

# Guía metodológica para la implementación del Programa de capacitación “LÍDERES EN ACCIÓN (LeA)”

## 1. Introducción

La presente Guía Metodológica contiene en forma explícita, ordenada y sistemática la información sustancial sobre el proceso de implementación del Líderes en Acción con el propósito de documentar la experiencia desarrollada por la Subsecretaría de Planificación de Empleo Público de la Secretaría de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización, en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN) en el período 2016 - 2019 y contribuir a su aplicación en los ámbitos institucionales de carácter público.

Los estados actuales requieren de organizaciones públicas ágiles, diseñadas para accionar de cara al ciudadano, brindando respuestas oportunas, capaces de adaptarse flexiblemente a los cambios de contexto, cercanas, transparentes y eficientes. Para ello, el desarrollo de estilos de liderazgo basados en valores organizacionales, alineados al propósito de la organización, transformacionales y que integren a todos los grupos de empleados reconociendo sus aportes es fundamental. Del mismo modo que la consolidación del conjunto de líderes públicos para que – en red - promuevan, habiliten y sostengan los cambios.

Con el objeto de jerarquizar a los servidores públicos, e introducir cambios y transformaciones profundas en la cultura organizacional se definió a los jóvenes talentosos<sup>1</sup> como uno de los grupos de abordaje en los que entendemos se concentran los agentes del cambio a futuro. Bajo la consideración de los jóvenes son uno de los motores de la nueva cultura organizacional, creemos que ellos contribuyen a la creación de estrategias en las que el emprendimiento, la flexibilidad y la innovación son y serán la base de organizaciones más ágiles y de estados más modernos. Ellos se convertirán en “agentes de cambio y transformación”, entendiendo por agente de cambio a quienes dentro de la organización tienen la capacidad de generar liderazgos de influencia, de crear mejoras y generar climas favorables en su equipo y otros equipos de trabajo, inspirando y logrando que las personas se involucren en los procesos como agentes colaboradores.

Esta nueva generación, que es más global en la medida en que está más interconectada y también más abierta al cambio y a la diversidad cultural, también es “nativa digital” por lo que contribuye de diferentes formas al desarrollo de la organización, integrándose a la cultura

---

<sup>1</sup>De acuerdo a Pilar Jericó (2008), el talento abarca tres componentes básicos: Capacidades, Compromiso y Acción. Las capacidades se refieren a los conocimientos, aptitudes y competencias, los cuales constituyen el sustrato básico del talento, mientras que el compromiso es el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. De este modo, tanto capacidades como compromiso y acción son indispensables para referirse al talento humano. Si falta alguno de los componentes en la organización, se hace difícil alcanzar resultados superiores.

existente y contribuyendo a la transformación de una Administración analógica a una digital, moderna, interconectada y abierta.

En este marco, el Programa “Líderes en Acción” (LeA) convoca a participar a jóvenes de diferentes ministerios elegidos a partir del reconocimiento de su talento para liderar áreas, equipos, y proyectos. El objetivo principal es acompañarlos en el desarrollo de habilidades conductuales para que, cuando llegue la oportunidad, estén preparados para asumir el liderazgo de personas y proyectos, de modo colaborativo.

## 2. Propósito general de la guía metodológica

El objetivo esencial es describir las etapas necesarias para planificar e implementar el Programa LeA, de manera transversal a todos los organismos de la APN.

Para ello, se explicará en qué consisten cada una de dichas etapas, qué pasos deben seguirse para concretar las actividades incluidas, cómo se aplica la metodología para desarrollar y concretar el Programa LeA.

## 3. Propósito del Programa Líderes en Acción

El Programa LeA, se propone salir al encuentro de jóvenes para que - independientemente del rol que ocupen en la organización - puedan perfeccionar o construir sus capacidades profesionales. Se constituye como un semillero de talentos dentro de la Administración Pública Nacional (ADPN) que a través del desarrollo de habilidades y competencias socio-emocionales y la provisión de herramientas de gestión innovadoras y creativas estarán en condición de ocupar puestos de responsabilidad en la organización. De este modo, estarán en condiciones de trasladar lo aprendido a la tarea diaria y a los equipos de trabajo y así constituirse en agentes de la transformación cultural.

Esa transformación deseada en el ámbito público impulsa a reconocer, promover y fortalecer sus jóvenes talentos y apalancarlos en los valores de servicio al ciudadano, compromiso, actitud positiva, respeto, creatividad, integración de equipos, innovación, orientación a resultados y transparencia, entre otros.

De este modo, en un futuro próximo, la APN contará con una camada de nuevos líderes y agentes de cambio a lo largo de toda su extensión, quienes conformarán una red horizontal de comunicación que fortalecerá la cultura organizacional.

## 3. Objetivos generales y específicos

Alineados con estos valores, el Programa Líderes en Acción plantea como objetivos:

- I. Detectar talentos existentes en el Estado que acompañen el fortalecimiento cultural.
- II. Identificar agentes de cambio motivados en la búsqueda de soluciones y propuestas innovadoras.
- III. Acompañar en el desarrollo de habilidades socioemocionales.

- IV. Agilizar los procesos de resolución de problemas públicos a través de la generación de una red vincularentre estos agentes y entre ellos y sus organizaciones.
- V. Participar en la formulación de una propuesta grupal cuya implementación redunde en una innovación o mejora de algún proceso en las áreas de trabajo.

## 4. Destinatarios

Luego de realizar un relevamiento de los empleados que integran la Administración Pública Nacional y cumplen con los siguientes requisitos necesarios para participar:

- Ser graduados universitarios o estudiantes avanzados.
- Poseer preferentemente un mínimo de 2 años de experiencia en la Administración Pública Nacional.
- Trabajar en la Administración Pública Nacional en el marco del Convenio Colectivo 214.

Se recomienda que los participantes seleccionados tengan entre 28 a 35 ya que es el universo más representativo para una muestra de jóvenes con los requisitos solicitados.

Los participantes, pertenecientes a distintos sectores de la Administración Pública Nacional centralizada y a Organismos descentralizados, son seleccionados además por la calidad de sus relaciones interpersonales, por su buen desempeño profesional y su motivación por el aprendizaje y la mejora continua.

## 5. Proceso de Pre-Selección y Selección de participantes

El proceso de selección comienza con una convocatoria interna y externa a todos los organismos centralizados y descentralizados, con la información necesaria para dar a conocer el programa y sumarse a participar.



¿Conocés  
LÍDERES EN ACCIÓN?

Créditos de INAP

¡Ya están abiertas las inscripciones para las ediciones 12º, 13º y 14!

Líderes en Acción (LEA) es un programa que tiene como propósito desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo en jóvenes con alto potencial, a fin de ser agentes de cambio y transformación cultural en su ámbito profesional, a la vez que se insertan en una RED colaborativa interdisciplinaria e interministerial. Más de 400 jóvenes de la APN ya forman parte de la RED LEA, sumate!

Tenés tiempo de inscribirte hasta el 22 de febrero. Envíanos un mail a [foco@modernizacion.gob.ar](mailto:foco@modernizacion.gob.ar)  
Para más Información: [argentina.gob.ar/modernizacion/empleadopublico/culturaorganizacional](http://argentina.gob.ar/modernizacion/empleadopublico/culturaorganizacional)

Información de uso exclusivo para empleados de la Administración Pública Nacional.

Se toma contacto directo con los organismos interesados, a través de las áreas de Recursos Humanos de los Ministerios y Organismos descentralizados participantes y comienza el proceso de PRE-SELECCIÓN:

Pasos a seguir:

- I. Las áreas de RRHH de los Organismos participantes reciben un manual digital de pre-selección con los pasos a seguir.
- II. Comunican a las autoridades de la organización a través de un flyer de difusión interna, el lanzamiento del Programa LeA, con los requisitos y objetivos.
- III. Las autoridades seleccionarán colaboradores de sus áreas que cumplan con los requisitos y le enviarán la información al área de RRHH.
- IV. Se realiza una entrevista a cada participante para detallar los objetivos del programa y detectar el interés de los pre-seleccionados.
- V. Se envía la lista de los participantes pre-seleccionados a la Dirección de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales (DFCI).
- VI. La DFCI realiza una entrevista grupal (metodología “assessment center”) donde se detectan los perfiles y selecciona a los finalistas que participarán del Programa.

El compromiso y acompañamiento de los jefes para con el proceso de desarrollo de los participantes es un factor fundamental del Programa. Para ello, en una primera instancia, los jefes son quienes eligen colaboradores de sus equipos con alto desempeño para que participen. Una vez que las áreas de recursos humanos envían los datos del participante y de sus respectivos jefes, se los convoca a una reunión informativa donde se les presentan a fondo las características del programa y el proceso de formación que atravesarán los participantes. También en esa reunión se abordan actividades dinámicas de sensibilización, donde ellos pueden volver a vivenciar el lugar que transitaban antes de llegar a ser jefes, y concientizar sobre la importancia del reconocimiento que tiene el superior hacia sus colaboradores.

## 6. Metodología de abordaje del Programa

Se pretende implementar una metodología de abordaje basada en el “aprendizaje experiencial” a través de la realización de talleres. Se parte de conocer la experiencia de los participantes sobre las temáticas planteadas para luego anclar esta experiencia en marcos conceptuales, lo que les permitirá reflexionar sobre sus respectivas prácticas laborales y, posteriormente, revisarlas y modificarlas. Esta concepción de “aprendizaje experiencial”, posibilita la construcción de los aprendizajes a partir de la auto-exploración y experimentación. Así, la experiencia sobre las temáticas planteadas se ancla en marcos conceptuales que ayudan a revisar la propia vivencia y en tal sentido modificar modelos mentales y prácticas laborales cotidianas.

Asimismo, es una excelente manera de poner en contacto a los participantes entre sí, hacerlos compartir valores y prácticas laborales, y promover el armado en red necesario para la realización de los trabajos propuestos durante la cursada de los módulos.

La transversalidad del Programa, tiene como objetivo que la diversidad de organismos participantes en cada cohorte genere espacios de intercambio y vínculos de confianza entre los jóvenes, logrando achicar la brecha de desconocimiento entre personas que, aun trabajando en un mismo lugar, no tienen la oportunidad de conocerse, al mismo tiempo que fomenta la confianza y el trabajo en equipo independientemente de los diferentes objetivos que pueda llegar a tener cada una de las áreas en las que se desempeñen. Es una excelente manera de poner en contacto a los participantes entre sí, hacerlos compartir valores y prácticas laborales, y promover el armado en red necesario para la realización de los trabajos propuestos durante el desarrollo del programa.

Se proponen diferentes acciones para que los participantes sigan en contacto con las siguientes cohortes a través de diversas instancias, tales como:

- Sesiones de coaching para seguimiento de las competencias adquiridas;
- Incorporación de ex participantes a las nuevas cohortes como tutores;
- Encuentros para promover la red colaborativa de trabajo; y
- la implementación de los Proyectos/Trabajos seleccionados.

## 7. Estructura del Programa

El Programa Líderes en Acción es una estrategia que se financia a través del FoPeCaP (Fondo Permanente de Capacitación) y certifica la cursada a través del INAP. Para la obtención del certificado correspondiente y la acreditación de puntos de capacitación del INAP, los cursantes deben asistir al menos al 80% de las clases, participar de encuentros temáticos, y realizar y defender ante el Comité Evaluador la presentación de una propuesta.

La estructura que se propone tiene 3 meses de duración, contempla:

- Talleres de frecuencia semanal,
- Sesiones de coaching individual y grupal,
- Elaboración de una propuesta grupal de mejora de un proceso
- Sesiones de tutoría.
- Espacio de intercambio de experiencias y de dinámicas grupales.

La etapa de formación está conformada por 7 (siete) módulos, de jornada laboral completa, en los que se abordan temáticas comprendidas en 3 (tres) ejes de acción:

1. **Liderazgo Personal:** Esta primera etapa del Programa tiene como objetivo trabajar sobre el individuo, su modelo mental, valores que lo definen y aspiraciones sobre su liderazgo personal.

Incluye los **módulos:**

**Módulo 1: Visión Compartida:** Aporta herramientas para el desarrollo y alineamiento de equipos de alto desempeño, la forma de motivarlos e inspirarlos. Concepto de Socios de aprendizaje. Compromiso y responsabilidad.

**Módulo 2:** Valores en la acción: Aborda los valores y comportamientos que como servidores públicos queremos reflejar.

**Módulo 3: Liderazgo:** Busca reflexionar sobre las competencias emocionales, lingüísticas y sociales que impactan en el estado de ánimo de los equipos, partiendo de una mirada interna.

**Módulo 4: Innovación del Yo:** Apunta a la toma de conciencia de sí mismo y al desarrollo de un plan de acción personal orientado a resultados para liderar con efectividad.

GRAFICO II-LIDERAZGO PERSONAL



2. **Formación técnica “idea para la acción”:** Esta segunda etapa del programa trabaja en el aspecto metodológico que tendrá como objetivo plasmar a través de un trabajo final “propuesta para la acción” todos los contenidos y herramientas aprendidas en la primera etapa. Sumando módulos que aporten a la confección de dicho trabajo.

**Incluye los módulos:**

**Módulo 5: Metodologías Ágiles:** Brinda metodologías de abordaje a problemáticas cotidianas y herramientas para la gestión.

**Módulo 6: Procesos de Innovación:** Genera espacios para habitar instancias de intercambio y co-creación: Design Thinking, definición de problema, ideación y prototipado.

**Módulo 7: Storytelling:** Ofrece herramientas de comunicación, presentaciones efectivas y manejo de la corporalidad para presentar de manera innovadora y creativa cualquier idea que requiera ser implementada.

GRAFICO III- FORMACIÓN TÉCNICA



### 3. Módulos transversales:

En el transcurso de la cursada estos módulos, además de mantener la motivación e inspiración, guían y acompañan en el desarrollo de la propuesta de mejora, el buceo de la propia emocionalidad y la búsqueda de recursos internos.

Los módulos incluyen:

- **Sesiones de tutorías:** instancias de revisión y trabajo cooperativo, junto a integrantes de la Red LeA, que posean competencias y conocimientos idóneos de las temáticas desarrolladas en las propuestas finales.
- **Sesiones de coaching individual y grupal:** espacio que brinda la posibilidad de trabajar en una brecha relacionada con alguna competencia conversacional de cara a poder desarrollarse como Agentes de Transformación. En las sesiones se trabaja en el diseño estratégico de identidad de cada participante (dónde están hoy y a dónde quieren llegar como líderes). Desde este lugar, también podemos potenciar la ambición, entendida en el sentido de aspirar por más, y el compromiso consigo mismos y con el cambio cultural. En las sesiones de coaching grupal, se trabaja sobre las distinciones vinculadas al especialmente ciclo de coordinación de acciones, enfocado al trabajo final.
- **Charlas temáticas:** conferencias motivacionales e inspiracionales a cargo de profesionales de distintos organismos que compartan sus proyectos y experiencias.

## 8. Trabajo final: “IDEA para la Acción”

El propósito del programa es que los participantes de LeA atraviesen el proceso de formación, brindándoles un espacio de interacción y construcción colectiva de propuestas de soluciones a desafíos que enfrentan en el ámbito laboral.

Se trata de una propuesta que integra los contenidos trabajados durante el programa. Cada grupo conformado por integrantes entre uno o dos organismos, elige una temática a analizar con la finalidad de plantear una solución de mejora al problema estudiado, coordinando acciones para su posterior implementación.

Asimismo, los jóvenes deberán transitar por un proceso colaborativo de construcción de propuestas que planteen acciones directas y concretas para fortalecer los valores y cultura de la organización. *(Anexo 1 – Programa Líderes en Acción)*

A lo largo de los mencionados módulos irán generando sus propuestas acompañados por los tutores y la coordinación del programa. Lo que se busca con la confección del proyecto es:

Adquirir herramientas teóricas y prácticas que sean innovadoras y faciliten la detección y resolución de desafíos cotidianos dentro del ámbito laboral.

Enfrentar los inconvenientes u obstáculos surgidos en el equipo de trabajo durante el proceso de construcción de la propuesta.

Confeccionar un plan de mejora a los fines de que la propuesta sea viable e implementable.

Materialización de las acciones propuestas

La propuesta se presenta ante un Comité evaluador, integrado por representantes de la dirección del Programa y representantes de distintos ministerios y organismos descentralizados especialistas en las temáticas tratadas.

El comité evalúa el proyecto escrito como así la exposición en función a las siguientes categorías: calidad de la presentación escrita, claridad en la presentación oral, uso efectivo del tiempo y viabilidad e innovación de la propuesta. Según una grilla que puede observarse como *(Anexo 2 – Programa Líderes en Acción)*

## 9. Competencias

Al finalizar el programa, se pretende que los participantes hayan desarrollado las siguientes **competencias que se dictaron a lo largo de la cursada**, definidas en los siguientes términos:

**Relaciones interpersonales:** implica iniciar y mantener relaciones respetuosas y cordiales; y transmitir con transparencia comportamientos previsibles, información y mensajes gestuales, orales y textuales claros, concisos, fehacientes y adecuados al receptor.

**Compromiso con el servicio público:** esta competencia requiere poner a disposición de la organización sus saberes profesionales específicos a fin de desempeñar la tarea en el marco de los valores de la organización, con la mirada puesta en el ciudadano y una actitud de responsabilidad hacia la rendición de cuentas.

**Proactividad orientada al liderazgo:** definida como la anticipación a los acontecimientos previsibles, a los pedidos de información y a las demandas internas que implican realizar tareas de programación para satisfacerlas.

**Aprendizaje continuo:** supone poder identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, a fin de gestionar la actualización permanente de sus saberes expertos.

**Comunicación efectiva:** involucra la capacidad de establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.

**Trabajo en Equipo:** comporta trabajar para el logro de los objetivos del equipo, más allá de sus tareas propias. Compartir recursos e información para alcanzar mejores resultados y objetivos y complementar al equipo con sus fortalezas.

## 10. MEDICIÓN DE IMPACTO

La evaluación es realizada con el fin de analizar el impacto del Programa “Líderes en Acción” sobre los participantes, estará basada en los criterios pertinentes al contexto, buscando articular lo cuantitativo y cualitativo. De esta manera, no solo obtendremos resultados de transferencia, sino que servirá para realimentar el proceso de desarrollo del participante y el equipo en cuestión, motivar el mejoramiento y crecimiento continuo de los integrantes, entre otras.

### ¿Qué se logra con esta evaluación?

- ✓ Tomar conciencia de los logros y aspectos a mejorar de los participantes
- ✓ Determinar su crecimiento y aprendizaje
- ✓ Brindar apoyo al participante antes, durante y finalizado el Programa, tanto de sus jefes directos como desde el área de la DFCI.
- ✓ Evaluar la calidad e impacto del Programa.

### Indicadores:

Los indicadores que usaremos serán encuestas y auto-evaluaciones, tanto a los jefes como a los participantes, las cuales tendrán 3 etapas:

1. **Diagnóstico inicial:** Determinara el punto de partida en el que se encuentra el participante.
2. **Evaluación procesual:** Se basa en las evidencias en cuanto a lo actitudinal del participante.
3. **Evaluación final:** Se determina el grado de desarrollo de las competencias, logros y aspectos a mejorar.

### Para el superior inmediato:

- **Diagnóstico Inicial:** Reunión informativa previa al comienzo del Programa, durante esta jornada introduciremos a los jefes de los participantes de LEA al contenido y modalidad del Programa, ese día se les dará una encuesta a completar con las competencias de los participantes y sus expectativas respecto a la participación. (*Anexo 3 – Programa LeA*)
- **Evaluación procesual:** Una vez finalizados los módulos de valores y liderazgo, donde los participantes trabajaran aspectos personales y grupales de competencias y habilidades socio – emocionales, el jefe le dará un feed-back, el cual relevará a través de un informe que enviará a FOCO. (*Anexo 4 – Programa LeA*)
- **Evaluación final:** tres meses después de finalizado el Programa, el jefe volverá a evaluar las competencias del participando, considerando su desarrollo, progreso y mejora de las mismas.

Para este proceso es fundamental el compromiso y seguimiento de parte del jefe hacia el colaborador de su área que este participando de LEA, consideramos que el apoyo y la sinergia es fundamental para poder llevar a cabo el proceso de desarrollo. (Anexo 5 – Programa LeA)

**Participantes:**

- **Diagnóstico inicial:** Al comenzar el segundo módulo de la capacitación, realizarán una autoevaluación sobre las competencias de liderazgo que consideren poseer, y las que deseen fortalecer, además de volcar cuáles son sus expectativas y aspectos de liderazgo a trabajar durante el programa. (Anexo 6 – Programa LeA)
- **Evaluación procesual:** Al terminar la 1er etapa del Programa, confeccionaran su plan de acción, en el cual utilizarán los conocimientos de liderazgo adquiridos e identificarán que áreas trabajaran y cuáles son las primeras acciones viables que realizarán para llevarlo a cabo.
- **Evaluación Final:** A los tres meses de finalizado el programa, volverán a realizarse la autoevaluación de competencias y expectativas comparando su progreso y evaluando sus logros a partir de su participación en Líderes en Acción. (Anexo 7 – Programa LeA)

**GRAFICO I-**

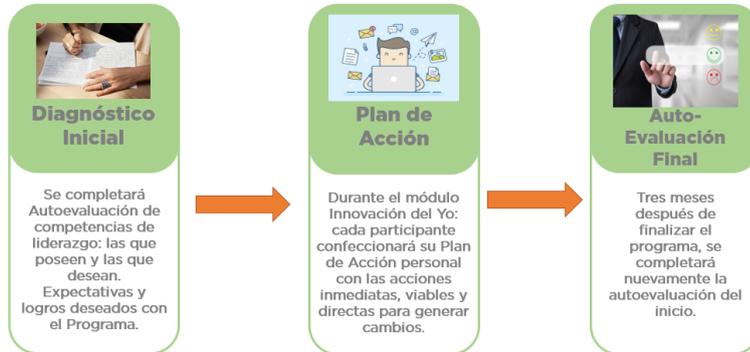
»»»»»»»»»»»»»»»» **Indicadores de Resultado**

Superiores Directos:



## Indicadores de Resultado

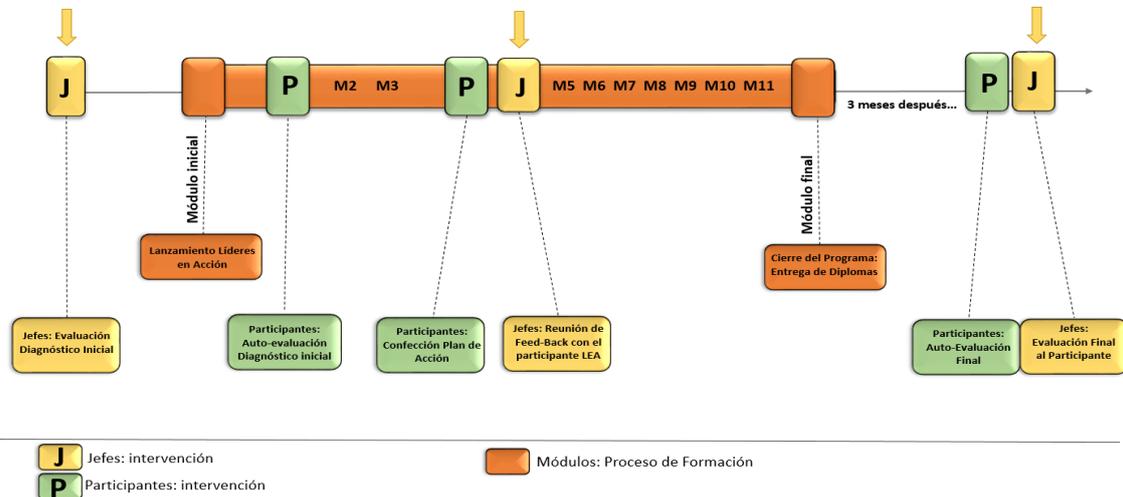
Participantes:



En el siguiente cuadro, podemos ver el Mapa de Proceso de formación, donde se visualiza la intervención de los jefes en cada etapa del Programa para la evaluación correspondiente del impacto sobre los participantes.

GRAFICO IV- PROCESO DE FORMACIÓN

## Mapa de Proceso



# Anexos

## ANEXO 1 - Programa LeA

### Estructura sugerida: Entregable

Consigna: Elaborar una propuesta donde se detecten **problemáticas y oportunidades de mejoras relacionadas al organismo en cuestión**. A partir de las mismas se diseñará un plan de mejora que incorpore las herramientas aprendidas durante el programa.

La propuesta deberá incluir: *Justificación de la elección del tema. Diagnóstico e identificación de la situación problemática u oportunidad de mejora. Situaciones que impulsaron a elegir la temática (necesidad, motivación, cambio organizacional.) Línea de base (información y documentación soporte que avale la elección del tema). Datos recolectados (Ej. Entrevistas, bibliografía, experiencias propias, estadísticas, etc.).*

Cantidad de páginas: 12 simple faz. Letra: Arial 11.

Fecha de envío: X en formato PDF al correo [.....@modernizacion.gob.ar](mailto:.....@modernizacion.gob.ar)

Fecha de exposición ante el Comité: X

Nombre del grupo:

Edición:

Nombre de los participantes, ministerios y áreas a las que pertenecen:

- Título de la propuesta:
- Hipótesis (detección de soluciones o iniciativas a resolver):
- Diagnóstico (problema u oportunidad):
- Plan de mejora (Estrategia de intervención: planificación, pasos a seguir e implementación acotado en el tiempo):
- Usuarios y grupos de Interés asociados a la propuesta:
- Áreas involucradas (aliados):
- Alcance e impacto de la propuesta:
- Barreras u obstáculos:
- Recursos necesarios (equipos técnicos, económicos e institucionales):

### Evaluación Comité

La evaluación de la Propuesta "Idea para la Acción" será realizada por los Miembros del Comité, donde se analizará una PROPUESTA donde se detecten problemáticas y oportunidades de mejora relacionadas al ámbito laboral, a partir de las **herramientas y competencias aprendidas durante el programa**.

Nombre del grupo:.....

Propuesta a evaluar: .....

Miembro del Comité: .....

Para dicha evaluación se utilizará una escala del 1 al 5, donde:

- 1 = Insuficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bueno
- 4 = Muy bueno
- 5 = Excelente

Los criterios a evaluar son:

Criterios	Evaluación/Puntaje de 1 a 5
<b>Presentación escrita de la propuesta:</b> Contenido de la propuesta	
<b>Viabilidad de la propuesta:</b> Objetivo, estrategia, recursos y barreras	
<b>Innovación de la propuesta:</b> Novedad, cambios, mejoras relacionadas con innovación	
<b>Presentación de la propuesta:</b> Oratoria, Actitudinal, Claridad en la comunicación	
<b>Utilización efectiva del tiempo:</b> 12 minutos de exposición	
<b>Aportes y comentarios constructivos:</b>	

Firma y aclaración:



<b>Competencias a evaluar</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	<b>En buena progresión</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Se destaca</b>
<b>Proactividad y Liderazgo</b>				
Se adelanta a los acontecimientos y toma iniciativa actuando en consecuencia.				
Toma decisiones e iniciativa para resolver inconvenientes y necesidades.				
Motiva e inspira a otros con su ejemplo.				
<b>Relaciones interpersonales</b>				
Facilita la integración y el respeto en las relaciones para desarrollar y promover culturas de colaboración.				
Acepta y valora formas de pensar y de expresión diferente a las propias.				
Escucha con consideración ideas y opiniones de otros y expresa las propias.				
<b>Aprendizaje continuo</b>				
Autogestiona de manera permanente su aprendizaje y mejora continua.				
Transmite el conocimiento personal y lo comunica a sus pares.				
Emprende acciones y hace que las cosas sucedan, se mueve y mueve a los demás.				

<b>Comunicación Efectiva</b>				
Se expresa en forma efectiva con pares y superiores directos.				
Se comunica promoviendo el dialogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores.				
Identifica, mantiene y utiliza redes de contactos que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Organización.				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
Trabaja para el logro de los objetivos del equipo más allá de sus tareas propias.				
Comparte recursos e información para alcanzar mejores resultados y objetivos.				
Complementa al equipo con sus fortalezas.				
<b>Compromiso con el Servicio Público.</b>				
Se desempeña en el marco de los valores de la organización.				
Es consciente de que el producto final de su labor es dirigido al ciudadano y sus necesidades.				
Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna, efectiva y proactiva.				



**Programa Líderes en Acción 2019**

**Evaluación Final – Superior directo**

<b>Nombre y Apellido del Jefe</b>	
<b>Nombre y Apellido del Participante</b>	
<b>Área</b>	
<b>Organismo</b>	

- 1. Describa los aportes del participante al área a partir de la incorporación de nuevas herramientas durante su participación en el Programa: Liderazgo, Valores, Innovación, Trabajo en Equipo, etc.**
- 2. ¿Cumplió las expectativas que usted tenía sobre la participación y el desarrollo de su colaborador cuando lo inscribió al programa?**
- 3. ¿Hubo cambio en las funciones o tareas después de su participación en el Programa?**
- 4. Califique según nivel de desarrollo de competencia observado en el desempeño de sus funciones individuales y grupales dentro del área:**

<b><u>Competencias a evaluar</u></b>				
<b>Competencia</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	<b>En buena progresión</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Se destaca</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>				
Facilita la relación, la integración y el respeto para desarrollar culturas de colaboración.				
Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración, dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia.				
Expresa asertivamente las propias ideas y escucha las ajenas.				
<b>Compromiso con el servicio público</b>				
Desempeña la tarea en el marco de los valores de la organización				
Tiene la mirada puesta en el ciudadano.				
Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna y efectiva.				
<b>Proactividad orientada al liderazgo</b>				
Se adelanta a los acontecimientos, actuando en consecuencia y no espera pasivamente a que las cosas sucedan.				
Toma decisiones e iniciativas para resolver algún inconveniente.				
Emprende acciones y hace que las cosas sucedan, se mueve y mueve a los demás.				
<b>Aprendizaje continuo- Innovación</b>				

Trabaja en otras disciplinas complementarias que lo ayudan a crecer como profesional y a aportar nuevas formas de trabajar.				
<b>Competencia</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	<b>En buena progresión</b>	<b>Adecuada</b>	<b>Es referente</b>
Sabe gestionar el conocimiento personal y lo comunica a sus pares.				
Busca continuamente nuevas oportunidades y marca la diferencia con acciones positivas.				
<b>Comunicación efectiva</b>				
Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores.				
Se comunica promoviendo el diálogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores.				
Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Organización.				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, desarrollando las tareas que le son propias.				
Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración, dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia.				
Colabora en las tareas de los demás, según corresponda, aún cuando esto implique esfuerzos adicionales.				



<b>Competencias a evaluar</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Proactividad y Liderazgo</b>				
Se adelanta a los acontecimientos y toma iniciativa actuando en consecuencia.				
Toma decisiones e iniciativa para resolver inconvenientes y necesidades.				
Motiva e inspira a otros con su ejemplo.				
<b>Relaciones interpersonales</b>				
Facilita la integración y el respeto en las relaciones para desarrollar y promover culturas de colaboración.				
Acepta y valora formas de pensar y de expresión diferente a las propias.				
Escucha con consideración ideas y opiniones de otros y expresa las propias.				
<b>Aprendizaje continuo</b>				
Autogestiona de manera permanente su aprendizaje y mejora continua.				
Transmite el conocimiento personal y lo comunica a sus pares.				
Emprende acciones y hace que las cosas sucedan, se mueve y mueve a los demás.				

<b>Comunicación Efectiva</b>				
Se expresa en forma efectiva con pares y superiores directos.				
Se comunica promoviendo el dialogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores.				
Identifica, mantiene y utiliza redes de contactos que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Organización.				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
Trabaja para el logro de los objetivos del equipo más allá de sus tareas propias.				
Comparte recursos e información para alcanzar mejores resultados y objetivos.				
Complementa al equipo con sus fortalezas.				
<b>Compromiso con el Servicio Público.</b>				
Se desempeña en el marco de los valores de la organización.				
Es consciente de que el producto final de su labor es dirigido al ciudadano y sus necesidades.				
Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna, efectiva y proactiva.				

**Programa Líderes en Acción 2019**

**Diagnóstico Final – Participante**

<b>Nombre y Apellido del Participante</b>	
<b>Área</b>	
<b>Organismo</b>	

1. **¿El programa cumplió sus expectativas?**
2. **Enumere las herramientas brindadas por el programa que pudo implementar y le sirvieron para resolver situaciones específicas cotidianas.**
3. **¿Qué actividad/acción concreta que te habías propuesta concretaste al finalizar LeA?**
4. **Califique según nivel de desarrollo de competencia observado en el desempeño de sus funciones individuales y grupales dentro del área:**

<b>Competencias a evaluar</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Proactividad y Liderazgo</b>				
Se adelanta a los acontecimientos y toma iniciativa actuando en consecuencia.				
Toma decisiones e iniciativa para resolver inconvenientes y necesidades.				
Motiva e inspira a otros con su ejemplo.				
<b>Relaciones interpersonales</b>				
Facilita la integración y el respeto en las relaciones para desarrollar y promover culturas de colaboración.				
Acepta y valora formas de pensar y de expresión diferente a las propias.				
Escucha con consideración ideas y opiniones de otros y expresa las propias.				
<b>Aprendizaje continuo</b>				
Autogestiona de manera permanente su aprendizaje y mejora continua.				
Transmite el conocimiento personal y lo comunica a sus pares.				
Emprende acciones y hace que las cosas sucedan, se mueve y mueve a los demás.				

<b>Comunicación Efectiva</b>				
Se expresa en forma efectiva con pares y superiores directos.				
Se comunica promoviendo el dialogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores.				
Identifica, mantiene y utiliza redes de contactos que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Organización.				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
Trabaja para el logro de los objetivos del equipo más allá de sus tareas propias.				
Comparte recursos e información para alcanzar mejores resultados y objetivos.				
Complementa al equipo con sus fortalezas.				
<b>Compromiso con el Servicio Público.</b>				
Se desempeña en el marco de los valores de la organización.				
Es consciente de que el producto final de su labor es dirigido al ciudadano y sus necesidades.				
Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna, efectiva y proactiva.				





República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2019 - Año de la Exportación

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** Guía metodológica - Programa Líderes en Acción

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 27 pagina/s.