



ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO
AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO

LÍNEAS DE ACTUACIÓN
ACCIONES DE DESARROLLO

MARZO 2004

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivos	4
3. Contenidos.....	5
3.1 LIDERAZGO INSTITUCIONAL	5
3.2 FLEXIBILIDAD.....	5
3.3 VISIÓN GLOBAL	6
3.4 DIRECCIÓN DE PERSONAS	6
3.5 COMUNICACIÓN	7
3.6 NEGOCIACIÓN	7
3.7 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	8
3.8 INICIATIVA / CREATIVIDAD	8
3.9 TOMA DE DECISIONES	9
3.10 COMPROMISO ÉTICO	9
3.11 APRENDIZAJE PERMANENTE	9
4. Líneas Metodológicas para el Desarrollo de Competencias.	10
4.1 Presenciales (Grupal)	10
4.1.1 Cursos Formativos / Talleres:	10
4.1.2 Workshops	11
4.1.3 Reuniones de Seguimiento	12
4.2 Acciones de Seguimiento Personalizado	13
4.2.1 Coaching	13
4.2.2 Mentoring	14
4.3 Autodesarrollo	15
4.3.1 Kit de Apoyo	15
4.3.2 e – Learning	16
5. Priorización de acciones	17
5.1 Análisis de Resultados	17

1. Introducción

A continuación, en línea con el desarrollo del proyecto de identificación y nivelación de las Competencias de los Directivos de la AGE, proponemos una serie de acciones formativas y de desarrollo que permitirían el progreso y perfeccionamiento del desempeño de los Directivos en cada Competencia.

En primer lugar mostramos una serie de contenidos genéricos tentativos que deberían abordarse para el desarrollo de cada Competencia.

Posteriormente se detalla la metodología de actuación y las herramientas, que garantizaría la mejora del rendimiento en las competencias y habilidades a entrenar. Cada una de las acciones planteadas deberían ser adaptadas a los objetivos y contenidos específicos de cada una de las competencias, así como al nivel de desarrollo que se pretendiese alcanzar en cada Directivo, pudiéndose emplear una u otra metodología en función de las necesidades o intereses de la AGE.

En aquellos casos en los que se ha considerado una metodología especialmente eficaz se ha señalado.

No obstante la mayoría de las acciones se podrían abordar desde diferentes puntos de vista, y con un enfoque metodológico diferente, primando en unos casos el empleo de las herramientas e-learning, gracias a la flexibilidad que ofrecen, tanto temporal como situacional, y en otras las sesiones y talleres presenciales, en los que sea más enriquecedor la interacción entre los participantes y compartir las experiencias individuales de cada uno.

Entre otras, proponemos las siguientes tipologías de acciones formativas y desarrollo:

❖ **Presencial (grupal)**

- Cursos Formativos / Talleres
- Workshops
- Reuniones de Seguimiento

❖ **Seguimiento Personalizado**

- Coaching
- Mentoring

❖ **Autodesarrollo**

- Kit de Apoyo
- E-Learning

Finalmente se detalla el orden que, según los resultados del cuestionario de identificación y nivelación de competencias directivas, consideramos se deberían acometer las acciones formativas.

2. Objetivos

Cubrir las necesidades competenciales identificadas a través de:

- ❖ Metodologías dinámicas y con probado nivel pedagógico.
- ❖ Acciones diferenciadas para cada uno de los niveles competenciales definidos para la organización.
- ❖ Contenidos personalizados a la situación actual de la AGE.

3. Contenidos

3.1 LIDERAZGO INSTITUCIONAL	
Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología	
▪	Taller de Gestión de Conflictos
▪	Taller de Atención al Ciudadano.
▪	Workshops: Gestión de situaciones problemáticas relacionadas con su trabajo.
▪	Coaching: Análisis de situaciones de su vida laboral y establecimiento un plan de acción.
▪	Taller de Presentaciones Eficaces
▪	Juegos Formativos: Lead Out

3.2 FLEXIBILIDAD	
Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología	
▪	Innovación / Creatividad.
▪	Coaching: Identificación de áreas de mejora y facilitación de la superación de las mismas.
▪	Kit de apoyo: Lecturas, libros, CD's.
▪	Autoanálisis: Identificación de estilos perceptivos y de aprendizaje.

3.3 VISIÓN GLOBAL

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Taller: Nuevas tendencias estratégicas en otras Organizaciones y su impacto / influencia en la Administración.
- Impacto del Trabajo en la Administración y en la Sociedad.
- Curso de Servicios y Procedimientos de la AA.PP.
- Identificación del papel que juega cada Director y las repercusiones de las actuaciones de los diferentes participantes.
- Kit de Apoyo: Artículos y lecturas que faciliten la comprensión del sector público, las repercusiones de su actuación y el impacto en la sociedad.
- Participar y mantener reuniones informativas con los directores de las diferentes Administraciones.

3.4 DIRECCIÓN DE PERSONAS

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Dirección de Equipos: Asignación de objetivos.
- Liderazgo.
- Workshops: Acciones de desarrollo en el puesto de trabajo.
- Taller de Comunicación Organizacional.
- Evaluación de las personas
- El directivo como “entrenador” de su equipo.
- Análisis de situaciones laborales cotidianas en la AGE.
- Mentoring: Profundización en la delegación y en la identificación de necesidades formativas.
- Kit de Apoyo: Documentación sobre gestión y desarrollo de equipos

3.5 COMUNICACIÓN

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Asertividad.
- Presentaciones eficaces.
- Taller de gestión del estrés.
- Kit de apoyo: Cuestionario de Autodiagnóstico.
- Canales eficaces de Comunicación.
- Coaching: Análisis y tratamiento personalizado de dificultades con la oratoria.
- Workshop: Transmisión de ideas eficaces.

3.6 NEGOCIACIÓN

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Curso de Negociación: las fases de las negociaciones.
- Habilidades y Técnicas.
- Taller de gestión del estrés.
- Kit de Apoyo: Documentación y ejercicios sobre técnicas de negociación
- Casos prácticos

3.7 ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Curso de Gestión y Dirección de Equipos.
- Gestión del Tiempo.
- Dirección por Objetivos.
- Planificación y Control de Gestión.
- Mentoring: Supervisar y guiar al implicado en su labor (desarrollo dentro del puesto de trabajo)
- Kit de Apoyo: Lecturas o artículos recomendados sobre la Dirección por Objetivos.
- Análisis de Mejores Prácticas.

3.8 INICIATIVA / CREATIVIDAD

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Taller de creatividad: metodologías.
- Workshop: Ventajas de la creatividad y del fomento de la misma.
- Kit de Apoyo: Información sobre técnicas de generación de ideas.
- E - learning: Casos prácticas de creatividad.

3.9 TOMA DE DECISIONES

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Taller de Curso de Técnicas de Toma de Decisiones
- Tipos de decisiones que se dan en la Administración Pública y eficacia de las mismas.
- Autoanálisis: Identificación del estilo de toma de decisiones y seguimiento individualizado del mismo.
- Kit de Apoyo: Artículos o lecturas relacionadas con los aspectos clave de la toma de decisiones.
- E – learning: resolución de casos prácticos. Elección entre alternativas.

3.10 COMPROMISO ÉTICO

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Workshop: Concienciación y exposición de valores.
- Brainstorming: Ideas para desarrollar el compromiso ético de sus colaboradores.
- Excelleron: Juego Formativo.

3.11 APRENDIZAJE PERMANENTE

Acciones y Desarrollo: Materias y Metodología

- Curso de Innovación y creatividad. La creatividad en el autodesarrollo.
- Workshop: Fomento del espíritu de superación.
- Coaching y Mentoring: análisis del desempeño y detección de área de mejora. Potenciación de puntos fuertes y desarrollo de sus áreas de mejora.
- Herramientas de autoanálisis: Tests, entrevistas por competencias, etc.
- Plan de acción personalizado.

4. Líneas Metodológicas para el Desarrollo de Competencias.

4.1 Presenciales (Grupal)

4.1.1 *Cursos Formativos / Talleres:*

Sesiones formativas presenciales cuyo objetivo es el entrenamiento en una determinada habilidad de forma dinámica o la sensibilización ante un aspecto clave mediante la reflexión y el autoaprendizaje.

Herramientas de trabajo que se utilizan:

- Herramientas de auto-diagnóstico como punto de partida para que las personas asistentes tomen conciencia de sus áreas de mejora y sus puntos fuertes.
- Exposiciones teóricas acompañadas de experiencias y situaciones ocurridas en otras organizaciones que serán aplicables a la realidad de la Administración.
- Actividades orientadas a la reflexión que permitan el autoaprendizaje. El objetivo consiste en descubrir cómo actuamos en determinadas situaciones que simulan nuestro entorno diario.
- Simulaciones (Role-plays) como herramienta para el planteamiento y desarrollo de la problemática diaria de los asistentes en las que se analizarán las soluciones más eficaces.
- Juegos formativos como herramienta para el planteamiento y desarrollo de la problemática diaria en las Administraciones, que fomentarán la participación de los asistentes y la aparición de sus comportamientos habituales. La reflexión sobre las conclusiones obtenidas, permitirá establecer los paralelismos con su realidad diaria y obtener guías de actuación concretas.

- Proyección de escenas de películas: Se proyectarán escenas de películas que reflejen situaciones que ejemplifiquen los casos que directamente se abordarán durante la impartición del curso.
- Casos prácticos: Según las necesidades formativas de cada colectivo, se crearán distintos casos prácticos que faciliten la satisfacción de las necesidades formativas específicas.
- Establecimiento de Planes de Acción concretos por parte de las personas asistentes que garanticen la continuidad de la acción formativa así como la mejora práctica del desempeño profesional.

4.1.2 Workshops

Reuniones de trabajo grupales que tienen como objetivo plantear aspectos concretos del trabajo diario y generar formas concretas de actuar ante los mismos.

Herramientas de trabajo que se utilizan:

- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la situación de cada persona en una habilidad o situación concreta.
- Trabajos en grupo para fomentar la identificación creativa de todas las posibles soluciones o alternativas ante una situación concreta.
- Elección de “mejores prácticas” para afrontar una determinada solución o poner en práctica una habilidad concreta.
- Resolución de casos prácticos como herramienta para el planteamiento y desarrollo de la problemática diaria de los asistentes en las que se analizarán las soluciones más eficaces.
- Establecimiento de Planes de Acción concretos por parte de las personas asistentes que garanticen la continuidad de la sesión de trabajo así como la mejora práctica del desempeño profesional.

4.1.3 Reuniones de Seguimiento

Sesiones grupales cuyo objetivo es el análisis de los resultados obtenidos mediante la puesta en marcha de los planes de acción, así como la identificación de dificultades encontradas y las posibles mejoras.

Herramientas de trabajo que se utilizan:

- Análisis individual del grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los Planes de Acción así como de las dificultades encontradas.
- T.G.N. (Técnicas Nominales de Grupo) que permitan clasificar las dificultades encontradas, facilitando así su análisis y la identificación de soluciones alternativas.
- Foros de debate sobre las diferentes dificultades encontradas para plantear soluciones creativas o pautas de comportamiento alternativas que permitan alcanzar los objetivos marcados.
- Reflexión sobre el grado de aplicabilidad y viabilidad de los objetivos incluidos en los planes de acción.
- Propuesta de mejoras de planes de acción.

4.2 Acciones de Seguimiento Personalizado

4.2.1 Coaching

Entrenamiento personalizado en el desarrollo de una determinada habilidad a través del auto-descubrimiento, la vivencia personal y la motivación

El proceso de Coaching incluye:

- Análisis de la situación de partida: identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y la motivación de la persona en la habilidad objeto de entrenamiento.
- Identificación previa de objetivos del programa de coaching en función de los puntos fuertes y áreas de mejora detectados.
- Entrevista de coaching: crear un clima de confianza, acordar objetivos del programa de coaching, transmitir seguridad e implicación, compartir experiencias y establecer un plan de acción concreto con los apoyos que se estimen necesarios.
- Acompañamiento por parte del coach en el entrenamiento del coachee en la habilidad o habilidades objetivo para aportar retroalimentación sobre el desempeño conseguido.
- Seguimiento del desarrollo: apoyo constante, resolución de posibles barreras, establecimiento del calendario de futuras acciones, identificación de dificultades y análisis de los resultados conseguidos.

En función de la habilidad a desarrollar o de alguna otra razón, el rol de coach puede ser asumido por una persona de dentro de la organización o por una persona externa.

4.2.2 Mentoring

Asesoramiento, seguimiento y apoyo constante a la persona en su desarrollo profesional, facilitando la superación de barreras y compartiendo experiencias personales como posibles guías de actuación.

El proceso de Mentoring implica:

- Apoyo constante por parte del mentor - tutor a la persona tutorizada en el desarrollo de la habilidad o habilidades objeto del proceso.
- Identificación de posibles barreras o dificultades para plantear soluciones efectivas que permitan el desarrollo de la persona tutorizada.
- Identificación de necesidades o apoyos de la persona tutorizada de cara a su desarrollo y ofrecimiento de posibilidades formativas y/o de desarrollo.
- Seguimiento del desarrollo y de los resultados obtenidos por la persona tutorizada a través de las diferentes acciones de formación y desarrollo.

El rol de mentor puede ser asumido por una persona de dentro de la organización o por una persona externa.

4.3 Autodesarrollo

4.3.1 Kit de Apoyo

Entregables que contienen material para que la persona trabaje en el proceso de adquisición o refuerzo de conocimientos o desarrollo de habilidades.

Herramientas de trabajo que se utilizan:

- Material multimedia: Desarrollo de videos, películas en CD`s y DVD`S para representar situaciones que puedan ser analizadas y estudiadas y reforzar mensajes claves.
- Cuestionarios de auto- conocimiento que generen la reflexión sobre determinados patrones de comportamiento y la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Artículos o lecturas recomendadas para ampliar conocimientos o reforzar mensajes relacionados con determinadas habilidades.
- Casos prácticos como herramienta para el entrenamiento en las soluciones más eficaces a la problemática diaria de las personas.

4.3.2 e – Learning

Utilización de tecnología e-learning (píldoras del conocimiento) como medio de auto-aprendizaje de un determinado conocimiento o habilidad concreta así como para recordar y verificar el grado de conocimiento o de desarrollo de una habilidad.

Herramientas de trabajo que se utilizan:

- Juegos pedagógicos que generen el auto-descubrimiento de conceptos clave así como el refuerzo de aspectos ya tratados.
- Ejercicios prácticos que faciliten el entrenamiento en una determinada competencia y refuercen los conocimientos adquiridos previamente.
- Chats para analizar con los/las usuarios/as situaciones específicas que requieran un diálogo y/o concretar soluciones a casos prácticos.
- Películas para representar situaciones que puedan ser analizadas y estudiadas y reforzar mensajes clave.
- Teoría guiada sobre conceptos clave de forma atractiva que garantice la atención del usuario.
- Tests para comprobar que se ha adquirido un grado determinado de conocimientos.

5. Priorización de acciones

5.1 Análisis de Resultados

Según el análisis realizado sobre las respuestas emitidas en el cuestionario (cumplimentado por los directivos en el Estudio II del proyecto) se han determinado aquellas competencias consideradas más relevantes para un desempeño eficaz de las funciones directivas. Por otra parte se debe tener en cuenta también la frecuencia de realización de los comportamientos asociados, lo que determina el nivel competencial de grupo.

De esta forma, el grupo de directivos ha manifestado niveles más bajos en las competencias de Iniciativa / Creatividad, Dirección de personas, Aprendizaje permanente y Orientación a resultados. Por el contrario, han mostrado niveles más altos en Compromiso ético, Liderazgo Institucional, Visión Global y Comunicación.

Mediante la valoración de la importancia de las competencias, podemos establecer un indicador directo de los niveles requeridos en cada competencia. Así, los niveles más altos serían requeridos, según los participantes, para las competencias de Compromiso ético, Toma de decisiones y solución de problemas, Dirección de personas y Comunicación.

Por otra parte no se requieren niveles tan altos para Iniciativa / Creatividad, Orientación a resultados y Flexibilidad.

A través de la comparación entre la frecuencia de realización (*nivel actual*) y la importancia de la competencia (*nivel requerido*) se han establecido las pautas de actuación orientadas al desarrollo de competencias directivas. De esta forma lo más adecuado sería comenzar por aquellas que siendo máximamente requeridas muestran una frecuencia de realización más baja, como Dirección de personas o Toma de decisiones.

Por otra parte, mediante la importancia y frecuencia de realización asignadas a cada una de las conductas estudiadas se pueden obtener guías o pautas de actuación, que indican dónde centrar

los esfuerzos en las acciones de desarrollo. De forma que se concentren los esfuerzos en aquellos comportamientos con menor frecuencia de realización, y clasificados como importantes.

	RELEVANCIA GLOBAL	FERCUENCIA DE REALIZACIÓN
--	INICIATIVA / CREATIVIDAD	INICIATIVA / CREATIVIDAD
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	DIRECCIÓN DE PERSONAS
	FLEXIBILIDAD	APRENDIZAJE PERMANENTE
	LIDERAZGO INSTITUCIONAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	VISIÓN GLOBAL	FLEXIBILIDAD
	APRENDIZAJE PERMANENTE	TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
	NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN
	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN
	DIRECCIÓN DE PERSONAS	VISIÓN GLOBAL
	TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	LIDERAZGO INSTITUCIONAL
+	COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO ÉTICO

Atendiendo este criterio, el programa de desarrollo competencial debería recoger como prioritarias las acciones sobre las siguientes competencias:

- Dirección de Personas.
- Toma de decisiones / solución de problemas.
- Aprendizaje permanente.

Por otra parte, es necesario atender no sólo a la relevancia otorgada a la competencia en global, sino también a la relevancia de cada una de las conductas asociadas a las competencias. En este sentido para la competencia Flexibilidad las conductas asociadas fueron clasificadas con una relevancia muy alta.

Además, será necesario tener en cuenta no sólo las opiniones y valoraciones del colectivo de directivos, si no la estrategia y cambios que se quieran afrontar desde la AGE. En este sentido es posible que competencias clasificadas por estos como menos relevantes sea necesario desarrollar de cara a un futuro de posibles cambios, ejemplo de ello pueden ser Iniciativa / Creatividad y Orientación a resultados, que por otra parte muestran las frecuencia de realización más bajas.

Finalmente, la priorización propuesta a raíz de los resultados del estudio es:

- 1) Dirección de Personas.
- 2) Toma de decisiones / solución de problemas.
- 3) Aprendizaje permanente.
- 4) Flexibilidad
- 5) Orientación a resultados
- 6) Iniciativa / Creatividad

Para que el plan de acción resulte más enriquecedor debería formularse desde un inicio de manera personalizada, asignando las acciones que permitan optimizar su desarrollo en función de las áreas de mejora detectadas en cada uno de ellos. Debido a que el objetivo del estudio no fue este, se pueden focalizar más los esfuerzos en aquellos comportamientos clasificados como relevantes, con más hincapié en las que además se realizan con una frecuencia baja.

A continuación se detallan estos comportamientos para cada una de las competencias propuestas.

Dirección de personas

Aspectos clasificados como **muy importantes** que deberán constituir aspectos centrales de la acción formativa:

- | |
|--|
| • Planificar, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos. |
| • Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...). |
| • Utilizar la autoridad de forma equitativa y coherente. |

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- | |
|---|
| • Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador. |
| • Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua. |
| • Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Empezar además acciones en consecuencia. |
| • Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva. |
| • Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje. |
| • Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo. |

Toma de decisiones y Solución de problemas

Aspectos clasificados como **muy importantes** que deberán constituir aspectos centrales de la acción formativa:

- Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.
- Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.
- Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc.) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.
- Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.

Aprendizaje permanente

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- | |
|---|
| • Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones. |
| • Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit. |
| • Analizar el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar. |
| • Revisar de manera continuada su trabajo y su desempeño. |
| • Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos. |
| • Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios. |

Flexibilidad

Aspectos clasificados como **muy importantes** que deberán constituir aspectos centrales de la acción formativa:

- Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.
- Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.
- Entender sin problemas diferentes puntos de vista.

Orientación a resultados

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- | |
|---|
| • Sugerir acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes. |
| • Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados. |
| • Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento. |
| • Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente. |
| • Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario. |
| • Detectar las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo. |

Iniciativa / Creatividad

Aspectos clasificados como **poco frecuentes e importantes**, ordenadas de menor a mayor frecuencia, que deberán constituir áreas centrales de mejora:

- | |
|---|
| • Estudiar y poner en marcha ideas innovadoras. |
| • Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras. |
| • Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno. |