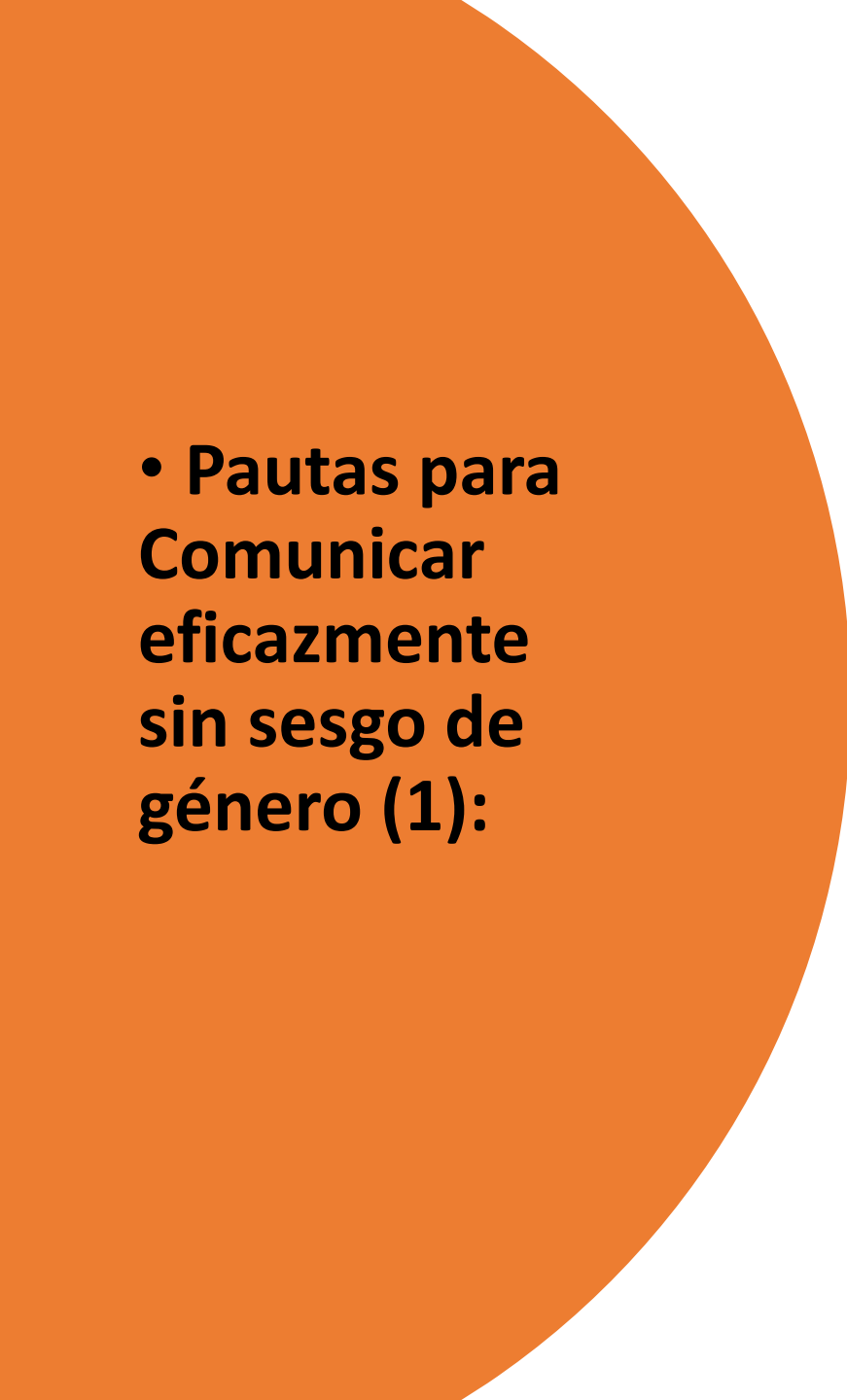
Imítalos. Busca un momento de tranquilidad, por ejemplo, ponte en la piel de un orador e imítale copiando las técnicas que utiliza al hablar en público.

Practica. Todas las habilidades prácticas se aprenden repitiendo una y otra vez. Aprender a dar discursos ante los demás se aprende con la práctica.

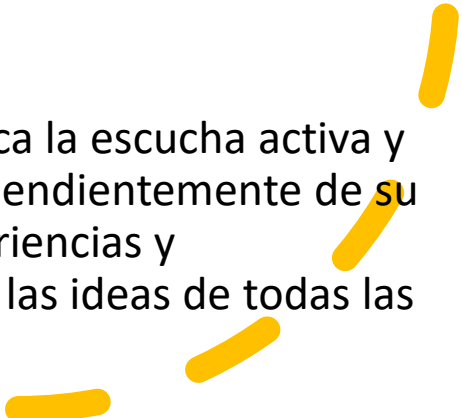
Identifica los errores. Siempre hay algo que se puede mejorar. Sé consciente de los fallos, elige uno de ellos y céntrate en ese para mejorarlo. Cuando hayas adquirido ese aprendizaje, identifica otro error y sigue el mismo procedimiento.

Técnicas para hablar en público

- 1. Creer en uno mismo
- 2. No juzgarse
- 3. Ignorar los nervios
- 4. Aprender técnicas de respiración y relajación
- 5. Imaginar
- 6. Dominar el tema
- 7. Tener claro el objetivo
- 8. Conocer a la audiencia
- 9. Preparar el discurso
- 10. Generar interés
- 11. Establecer un buen ambiente con el público
- 12. Ser natural
- 13. Utilizar el humor, si procede
- 14. Hacer un correcto uso del silencio

A large orange circle is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the text area.

• Pautas para Comunicar eficazmente sin sesgo de género (1):

- **Lenguaje inclusivo:** Utiliza un lenguaje inclusivo. Evita el uso de términos generales o masculinos como norma. En su lugar, utiliza lenguaje. Por ejemplo, en lugar de decir "los empleados", puedes decir "el personal" o "las personas empleadas".
 - **Evita estereotipos de género:** Reconocer que las habilidades, roles y características no están limitados por el género. No asumas que alguien es más competente en un área específica debido a su género. Reconoce y valora la diversidad de habilidades y talentos,
 - **Uso inclusivo de pronombres:** Respeta y utiliza los pronombres preferidos de cada individuo. Utiliza pronombres neutros como cuando sea apropiado y respeta las identidades de género de las personas al referirte a ellas. Si no estás seguro de los pronombres que una persona prefiere, pregúntale respetuosamente.
 - **Escucha activa y empatía:** Al comunicarte, practica la escucha activa y muestra empatía hacia todas las personas, independientemente de su género. Presta atención a sus perspectivas, experiencias y preocupaciones, y respétalas. Valora y considera las ideas de todas las personas de manera equitativa.
- 
- A series of yellow brushstroke-like lines are located in the bottom right corner of the slide.

• **Pautas para Comunicar eficazmente sin sesgo de género (2):**

- Evita comentarios sexistas o discriminatorios: No hagas comentarios que puedan ser sexistas, discriminatorios o que refuercen estereotipos de género. Sé consciente de tus palabras y evita chistes o comentarios que puedan ofender o excluir a alguien por su género.
- Igualdad de oportunidades y reconocimiento: Asegúrate de que todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y en otros contextos.
- Educación y sensibilización: Continúa educándote y sensibilizándote sobre temas de género y diversidad. Mantente actualizado sobre los avances y desafíos en la igualdad de género y participa en capacitaciones o programas que promuevan la comunicación inclusiva y sin sesgo de género.
- Recuerda que la comunicación eficaz sin sesgo de género es un proceso continuo y requiere práctica constante. A través de un enfoque consciente y respetuoso,

Caso 1. Comunicación eficaz en situación de crisis

Gestión de conflictos y negociación

Diagnosticar la raíz y la fuente de los conflictos

Utilizar estrategias adecuadas para el manejo de conflictos

Resolver confrontaciones interpersonales mediante la colaboración

Gestión de conflictos y negociación

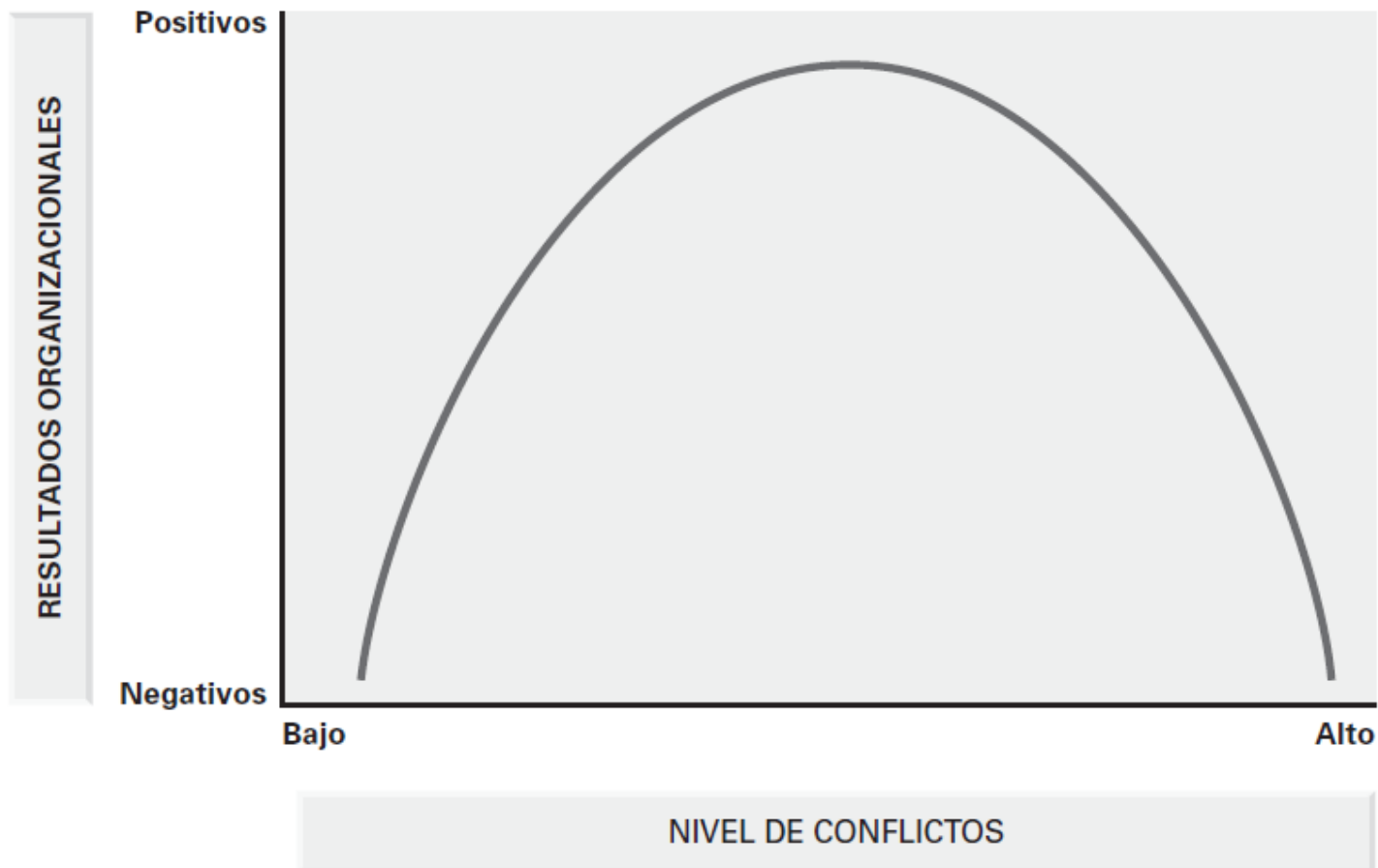
- Diagnosticar la raíz y la fuente de los conflictos
- Utilizar estrategias adecuadas para el manejo de conflictos. Entender el entorno y las singularidades asociadas
- Resolver confrontaciones interpersonales mediante estrategias que fomenten la colaboración, se resuelvan problemas subyacentes y no se dañen las relaciones interpersonales



Aspectos Clave de la Gestión de conflictos y negociación

- El conflicto no es algo negativo y es inevitable. El directivo eficaz debe buscar un nivel óptimo de conflicto orientado a ser productivo.
- Peligro de AAPP donde no hay conflictos ¿falso liderazgo? (¿todo el mundo está a favor del directivo?)
- Evitar conflictos interpersonales fomentar conflictos productivos orientados a resolver tareas
- Tendencia generalizada a evitarlo (falta compromiso, desidia...)
- Resolver confrontaciones interpersonales mediante la colaboración y acuerdos

Figura 7.1 Relación entre el nivel del conflicto y los resultados organizacionales



Cuantos
aspectos son
necesarios
para manejar
eficazmente
los conflictos

- ☐ Trabajar con más información, y no con menos.
- ☐ Enfocarse en los hechos.
- ☐ Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate.
- ☐ Compartir metas acordadas en conjunto.
- ☐ Infundir humor al proceso de decisión.
- ☐ Mantener una estructura de poder equilibrada.
- ☐ Resolver asuntos sin forzar el consenso.

Raíz y Fuente de los conflictos

- El *tipo de conflicto*, tiene dos características fundamentales de identificación: la raíz y la fuente.

Al entender *la raíz del conflicto*, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (qué está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes o la *fuentes del conflicto*, entendemos mejor cómo comenzó (¿De dónde proviene la chispa del fuego?).

Tabla 7.1 Fuentes de conflicto	
Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información	Información errónea y distorsión de la información
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

- Los conflictos se pueden clasificar si están enfocados a las personas o en los asuntos:

¿Es éste un conflicto por una negociación de ideas, propuestas, intereses o recursos antagónicos?, o bien, ¿se trata de un conflicto por una disputa originada por lo que ha sucedido entre los individuos que intervienen?

Figura 7.2 Clasificación de diferentes tipos de conflicto

		RAÍZ DEL CONFLICTO	
		Asuntos	Personas
FUENTE DEL CONFLICTO	Diferencias personales		
	Deficiencias en la información		
	Roles incompatibles		
	Estrés ambiental		

5 enfoques para resolver conflictos

- **La colaboración:** Con este enfoque lo que buscamos es dar una solución conjunta al conflicto, buscando satisfacer a todas las partes (win-win) y tratando el conflicto de manera abierta y colaborativa.
- **La cesión:** Aquí se trata de buscar también una solución, suavizando el origen del conflicto, el objetivo no es tanto ganar sino que llegar a un acuerdo. Se busca privilegiar la relación ante todo, acomodándose a las peticiones de la otra parte.
- **El compromiso:** En este enfoque se busca un equilibrio entre ambas partes, suelen darse concesiones, cediendo o renunciando a algo, de manera que se facilite el consenso. Se busca alcanzar un acuerdo que sirva parcialmente a ambas partes. Este acuerdo no es el mejor, sino algo que permite avanzar.
- **La competencia:** Este sería el clásico «win-lose», una parte busca ganar en detrimento de la otra. Técnica habitualmente usada en problemas urgentes y cuando es necesario dar resolución con rapidez para evitar una situación aún más complicada.
- **La evasión:** En este enfoque lo que se busca es intentar que el problema se solucione sin interacción por ninguna de las partes, evitándolo retardando su resolución. Se suele dar en situaciones donde se espera que el problema se solucione solo.

DETERMINACIÓN



Tabla 7.2		Comparación de los cinco métodos para el manejo de conflictos		
Método	Objetivo	Punto de vista	Fundamento	Posible resultado
1. Coacción	Salirse con la suya	“Sé qué es lo que está bien. No cuestionen mi juicio o mi autoridad”.	Es mejor arriesgarse a generar algunos sentimientos negativos que abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Usted se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada.
2. Evasión	Evitar tener que enfrentar el conflicto.	“Soy neutral en ese asunto”. “Déjeme pensarlo”. “Ése es problema de alguien más”.	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensiones.	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo, manifestada de diversas formas.
3. Compromiso	Llegar a un acuerdo con rapidez.	“Busquemos una solución con la que ambos podamos vivir, para así continuar con nuestro trabajo”.	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más que eficaces.
4. Complacencia	No molestar a la otra persona.	“¿Qué puedo hacer para que te sientas bien en esta confrontación?”. “Mi postura no es tan importante para arriesgarnos a que surjan sentimientos negativos entre nosotros”.	Mantener relaciones armónicas debe ser nuestra prioridad.	Es probable que el otro se aproveche de usted.
5. Colaboración	Resolver el problema en conjunto.	“Ésta es mi postura, ¿cuál es la tuya?”. “Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible”. “¿Qué surgieren los hechos?”.	Las posturas de ambas partes son igualmente importantes (aunque no por fuerza igualmente válidas). Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de la toma de decisiones.	Es muy probable que el problema se resuelva. Además, ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas en forma justa.

Caso 2. Gestión de Conflictos en una institución penitenciaria

Reuniones eficaces y productivas en la Administración Pública

- La administración del tiempo es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificarlo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:
 - Identificar metas, objetivos y prioridades.
 - Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización/AAPP y planificación del tiempo.
 - Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
 - Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
 - Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida personal como en la vida profesional.
 - Utilizar una perspectiva de género

Reuniones Eficaces

- 1.- Prepara la reunión con antelación.
- 2.- Define el tiempo que quieres dedicar a cada uno de los puntos.
- 3.- Decide quién debe asistir a la reunión y haz la convocatoria sólo a las personas vinculadas con los temas de la reunión.
- 4.- Utiliza un formato de documento estándar y propio para preparar y realizar tus reuniones.
 - a) Objetivo de la reunión
 - b) Asistentes a la reunión, lugar, día y horario de la reunión (hora inicial y hora final)
 - c) Tiempo estimado para cada punto a tratar
 - d) Detalle de los puntos a tratar –lo más claro y concreto posible para poder exponerlos de forma clara y facilitar la focalización de tu equipo en lo que realmente te interese tratar en esa reunión-
 - e) Espacio para las acciones que deberán realizarse y se determinarán en la reunión.
 - f) Sitio para anotar el responsable de cada una de las acciones que se acuerden.
 - g) Fechas máximas de ejecución de las acciones acordadas para poder planificar otras áreas o acciones indirectas.
- 5.- Relee y verifica todo el documento, diez minutos antes de empezar la reunión para focalizarte en los temas que quieras tratar.

La Clave de las Reuniones Eficaces

1. ¿Para qué nos reunimos?
2. ¿Quiénes son necesarios?
3. ¿Quién es necesario un rato?
4. ¿Cuánto tiempo invertiremos?
5. ¿Qué necesitamos preparar?
6. ¿Cuál va a ser el orden?
7. ¿Qué necesitamos conseguir?
8. ¿Cómo nos acordaremos?



Decálogo de Reuniones Eficaces

1. El Calendario
2. El Horario
3. El Orden del Día
4. La asistencia
5. La preparación
6. El ambiente
7. La participación
8. Los acuerdos
9. La información
10. Seguimiento y Evaluación



Consejos para la realización de *Reuniones Eficaces*



Agenda la reunión
vía email con 24 hrs
de anticipación

Empieza
y termina
a tiempo



Llega 5
minutos
antes

No cambien
de tema



No lles
Celular

Ve
preparado

No
interrumpas

Silencio = Aceptación

Lleva papel
y pluma



Se breve y conciso

Comparte toda
la información
importante



Cuestiona las
ideas y no
a las personas

Todos
participan



Llevar
minuta de
acuerdos y
compromisos

No realizar
conversaciones
ni comentarios
de lado



Estar en
desacuerdo
sin ser
maleducado

Dar seguimiento por email 24 horas después





GESTIÓN DEL TIEMPO



IMPORTANTE



URGENTE



Hazlo
¡YA!

Planifícalo

Establece
cuándo
lo harás



Delega

siempre
que puedas

Al cajón

Descártalo
o postponlo



Matriz del tiempo de Eisenhower

PRIORIZA

Utiliza la matriz del tiempo



APUNTALO TODO

Utiliza una agenda o calendario online

PROGRAMA

Elige el momento y establece tiempos

MANTÉN UN ORDEN

No pierdas tiempo, ritmo ni concentración

DESCARTA

Evita los ladrones del tiempo

DI NO

No intentes abarcar todo, desbordarás

Gestión del Tiempo: Ser eficaz (Eisenhower)

	Urgente	No Urgente
Importante	<u>Cuadrante I</u> • Crisis • Presiones • Proyectos con fecha de vencimiento	<u>Cuadrante II</u> • Relaciones personales • Nuevas oportunidades • Planificación futuro • Actividades preventivas • Crecimiento personal • Ocio, diversión
No Importante	<u>Cuadrante III</u> • Interrupciones • Email, reuniones, llamadas • Actividades populares • Presiones familiares	<u>Cuadrante IV</u> • Detalles • Ladrones del tiempo • Algunos emails y llamadas • Actividades placenteras

Caso 3. Gestión eficaz del tiempo de un director de una institución penitenciaria



Planificación y Dirección Estratégica en las AAPP

- La planificación estratégica es la herramienta utilizada como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.
- No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las AAPP, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.
- Aparte de, la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de una AAPP, para que los objetivos propuestos sean alcanzados.
- En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo.

Planificación y Dirección Estratégica en las AAPP



Habilidad clave en gestión
organizativa y AAPP



Proceso iterativo



Necesita una fase de análisis,
formulación, implementación y
control



Habilidad conceptual que se
yuxtapone con otras habilidades:
comunicación, control, gestión
recursos escasos

(1) Fases de la Planificación Estratégica



1. ESTABLECER LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA AAPP



POR UNA PARTE, LA VISIÓN ES UN ENUNCIADO QUE NOS SEÑALA HACIA DÓNDE QUEREMOS LLEVAR LA AAPP EN EL FUTURO, O QUÉ ES LO QUE QUEREMOS LLEGAR A SER COMO ORGANIZACIÓN. LA PREGUNTA FUNDAMENTAL QUE NOS DEBEMOS FORMULAR PARA ESTABLECER LA VISIÓN ES: ¿QUÉ QUEREMOS SER? LA VISIÓN DETERMINA EL CONJUNTO DE VALORES CON LOS CUÁLES LA AAPP JUSTIFICA SUS ACCIONES.



ASIMISMO, LA MISIÓN NOS INDICA CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA EXISTENCIA DE LA AAPP, LA PREGUNTA QUE NOS HAREMOS EN ESTE CASO ES: ¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DE LA AAPP? LA MISIÓN DE LA AAPP JUSTIFICA SU EXISTENCIA.

(1) Fases de la Planificación Estratégica



1. ESTABLECER LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA AAPP



POR UNA PARTE, LA VISIÓN ES UN ENUNCIADO QUE NOS SEÑALA HACIA DÓNDE QUEREMOS LLEVAR LA AAPP EN EL FUTURO, O QUÉ ES LO QUE QUEREMOS LLEGAR A SER COMO ORGANIZACIÓN. LA PREGUNTA FUNDAMENTAL QUE NOS DEBEMOS FORMULAR PARA ESTABLECER LA VISIÓN ES: ¿QUÉ QUEREMOS SER? LA VISIÓN DETERMINA EL CONJUNTO DE VALORES CON LOS CUÁLES LA AAPP JUSTIFICA SUS ACCIONES.



ASIMISMO, LA MISIÓN NOS INDICA CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA EXISTENCIA DE LA AAPP, LA PREGUNTA QUE NOS HAREMOS EN ESTE CASO ES: ¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DE LA AAPP? LA MISIÓN DE LA AAPP JUSTIFICA SU EXISTENCIA.

Planificación estratégica



Visión

- Hacia dónde queremos llevar la empresa
- ¿Qué queremos ser?
- Son los valores de la empresa

1



Misión

- Propósito de la existencia de la empresa
- ¿Cuál es la razón de ser?
- Justifica su existencia

2

(2) Fases de la Planificación Estratégica

2. Realizar un análisis externo

- Claro que, el análisis externo nos sirve para evaluar el entorno donde se mueve la AAPP. Lo esencial es determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta tanto en el momento actual, como las nuevas tendencias que le podrían afectar de manera positiva o negativa.

3. Realizar un análisis interno

- Por su parte, el análisis interno brinda información sobre el estado y la capacidad que posee la organización para conocer las debilidades y fortalezas que tiene la AAPP. Lo que permitirá afrontar mejor los retos y desafíos que se le presenten.

4. Elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos

- En relación con el diagnóstico de la situación, este nos permite ubicarnos en el entorno real en que se maneja la AAPP y en base al diagnóstico se establecerán los objetivos; considerando la capacidad y la disponibilidad de recursos con los que se pueden contar.
- De esa forma los objetivos resultan realistas, sin ser muy precarios, pero tampoco muy ambiciosos que luego sean imposibles de alcanzar.

5. Elaborar el análisis estratégico

- Luego, considerando los datos y la información obtenida del análisis del entorno interno y externo de la AAPP, de su capacidad y de la disponibilidad de recursos; se procede a determinar su posición estratégica.

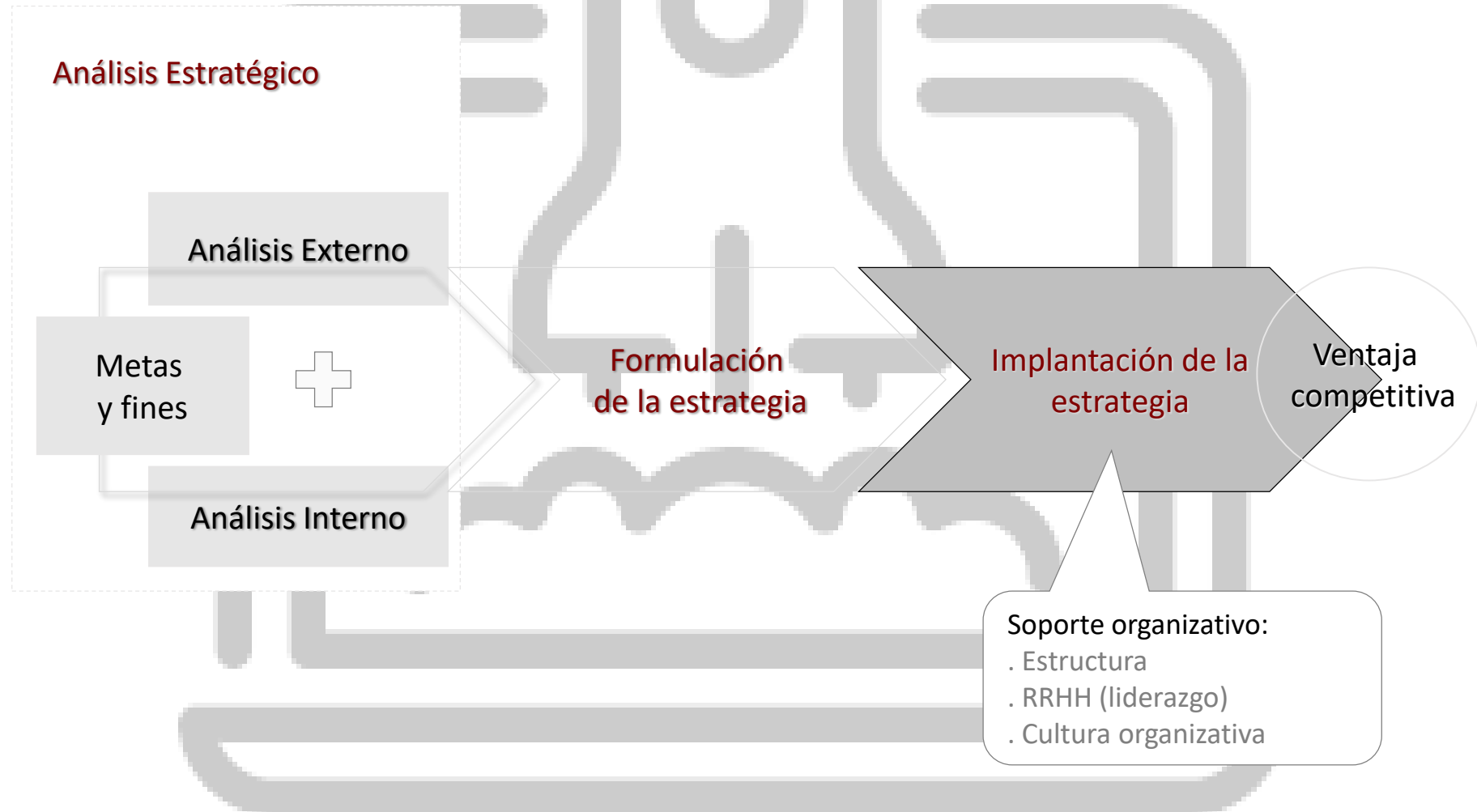
6. Efectuar el análisis competitivo

- Sin duda, en el análisis competitivo ya se determinan concretamente las fortalezas y debilidades que posee la AAPP, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta en el mercado objetivo que atiende. El uso del análisis FODA o DAFO es fundamental en este paso, debido a que ofrece información precisa sobre estos elementos en un mercado concreto.

Análisis competitivo DAFO o FODA



Implantación de la estrategia



La planificación y Dirección estratégica con una perspectiva de género

- La planificación y dirección estratégica desde una perspectiva de género implica abordar las desigualdades y los roles de género en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de políticas y programas. Reconoce que las cuestiones de género tienen un impacto significativo en todas las áreas de la sociedad y que deben abordarse de manera integral en el ámbito gubernamental y organizativo.
- Desde esta perspectiva, la planificación y dirección estratégica consideran la igualdad de género como un objetivo central y reconocen que las desigualdades y estereotipos de género pueden limitar el desarrollo y el potencial de las personas, así como afectar el rendimiento y la eficacia de las organizaciones.
- Busca transformar las estructuras y prácticas organizativas para lograr una mayor igualdad y justicia de género. Al considerar las desigualdades y los roles de género en todas las áreas de la planificación y dirección, se busca crear entornos más equitativos y promover el potencial y el bienestar de todas las personas, independientemente de su género,

Aspectos claves:

1. Análisis de género: Implica comprender cómo las desigualdades de género influyen en los resultados y en el acceso a oportunidades en diferentes contextos. Se realiza un análisis para identificar las brechas de género existentes y las barreras que impiden la igualdad de oportunidades.
2. Integración de la perspectiva de género: Consiste en incorporar la perspectiva de género en todas las etapas del proceso de planificación y dirección estratégica. Esto implica considerar el impacto diferenciado de las decisiones estratégicas en hombres y mujeres, así como en otros grupos marginalizados, y tomar medidas para abordar las desigualdades y promover la equidad.
3. Objetivos y metas específicas de género: Se establecen metas y objetivos específicos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estos objetivos pueden incluir la promoción de la participación equitativa de mujeres y hombres en puestos de liderazgo, la eliminación de la brecha salarial de género y la promoción de un ambiente laboral inclusivo y libre de discriminación.
4. Políticas y prácticas inclusivas: Se adoptan políticas y prácticas que promueven la igualdad de género en todos los niveles de la organización. Esto puede incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional que aborden las barreras de género, la promoción de la conciliación entre el trabajo y la vida personal, y la creación de entornos seguros y libres de acoso sexual.
5. Monitoreo y evaluación: Se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el progreso hacia los objetivos de género establecidos. Esto implica recolectar y analizar datos desagregados por género, y utilizar esta información para tomar decisiones informadas y realizar ajustes en las estrategias implementadas.

Caso 4. Planificación estratégica

LIDERAZGO



El liderazgo es el arte o
proceso de influir sobre
personas para que se
esfuercen de manera
voluntaria y con entusiasmo
en el logro de las metas del
grupo

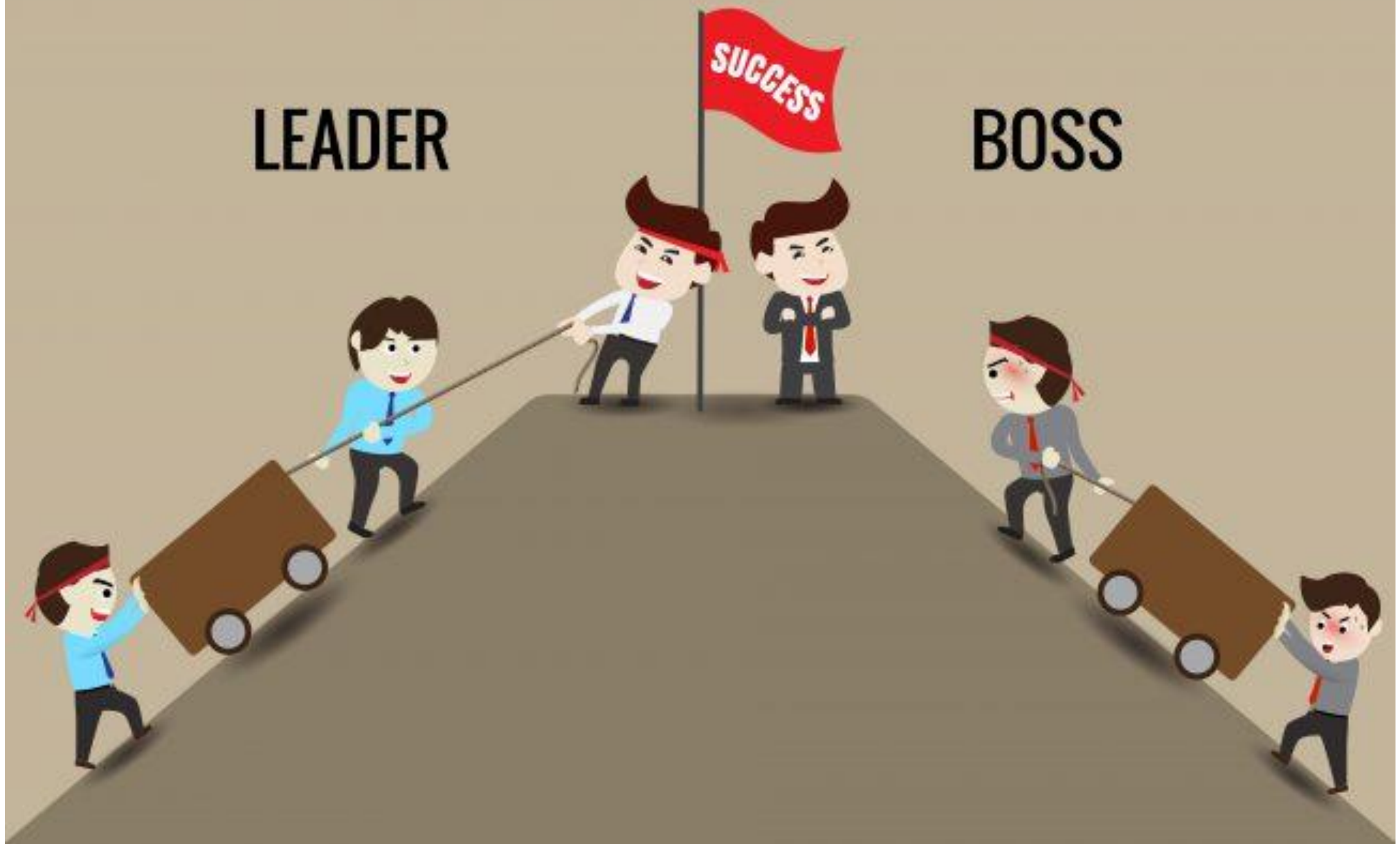
RELACIÓN DE INFLUENCIA

REACCIÓN LIBRE



LEADER

BOSS



LEADER

Los líderes son agentes del cambio cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos.

BOSS



Líder:

Cohesionar personas

(integrar sus necesidades y objetivos de la empresa como proyecto común)

Seguimiento de subordinados

Directivo:

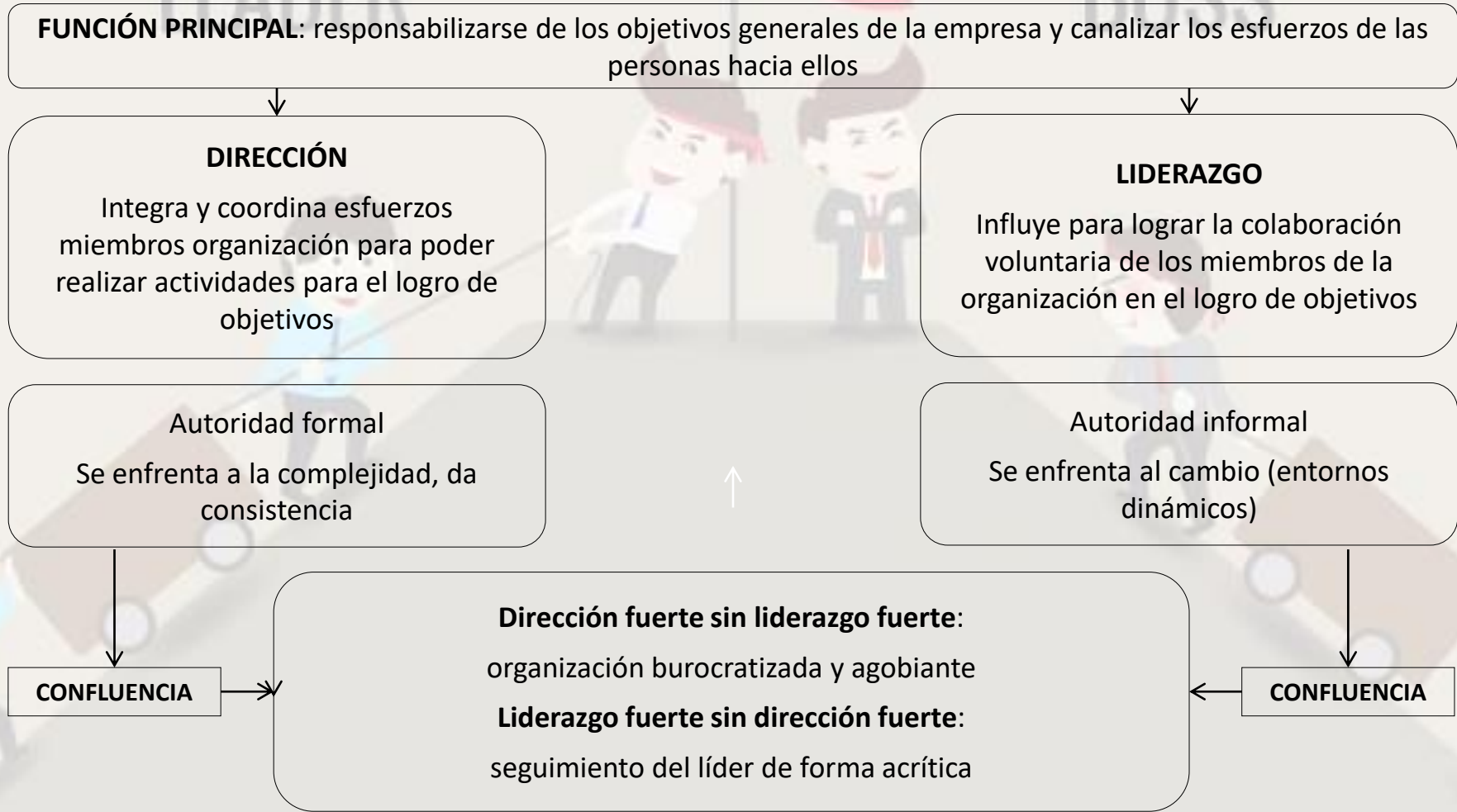
Planificación
Organización
Control

Consecución de los objetivos

Elementos clave de liderazgo y gestión de equipos

1. **Comunicación efectiva:** Un líder en la administración pública debe ser un comunicador efectivo. Debe poder transmitir claramente las metas y objetivos de la organización, así como las expectativas del equipo. Además, debe fomentar una comunicación abierta y transparente dentro del equipo, asegurando que todos los miembros estén informados y puedan expresar sus ideas y preocupaciones.
2. **Orientación hacia el servicio público:** Los líderes en la administración pública deben tener una fuerte orientación hacia el servicio público. Su enfoque debe estar en el bienestar y los intereses de la comunidad a la que sirven. Esto implica tomar decisiones éticas, considerando el impacto que tendrán en los ciudadanos y trabajando para mejorar la calidad de los servicios públicos.
3. **Empoderamiento y motivación:** Un líder eficaz en la administración pública debe ser capaz de empoderar y motivar a su equipo. Esto implica brindarles el apoyo y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, alentar la participación activa, reconocer y recompensar los logros y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
4. **Toma de decisiones y resolución de problemas:** Los líderes en la administración pública se enfrentan a desafíos y decisiones difíciles. Deben ser capaces de tomar decisiones informadas y basadas en evidencia, considerando diferentes perspectivas y evaluando los posibles impactos. Además, deben ser hábiles en la resolución de problemas, identificando y abordando obstáculos de manera eficiente y efectiva.
5. **Desarrollo y gestión del talento:** Un líder en la administración pública debe ser capaz de identificar el talento dentro de su equipo y promover su desarrollo. Esto implica proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, asignar tareas desafiantes y brindar retroalimentación constructiva. También es importante gestionar el desempeño de manera justa y equitativa, reconociendo y abordando las necesidades individuales de los miembros del equipo.
6. **Visión estratégica:** Los líderes en la administración pública deben tener una visión clara y estratégica para la organización. Deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora, establecer metas y objetivos claros, y guiar al equipo en la implementación de estrategias efectivas. La visión estratégica también implica adaptarse a los cambios y desafíos emergentes en el entorno político, económico y social.

Relación entre la dirección y el liderazgo





¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE UN BUEN LIDER?

Plano técnico:

Inteligencia y conocimiento de su organización

Plano psico-afectivo:

Confianza en sí mismo y motivación de liderazgo
(aspiración de dirigir y ambición)

Plano ético:

Honradez, honestidad e integridad



¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE UN BUEN LIDER?

CUALIDADES QUE DEBE TENER UN BUEN LÍDER

¿Qué es un líder?

Es aquella persona que consigue que sus seguidores hagan las tareas porque lo desean y no porque se sienten obligados a hacerlas.

¿Qué cualidades debe tener un buen líder?

Para lograr ser un buen líder, se deben tener en cuenta estas ocho cualidades básicas:



Brillante, destacar entre los demás.

01

Visión de futuro, debe tener perspectiva y ver más allá.

02

Iniciativa, activo para tomar decisiones y asumir riesgos.

03

Buen comunicador, saber transmitir los mensajes y captar la atención.

04

Buen negociador, convincente en la negociación.

05

Inspirador, debe lograr transmitir confianza y contagiar entusiasmo.

06

Exigente, tanto consigo mismo como con los empleados.

07

Carismático, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.

08

¿Qué explicaciones teóricas se han dado al fenómeno del liderazgo?

	Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico-científica	Dimensión Psico-afectiva
ENFOQUES TRADICIONALES	¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoques De rasgos y Carismático	Encuentran en el líder rasgos de personalidad técnicos como la capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio,...	Encuentran en el líder rasgos de personalidad agradables como la facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación,...
	¿Cómo se comporta el líder?	Enfoques Comportamental y De estilos	Comportamientos más o menos enfocados al desempeño de la tarea; más o menos autoritarios.	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas; más o menos democráticos.
	¿Cómo piensa el líder?	Modelos Cognitivos	El líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta.	El líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación .
	¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque Situacional	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: la estructura de las tareas, el grado de control, la experiencia y habilidades de los subordinados,...	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, apoyo mutuo que hay en el grupo, la madurez de los subordinados, etc.
ENFOQUES RELACIONALES	¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo Transaccional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de: establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa, ...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de: crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos, ...
	¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo Transformacional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de: persuadir, explicar, convencer de la necesidad la transformación, del cambio, ...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de: motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación, de mejora, ...
	¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo Servidor	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia, ...	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas, el compromiso,...
Fuente: Adaptado y reelaborado a partir de Guillén, M. & González, T.F.: "The ethical dimension of Managerial Leadership. Two illustrative Case Studies in TQM". Journal of Business Ethics. Vol. 34, pp. 175-189, 2001.				

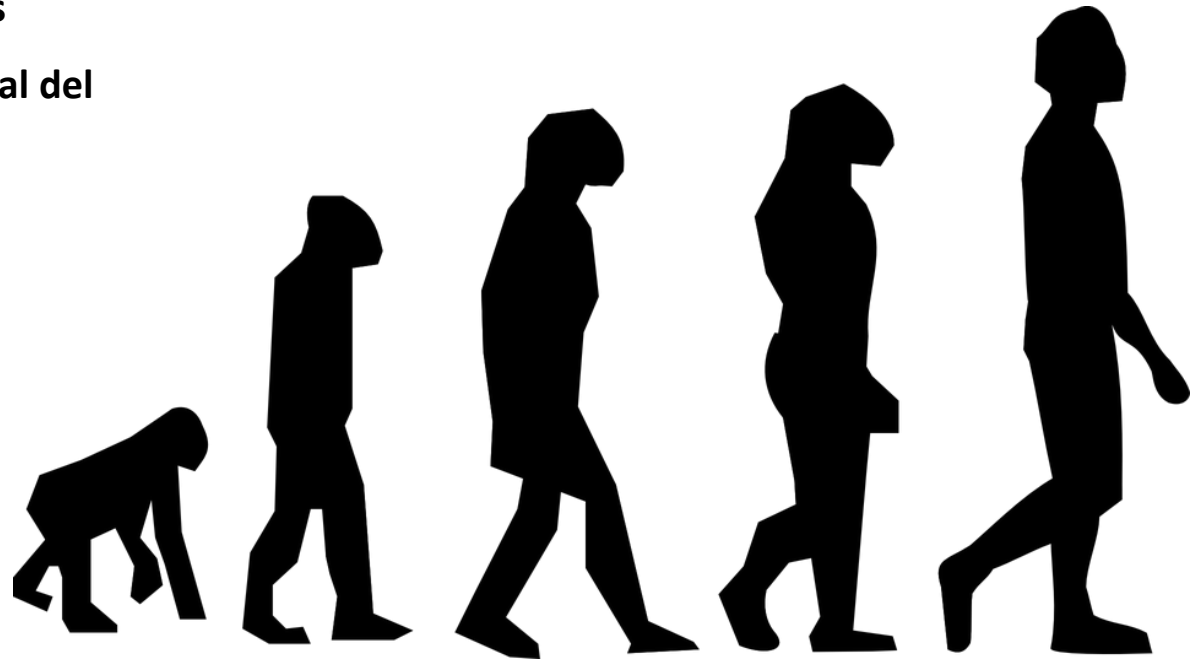
- Aglutina gran parte de las teorías propuestas en enfoques de rasgos, comportamiento y contingente
- Relación entre líder y colaborador como transacción
- Motivación mediante promesas y recompensas/castigos, acciones disciplinarias
- Liderazgo entendido más bien como gerencia, dirección
- Enfoque egoísta de percibir la relación “líder-seguidor”

Liderazgo transaccional



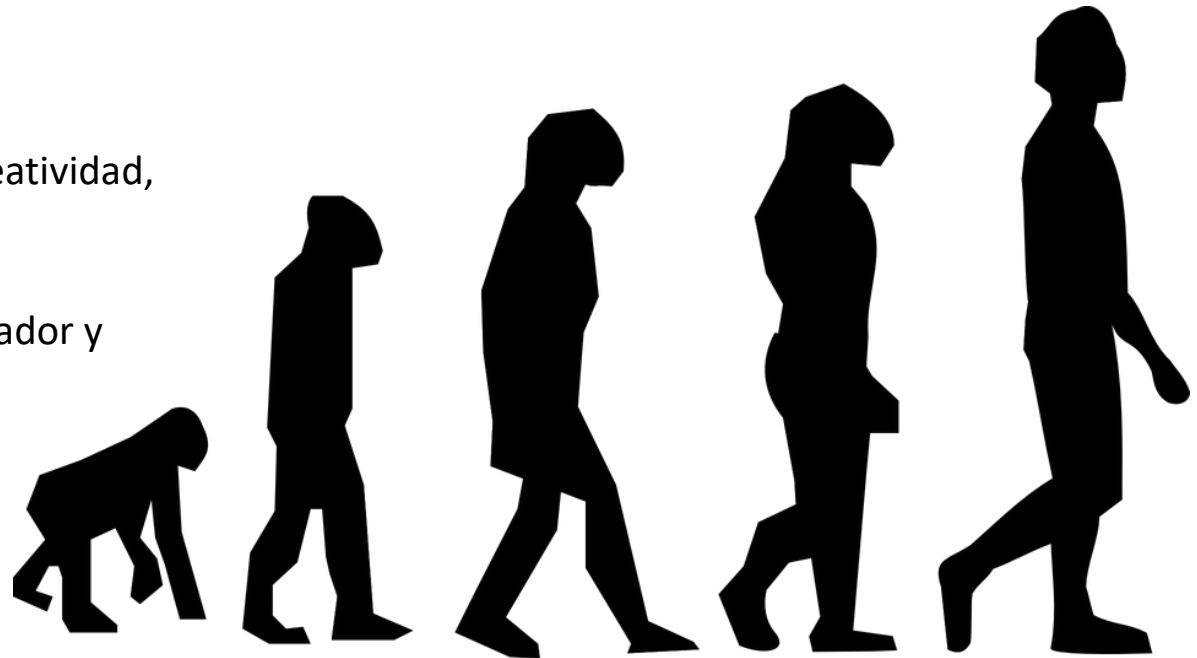
Los líderes transformacionales motivan a los seguidores para lograr un rendimiento más allá de las expectativas mediante la transformación de las actitudes, creencias y valores de los seguidores y en base a una elevación moral del líder y el seguidor.

Liderazgo transformacional



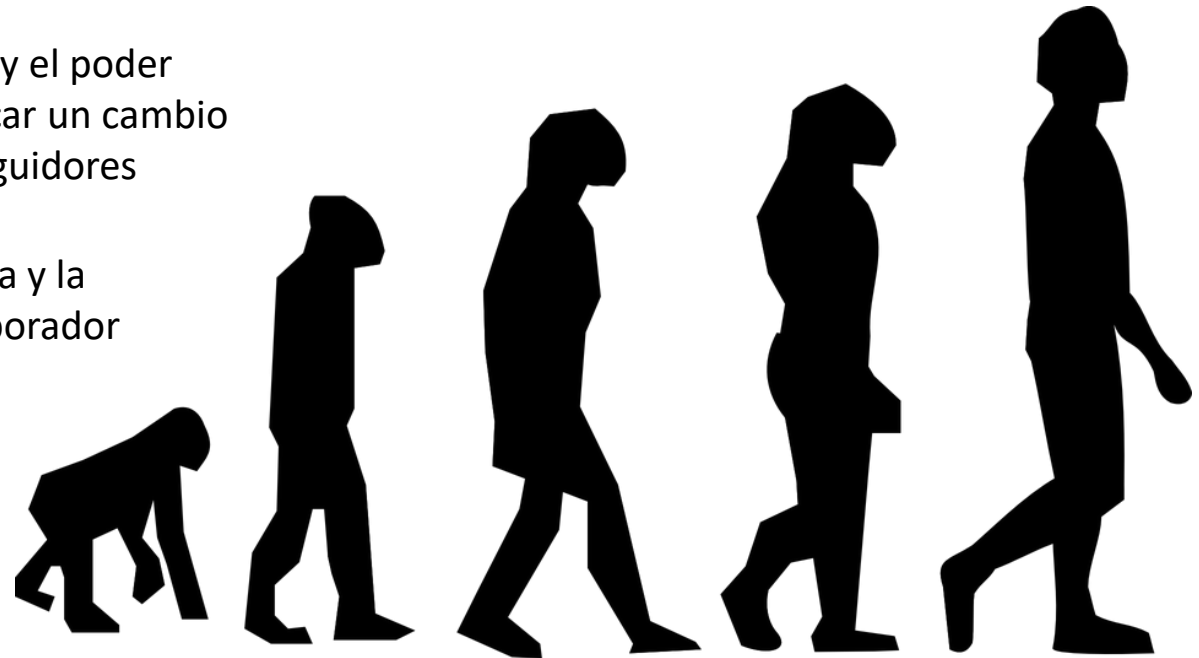
- Forma de entender el liderazgo enriquecedora
- Resultado de la relación todavía mayor: no sólo conductas exigidas formalmente sino más de lo esperado y exigido
- De gran utilidad en las actuales organizaciones para obtener creatividad, imaginación, etc.
- Mas efectivo, productivo, innovador y satisface más a los seguidores

Liderazgo transformacional



- Motivación a través de apelar a las necesidades de orden superior planteadas por Maslow (p.e. autoestima, autorrealización, logro de talentos y potencialidades personales,..)
- No basado únicamente en aspectos económicos de intercambio sino también en aspectos sociales
- Utilización de “empowerment” y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de seguidores
- Elevador de la conducta humana y la aspiración ética del líder y colaborador

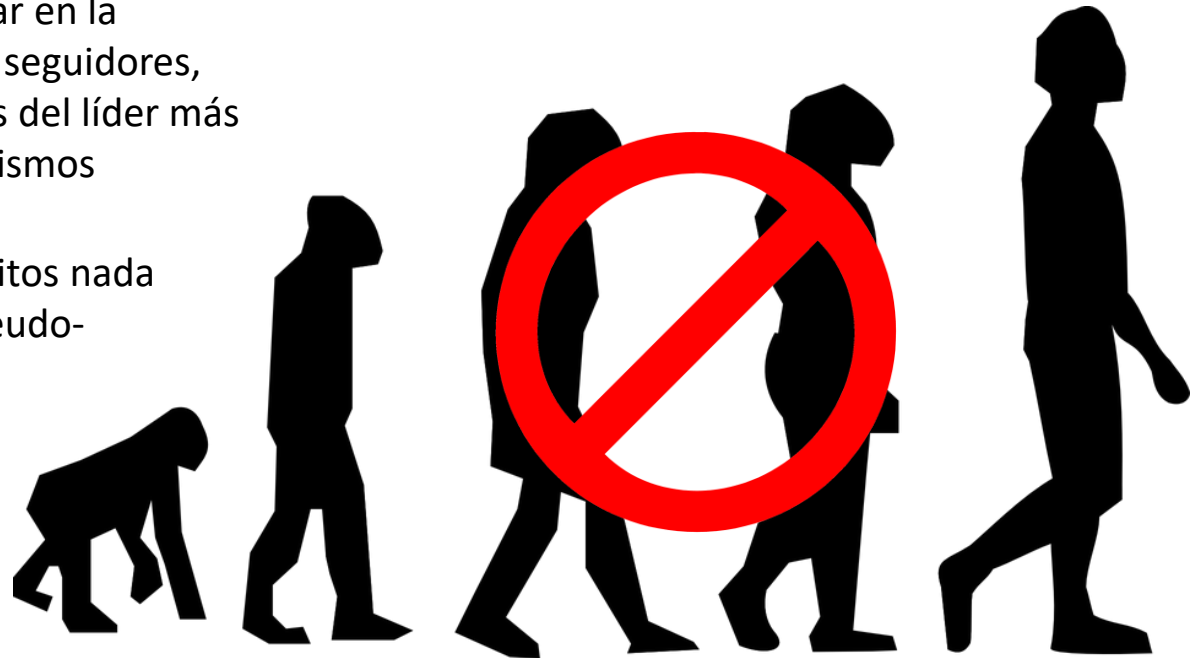
Liderazgo transformacional





- ¿Naturaleza moral del liderazgo? Ejemplos de Hitler, Napoléon, etc, resultaron en una transformación efectiva de los seguidores pero, ¿fue ética?
- Desgraciadamente puede derivar en la manipulación del líder hacia los seguidores, utilizándolos para los propósitos del líder más que como fines valiosos en sí mismos
- Puede ser utilizado para propósitos nada éticos. En este caso llamado pseudo-transformacional

Liderazgo transformacional



Enfoques servidor y antropológico

**Great
Place
To
Work®**

ASEGURAN LA NATURALEZA ÉTICA DE LA RELACIÓN

Atraen cada vez una mayor atención
por parte de la comunidad académica
y profesional

Liderazgo como ideal para implantar
una cultura corporativa respetuosa
con la ética y que trate de fomentar el
comportamiento ético en la
organización: the best place to work

The background of the slide is a photograph showing the silhouettes of two people against a vibrant, orange and red sunset sky. The person on the left is standing on a dark, rocky outcrop and reaching their right hand forward. The person on the right is also silhouetted and reaching their left hand forward, with their fingers just inches from the other person's hand. The sun is a bright, glowing orb positioned exactly between the two hands, creating a powerful visual metaphor for unity and connection. The overall mood is inspirational and hopeful.

Liderazgo servidor

- Líder servidor es causa de unidad entre ambas partes de la relación
- Líder se ve primero como servidor
- Características: verdaderamente humano, escucha receptiva, desarrollo de un alto nivel de empatía, confiar más en la persuasión que en coerción, conocer la condición humana, compromiso hacia la construcción de comunidad en el entorno de trabajo, ayudar a seguidores a desarrollarse como personas, etc.)

The background of the slide is a photograph showing the silhouettes of two people on a hill. One person is on the left, leaning forward with their hand reaching out. The other person is on the right, also reaching out. Their hands are positioned as if they are about to grasp each other, with the bright sun acting as a focal point between them. The sky is a deep red and orange, indicating a sunset or sunrise.

Liderazgo servidor

- Colaboradores más sanos, libres, autónomos y aptos para ser servidores y, a su vez, líderes
- Se centra en las necesidades prioritarias más elevadas de colaboradores y ello inspira confianza en éstos
- El líder pide siempre actuar en función del beneficio común

Liderazgo y gestión de equipos en la administración pública

- La Gestión de Equipos es esencial para instaurar una buena calidad de vida en el trabajo y asegurar la buena Dirección de Proyectos. Adicionalmente, gestionar un equipo mediante la adopción de un liderazgo estratégico es una forma efectiva de lograr los objetivos de la empresa.
- Dirigir un equipo requiere de competencias tales como saber motivar, dinamizar y comunicar con los diferentes equipos. Esta misión del Departamento de Recursos Humanos puede contemplar desde capacitaciones en Management de equipos, hasta la implementación de acciones como un team building, en aras de mejorar la cohesión del equipo y la gestión de riesgos psicosociales.
- Descubre cómo dirigir un equipo de trabajo con ocho técnicas y adquiere competencias dignas de un(a) buen(a) líder.

¿Qué es la Gestión de Equipos?

- La Gestión de Equipos contempla una serie de acciones a poner en práctica por parte del Manager o líder de un equipo, que comparte un objetivo común, en un período de tiempo determinado. Estas acciones tienen como objetivo favorecer una serie de aspectos de la vida empresarial, como por ejemplo:
- la inteligencia colectiva,
- el bienestar de los/las empleados(as),
- el clima laboral,
- la innovación,
- una mejor estimación y uso de los recursos,
- la productividad y el rendimiento.

Para conseguir tales objetivos con éxito, es necesario que la persona líder del equipo cuente con ciertas habilidades y capacidades, las cuales revisaremos más adelante. Igualmente, es importante que considere la implementación de algunas técnicas clave, como las que les dejamos a continuación  .

Técnicas de Gestión de Equipos (1)

1. Pasar de la gestión vertical a la gestión horizontal

- ¡Adopta la observación y el análisis como pilares de tu gestión! La entrevista anual no aporta todos los elementos necesarios para conocer a los integrantes de tu equipo.
- Para sacar lo mejor de tu equipo, sal de tu oficina y hazte presente en el terreno. Debes apropiarte de tu status de coach (especialmente desde la llegada de la generación “Y” al mundo del trabajo). Liderar un equipo requiere de una visión general de cada puesto, especialmente si estás a cargo de un grupo ya conformado.

2. Fomentar la inteligencia colectiva

- Fomenta las buenas actitudes de tus empleados, sabiendo cómo involucrarlos, transmitiéndoles energía, motivándolos e, incluso, recentrándolos si es necesario. Como Manager, tienes la responsabilidad de dirigir a tu equipo por el buen camino. Además, estás a cargo de su buen funcionamiento, por lo que debes tener la capacidad de comprender cómo funciona cada uno de los miembros de tu equipo, demostrando tu asertividad e inteligencia emocional.

Técnicas de Gestión de Equipos (2)

3. Establecer una estructura organizativa clara

- Cada empleado necesita tener claras sus tareas, así como un método de trabajo preciso. ¡Dirigir un equipo supone una habilidad organizativa inigualable! Para implementar una gestión operativa, primero es necesario aclarar el método y la distribución del trabajo de modo individual.
- Es necesario que entiendas la organización del trabajo de cada empleado. Para esto, reúnete con el/la encargado(a) de cada departamento y trabajen conjuntamente para coordinar al personal, a través de una gestión estratégica y ágil. Se puede establecer una reunión de trabajo semanal, la cual busque el establecimiento de objetivos claros a corto plazo.

4. Introducir nuevas dinámicas de grupo

- Utiliza tus capacidades organizacionales para establecer una cohesión de equipo permanente. Las relaciones humanas juegan un papel esencial en la cohesión del equipo: ¿por qué no implementar juegos de rol durante las reuniones? La gestión de proximidad es un estilo de management esencial para racionalizar la comunicación, especialmente a través de la gestión participativa.

Técnicas de Gestión de Equipos (3)

5. Aprender a delegar funciones

- Si bien el líder tiene la clara misión de guiar al equipo, eso no quiere decir que tenga que hacer todo el trabajo por sí mismo(a). Una de las habilidades más importantes del buen Manager, es el hecho de saber delegar de manera correcta el trabajo.
- Repartir tareas no se trata solo de hacer una distribución de las mismas entre las personas, sino identificar las fortalezas y debilidades de cada una para que aquellas misiones que tienen a cargo, se ejecuten de la mejor manera.

6. Escuchar activamente

- La Gestión de Equipos va más allá de coordinar y organizar el trabajo de todo el mundo. Frente a un grupo, es de vital importancia los intercambios con el mismo. Esto permite ganar perspectiva, comprender sus problemas, considerar otros puntos de vista y asegurarte que las personas de tu equipo se sienten escuchadas y tomadas en cuenta.
- Al evaluar las situaciones que se presentan día a día en el trabajo desde la perspectiva de otros cargos, estás en mayor capacidad para proponer soluciones o puntos de mejora, porque tus análisis son más versátiles.

Técnicas de Gestión de Equipos (4)

7. Enfrentar el conflicto

- Si bien la Gestión de Equipos no se trata solamente de resolver conflictos, es necesario saber cómo hacer frente a las situaciones incómodas o que requieren de un tratamiento especial. La comunicación clara y transparente con tu equipo en todo momento, contribuye a instaurar dinámicas de grupo positivas

8. Acompañar la gestión con las herramientas informáticas adecuadas

- Un Manager debe tener los recursos adecuados que le ayuden en su misión. Un software de gestión de proyectos puede ayudarte con técnicas de gestión más ágiles. Por ejemplo, puedes seguir en tiempo real:
 - el rendimiento del personal y productividad.
 - los costes financieros, lo cual se convierte en un justificativo frente a la Gerencia.
 - la agenda para una mejor organización y comunicación interna.

Caso 5. Liderazgo y gestión de equipos en una institución penitenciaria

Análisis y evaluación de evidencias para la implementación de actuaciones

¿Qué es la evaluación de evidencias para implementar actuaciones?

- La evaluación de políticas públicas es un proceso sistemático y razonado de generación de conocimiento, a partir de la recopilación, análisis e interpretación de información, encaminado a la comprensión global de un fenómeno.
- Permite tomar decisiones informadas y basadas en datos sólidos
- Para alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica y efectos (resultados e impactos).

¿Para qué sirven las evidencias?

- Permite promover la transparencia y la mejora continua
- Favorece la eficacia y la eficiencia en la actuación pública, promoviendo una mayor racionalidad
- Es una herramienta de aprendizaje y contribuye a la mejora de la dimensión estratégica y operativa de las diferentes acciones
- Fomenta la participación y el aprendizaje

¿Qué se puede evaluar?

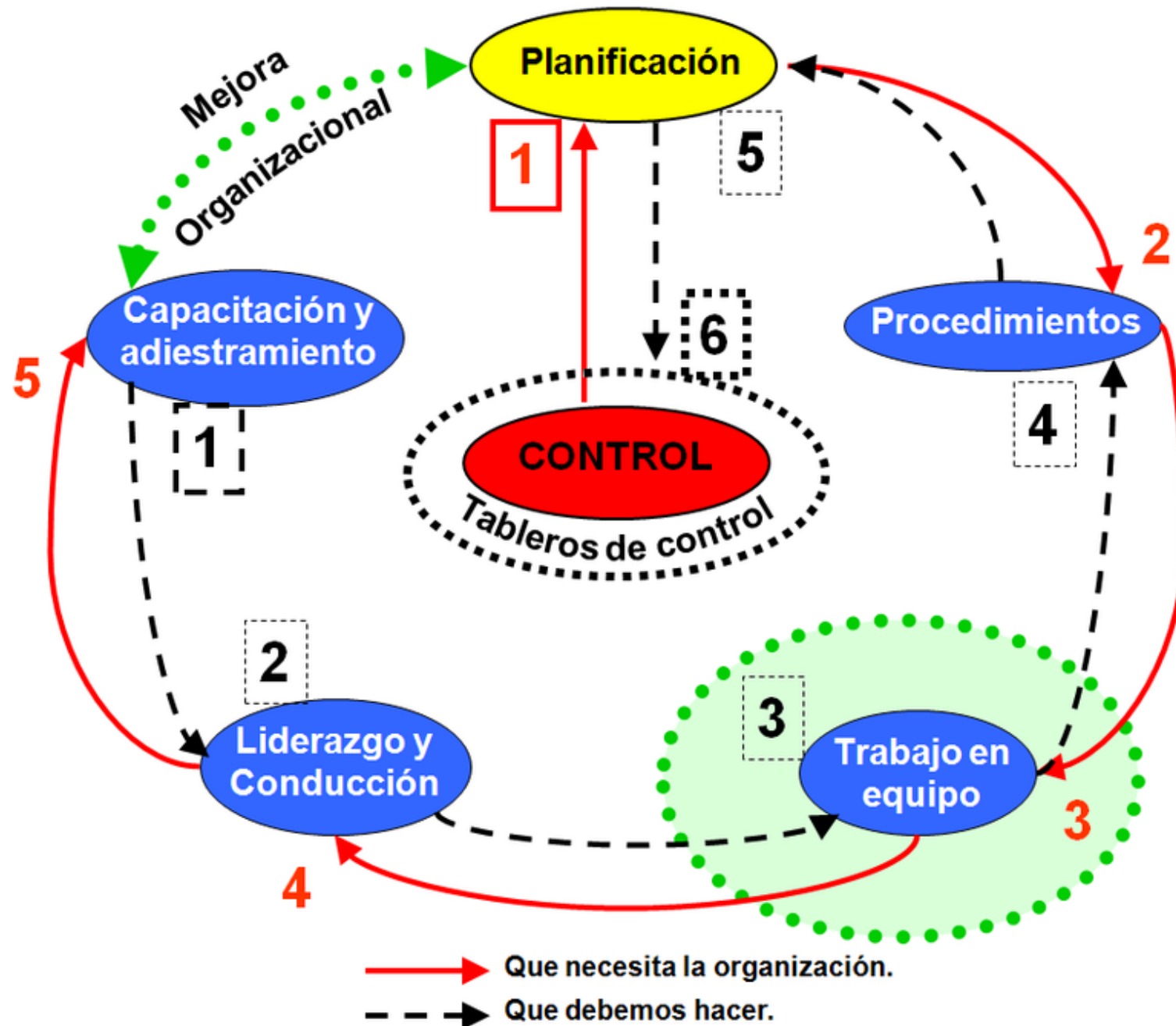
- Se pueden evaluar las actuaciones de una organización, cualquiera que sea su forma: política, plan, programa o medida.
- La evaluación se pronuncia sobre el diseño, puesta en práctica (implementación) y efectos (resultados e impactos)



• Análisis y evaluación de evidencias para la implementación de actuaciones en el contexto penitenciario

- Identificación del objetivo: Mejorar la rehabilitación y reinserción de los internos.
- Recopilación de datos: Estadísticas demográficas de los internos, tasas de reincidencia, programas de rehabilitación existentes, recursos disponibles, entre otros.
- Análisis de datos: Examina y analiza los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas problemáticas. Por ejemplo, podrías descubrir que hay una alta tasa de reincidencia entre los internos que no participan en programas de rehabilitación.
- Revisión de la literatura y mejores prácticas: Examina estudios e investigaciones previas que hayan abordado temas similares y que puedan proporcionar información valiosa para la implementación de las actuaciones.
- Evaluación de programas existentes: Analiza los resultados, las evaluaciones de impacto y las opiniones de los participantes y el personal para determinar si logramos resultados deseados.
- Identificación de necesidades y oportunidades: Por ejemplo, podría ser necesario fortalecer los programas de rehabilitación existentes o desarrollar nuevos enfoques basados en evidencias.
- Diseño de la actuación: Redefine claramente los objetivos, las estrategias, los recursos necesarios y los indicadores de éxito.
- Monitoreo y evaluación continua: Utiliza indicadores y métricas medibles para evaluar el impacto y realizar ajustes si es necesario.

Método "SISTÉMICO" de control y mejora organizacional.



El Cuadro de Control o Cuadro de Mando Integral

Una organización es mucho más que la suma de unos cuantos departamentos, personas y edificios. Quienes lleven a cabo las labores de gestión, deben tener claro que se trata de una compleja red de recursos, personas e intereses diversos. Por tanto, es indispensable que, además de una comunicación eficaz y directa de las estrategias, los responsables de la gestión deben desarrollar tareas de seguimiento que les permitan determinar la evolución de los diferentes procesos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que se aplica desde hace un par de décadas para medir dicha evolución. A través de sus indicadores de control, que pueden ser por ejemplo económicos o cualitativos, los directivos obtienen información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos.

El uso de este método facilita una visión global de la administración, al mismo tiempo que permite la toma de decisiones para introducir las correcciones que se consideren oportunas, convirtiéndose así en una herramienta de mejora.

- 1. Definir los objetivos del proyecto a corto, mediano y largo plazo.
- 2. Fijar la estrategia de ejecución.
- 3. Establecer la hoja de ruta de la estrategia y los roles de los participantes.
- 4. Aplicar lo convenido.

La clave radica en la monitorización permanente y la evaluación de los resultados. Dicha evaluación puede hacerse desde varias perspectivas, aunque no conviene que sean muchas para no recargar el proceso; la idea es hacerlo lo más sencillo posible.

Perspectivas Cuadro de Mando integral (2)

- **Perspectiva Financiera (Económica):** beneficios que se han obtenido una vez finalizado el proyecto, principalmente en ajuste a presupuesto. Hasta hace poco ha sido la única perspectiva que los directivos tenían presente para conocer la evolución y situación de la organización. Este enfoque mide la creación de valor y la capacidad de maximizar la utilización de recursos y minimizar costos.
- **Proceso interno:** esta perspectiva se centra en el desempeño de cada uno de procesos que intervienen en el proyecto. Existen ciertos procesos estratégicos, que permiten añadir valor al producto y satisfacer las necesidades y demandas de los clientes, como los procesos de innovación, distribución o venta. Por ello, se deben identificar estos procesos claves y seleccionar indicadores representativos capaces de medir la calidad de estos procesos.
- **Del cliente (interno):** esta área está enfocada a la búsqueda de la satisfacción del usuario o beneficiario del servicio/producto. El CMI facilita la definición de estrategias enfocadas a seleccionar, retener y consolidar las relaciones con los clientes/usuarios y garantizar su satisfacción. Con este propósito, los indicadores seleccionados deben facilitar el conocimiento de la percepción que tienen del servicio que se les presta.
- **Aprendizaje y feedback:** bajo la perspectiva del aprendizaje o crecimiento se integran todos los recursos necesarios para crear valor, entre los que destaca los recursos humanos, pieza clave en este objetivo. El conocimiento y la formación de los trabajadores son elementos imprescindibles para mejorar los procesos y retroalimentar de información a los que toman las decisiones.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Caso 6. ¿Puedes construir un
CMI para un centro
penitenciario? ¿Qué KPIs
utilizarías?

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financiera	Eficiencia en el uso de recursos	Coste por recluso	Reducir en un 5% anual	- Implementar programas de ahorro energético y de recursos materiales. - Optimizar la gestión de compras y contratos.
Procesos internos	Seguridad y orden en la cárcel	Índice de incidentes violentos	Disminuir en un 10% anual	- Fortalecer la capacitación del personal de seguridad en técnicas de contención y manejo de conflictos. - Reforzar los controles y protocolos de seguridad.
Clientes/interiores	Recuperación y reinserción de los internos	Tasa de reincidencia	Reducir en un 5% anual	- Implementar programas de rehabilitación y formación laboral. - Fomentar la colaboración con instituciones y empresas para facilitar la reinserción laboral de los internos.
Aprendizaje y feedback	Desarrollo del personal y cultura organizacional	Porcentaje de empleados bien formados	Alcanzar un 90% de empleados formados	- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional. - Promover una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo.