

		<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE LÍDERES</b>	ISCDI Nº de Informe: ÚNICO Curso: 2015-2016 Fecha: SEPTIEMBRE 2016 Página 1 de 5 Responsable: Dirección
<b>1.1. PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>		<b>1.1.3. Liderazgo</b>	

## Introducción

Se especifican en este informe las acciones desarrolladas en el CA de Les Illes Balears en relación con el *Plan de Mejora de Liderazgo*, ed3, v.1 del curso 2105-2016.

## Desarrollo

Con la intención de dar a conocer a qué se refería el Plan de Mejora de Liderazgo, se realizó una presentación del tema que se halla en la web del centro (<http://www.uned-illesbalears.net/calidad/programa-calidad-ca-uned-illes-balears-planes-2015-2016/>). Este documento, el Plan y la Directriz Gestión de Liderazgo son los que han guiado todas las acciones desarrolladas durante el curso<sup>1</sup>.

Una vez concluida la evaluación del apoyo de dirección en el mes de septiembre y haber explicado el enfoque que pretendía dar el centro a este proceso<sup>2</sup>, se procedió a iniciar las acciones descritas en la correspondiente directriz.

Se identificaron los líderes formales e informales para el curso 2015-2016. El documento definitivo se concretó en diciembre de 2015 al establecer de forma explícita cuáles eran los criterios que se seguían en la elección de líderes informales:

- Que sean personas dispuestas a colaborar con los objetivos del centro de forma desinteresada e implicarse en distintas acciones.
- Que ya estén implicadas en algún proceso o área de trabajo concretos del centro y que, por su experiencia, puedan aportar nuevas ideas.
- Que tengan, si es posible, alguna formación relacionada con calidad.

El documento, de carácter interno, incluye los nombres de los líderes del centro y respecto al confeccionado para el curso 2014-2015 ha incrementado el número de personas.

Todos los líderes fueron evaluados en los estándares que se determinaron de acuerdo con las evaluaciones del curso anterior para aquellos líderes que ya estaban identificados y se procedió a la evaluación de los estándares de los líderes que se incorporaban. Los resultados de las evaluaciones iniciales se comunicaron a los interesados<sup>3</sup>. La comunicación de la evaluación se realizó de forma presencial a los líderes que asistían a la reunión y mediante correo electrónico remitido el 15 de noviembre de 2015 a los líderes que no estaban presentes en la reunión.

Esta evaluación inicial fue el punto de partida para saber qué acciones planificar para la mejora del liderazgo de cada uno de los líderes. La intención era proceder como se había hecho en el curso anterior, pero mientras se estaba preparando la documentación para la auditoría de Mantenimiento del Nivel Implantación, el centro consideró que debía darse un paso más y se acordó empezar a trabajar el enfoque 360º<sup>4</sup>.

Con este enfoque se propiciaba que los distintos líderes pudiesen evaluar su propia actitud y, además, ser evaluados por otros líderes. Este hecho permitía comprobar si la valoración que cada uno de los líderes tenía de sus actuaciones se correspondía con lo que el resto de líderes opinaba sobre el primero.

<sup>1</sup> Todos los documentos fueron aprobados en la reunión de Patronato de 17-11-15.

<sup>2</sup> EM6, 27-10-15

<sup>3</sup> Documento interno Evaluación inicial líderes formales-informales 15-16.

<sup>4</sup> N38, 28-12-15

		<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE LÍDERES</b>	ISCDI Nº de Informe: ÚNICO Curso: 2015-2016 Fecha: SEPTIEMBRE 2016 Página 2 de 5 Responsable: Dirección
<b>1.1. PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>		<b>1.1.3. Liderazgo</b>	

Para este fin se elaboraron, presentaron y consensuaron distintos modelos de cuestionarios en los cuales no se evaluaba el desarrollo de la acción que tenía encomendada el líder, sino el desempeño del líder en el desarrollo de la acción de mejora<sup>5</sup>.

Se decidió que la evaluación se realizase sobre estándares según la siguiente tabla<sup>6</sup>:

Estándares de liderazgo		Observaciones sobre los estándares de liderazgo
SOCIAL	1- ¿Utilizo/ Utiliza un sistema para conocer las necesidades de sus grupos de interés externos?	Grupos de interés identificados; formas de relación; captación de necesidades y expectativas; comunicación...
	2- ¿Identifico-a/Propongo/-ne alianzas y colaboraciones?	Alianzas o acuerdos de alta relevancia para la organización
	3- ¿Me implico / Se implica con los clientes, aliados, colaboradores, proveedores ?	Busca oportunidades de desarrollo, genera proyectos estratégicos, desarrollar proyectos innovadores en red,..
	4- ¿Mejoro / Mejora la imagen de la organización?	Usar la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y captar clientes, talento,.....
CAMBIO	5- ¿Vigilo / Vigila las novedades que impulsan el cambio en el mercado y la competencia?	Vigilancia de fuentes de innovación
	6- ¿Soy / Es flexible y corrige el rumbo, cuando es necesario?	Tomar nuevas decisiones en función de análisis oportunos, buscar nuevos recursos a largo plazo
	7- ¿Gestiono /a los cambios de manera eficaz ?	Comprender los fenómenos que impulsan los cambios, facilitar cambios, implicando a los grupos de interés
CULTURAL	8- ¿Participo / a en definir y comunicar la Misión?	Establecimiento y transmisión del objetivo fundamental del CA
	9- ¿Participo /a en definir y comunicar la Visión, objetivos estratégicos y responsabilidades?	Establecimiento y comunicación de la orientación estratégica.
	10- ¿Promuevo/e los Valores y la Responsabilidad Social?	Es modelo de referencia e integridad, responsabilidad social y comportamiento ético.
GESTOR	11- ¿Mido /e y comunico/a indicadores de resultados para conocer la evolución de la organización ?	Revisa periódicamente los resultados, los analiza y los transmite
	12- ¿Identifico/a y gestiono/a los riesgos?	Identifica posibles riesgos que puedan influir en la supervivencia del CA
	13- ¿Tomo/a decisiones basadas en datos medibles?	Establecimiento de objetivos medibles
	14- ¿Desarrollo/a y mejoro/a el Sistema de gestión de la organización?	Trabajo sistemático, organizado, evaluación de la gestión
DE APOYO	15- ¿Apoyo/a la generación de nuevas ideas?	Apoya las ideas innovadoras de las personas
	16- ¿Apoyo/a y capacito/a a las personas para lograr los objetivos y planes?	Aliena los objetivos de las personas con los del CA
	17- ¿Resuelvo/e conflictos?	Ser justo en el análisis y solución de los problemas
	18- ¿Reconozco /Reconoce a las personas oportuna y adecuadamente sus esfuerzos y logros?	Reforzar, dar Feedback
	19- Revisar la efectividad de sus comportamientos como líder	Evaluación y desarrollo técnico del propio liderazgo.

<sup>5</sup> N9, 19-02-16. El documento se amplió en N11, 26-02-16 con una tabla de equivalencia entre la puntuación que se daba en el cuestionario y la escala SRIN que es la que se utiliza para la valoración de líderes, tal como se especifica en el Plan.

<sup>6</sup> Solo se detallan aquí los estándares de liderazgo y las observaciones correspondientes.

		<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE LÍDERES</b>	ISCDI Nº de Informe: ÚNICO Curso: 2015-2016 Fecha: SEPTIEMBRE 2016 Página 3 de 5 Responsable: Dirección
<b>1.1. PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>		<b>1.1.3. Liderazgo</b>	

De todos los estándares, tanto los líderes formales como los líderes informales se evaluaban de unos concretos según la acción en la que hubiesen intervenido.

Hay que decir que, como los integrantes de equipo de mejora son líderes informales el sistema de evaluación que se ha seguido ha sido el mismo, pero el número de estándares que se tenían en cuenta eran aquellos que aparecían en la evaluación inicial.

La puntuación se estableció de 1 a 10 y tras la realización de las correspondientes medias, esas puntuaciones se transformaron en la escala SRIN<sup>7</sup> a tenor de estos baremos<sup>8</sup>:

VALORACIÓN NUMÉRICA	EQUIVALENCIA EN LA ESCALA SRIN
1-2-3-4	I
5-6-	R
7-8-9-10	S
-	No procede su evaluación

Todos los líderes han sido evaluados y en la Tabla para especificar y evaluar acciones concretas aparece la acción propuesta, el desarrollo de la misma y su evaluación con el resultado correspondiente.

Toda la documentación utilizada fue aprobada en las reuniones de Consejo de Centro del 8 de marzo de 2016 y de Patronato del 29 de marzo de 2016.

El total de acciones desarrolladas por líderes formales (tanto de forma individual como colectiva) asciende a un total dieciocho, aunque en la tabla aparece un total de veintitrés acciones.

La diferencia, cinco acciones, se corresponden con aquellas que se realizarán durante el curso 2016-2017 y que pasarán a numerarse desde la número uno, en la tabla del curso siguiente.

Las acciones finalizadas han sido evaluadas siguiendo el sistema feedback 360º y se han utilizado las tablas correspondientes. A cada uno de las acciones, que se han relacionado con distintos procesos, se les ha asignado unos estándares de las competencias que se evaluaban: social, cambio, cultural, gestor, de apoyo.

Cada líder implicado en la acción se ha autoevaluado, pero también ha sido evaluado por los otros líderes formales. Con las puntuaciones recibidas se ha realizado una media y se le ha asignado la correspondencia de la escala SRIN.

La evaluación final ha sido presentada en reunión de equipo de dirección<sup>9</sup> y se han comunicado los resultados de forma presencial a los líderes que han asistido a la reunión y en conversación individual o mediante correo electrónico a los líderes no asistentes<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> S (satisfactorio), R (regular-mejorable-), I (insatisfactorio), N (No realizada)

<sup>8</sup> N11, 26-02-16

<sup>9</sup> N39, 13-09-16

<sup>10</sup> Puede consultarse 1.1.3. RCDI Registro de comunicaciones líderes.

		<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE LÍDERES</b>	ISCDI Nº de Informe: ÚNICO Curso: 2015-2016 Fecha: SEPTIEMBRE 2016 Página 4 de 5 Responsable: Dirección
<b>1.1. PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>		<b>1.1.3. Liderazgo</b>	

La última de las actividades ha consistido en la evaluación de la satisfacción de los líderes formales con el apoyo de dirección.

El análisis global de los resultados de la evaluación para los líderes formales identificados han sido los siguientes:

El 100% de los líderes tienen todos los estándares adecuados al haber obtenido una valoración en sus competencias de 7 o más en los estándares evaluados, por lo que corresponde una valoración de S (=Satisfactorio).

El 100% de líderes con los objetivos del Plan de mejora cumplidos.

En cuanto a la valoración de los líderes con el apoyo de dirección, el 100% de líderes ha mostrado su satisfacción puntuando 7 o más a las preguntas del cuestionario.

En el caso de los líderes informales, el total de acciones en las que se han implicado ha sido de ocho, todas ellas relacionadas, como en el caso de líderes formales, con distintos procesos.

De las ocho acciones, solamente una no ha surgido de una reunión de Equipo de Mejora, del cual son integrantes algunos de los líderes informales.

La evaluación de estos líderes la ha realizado el conjunto de líderes formales en unos estándares concretos de las competencias que se especifican:

- SOCIAL: 4- ¿Mejoro / Mejora la imagen de la organización?
- CAMBIO: 6- ¿Soy / Es flexible y corrige el rumbo, cuando es necesario?
- CULTURAL: 10- ¿Promuevo/e los Valores y la Responsabilidad Social?
- DE APOYO: 15- ¿Apoyo/a la generación de nuevas ideas? Y  
17- ¿Resuelvo/e conflictos?

y se ha presentado la tabla de evaluación en reunión de equipo directivo<sup>11</sup>.

El análisis global de los resultados de la evaluación para los líderes informales identificados ha sido:

El 100% de los líderes tienen todos los estándares adecuados al haber obtenido una valoración en sus competencias de 7 o más en los estándares evaluados, por lo que corresponde una valoración de S (=Satisfactorio).

El 100% de líderes con los objetivos del Plan de mejora cumplidos.

Los líderes informales no han tenido que cumplimentar el cuestionario de la valoración del líder con el apoyo de dirección ya que se consideró que era muy difícil que pudiesen evaluar a los líderes formales con los que no estaban en contacto directo.

Todos los resultados de las evaluaciones se han ido comunicando a lo largo del año y, al final, se ha remitido la evaluación global a cada uno de los líderes, tanto formales como no formales, mediante la remisión de un correo electrónico.

Los resultados de estas evaluaciones constituyen el punto de inicio, la evaluación inicial de liderazgo para el curso 2016-2017.

## Conclusión

<sup>11</sup> N38, 31-08-16

		<b>INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE LÍDERES</b>	ISCDI Nº de Informe: ÚNICO Curso: 2015-2016 Fecha: SEPTIEMBRE 2016 Página 5 de 5 Responsable: Dirección
<b>1.1. PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>		<b>1.1.3. Liderazgo</b>	

Los resultados del Plan de Mejora de Liderazgo del curso 2015-2016 han sido satisfactorios por lo que el centro continuará en esta línea para que los líderes puedan desarrollar sus competencias en las distintas facetas de liderazgo como el desarrollo de la cultura del Centro y de las aulas, la involucración en el sistema de gestión, la relación con las partes implicadas en el Centro, la información y el apoyo a las personas y la aportación a la innovación y cambio.