

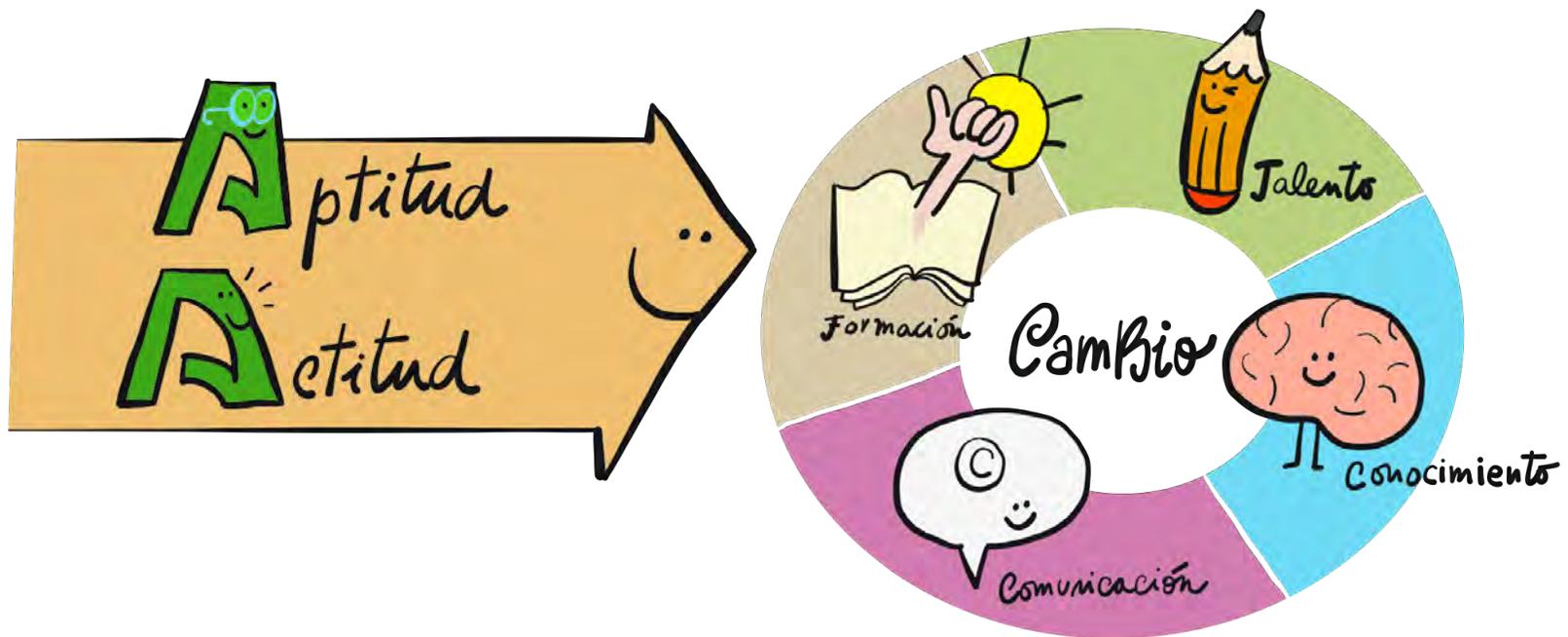


CoordinAMA

GUÍA de APOYO para la COORDINACIÓN
de AGENTES de MEDIO AMBIENTE

IAAP Programa "En Comunidad. La colaboración expandida".
Comunidad de Práctica de Agentes de Medio Ambiente
de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.

Junta de Andalucía
Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior
INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



PRÓLOGO

*“Cuando las arañas tejen juntas,
pueden atar a un león”*

(PROVERBIO ETÍOPE)



La Administración Pública está en pleno proceso de modernización de su gestión para alcanzar un nuevo modelo, ágil y eficiente. En este empeño resulta imprescindible apostar por la innovación, aplicando ideas y prácticas novedosas.

Entre tales prácticas, desempeña un papel crucial formar a su personal para el cambio. De este modo se avanza en la implantación de una nueva cultura profesional para mejorar su actitud y aptitud, así como una mayor calidad y eficiencia en su trabajo.

Para lograr tales objetivos surgen los llamados “procesos de gestión del cambio”, dirigidos a la gestión del talento y el conocimiento, la mejora de la comunicación interna y la formación del personal empleado público.

Uno de esos procesos es la creación de “Comunidades de Práctica”(COPs) a través del Instituto Andaluz de la Administración Pública como herramienta para compartir conocimientos y estimular la colaboración dentro de la Administración.

En sintonía con esta nueva corriente transformadora, un grupo de agentes de medio ambiente ha creado una COP (denominada CoordinAMA) de la que ha resultado una *GUÍA DE APOYO PARA LA COORDINACIÓN DE LOS AGENTES DE MEDIO AMBIENTE*, que, sin duda, redundará en un mejor desempeño de su trabajo y, por ende, del trabajo de todas las personas a su cargo. De esta forma, el colectivo de agentes podrá prestar un mejor servicio público a los ciudadanos.

La guía es un documento con unos planteamientos claros sobre las razones para su creación y los objetivos que con él se persiguen, y presenta una estructura lógica y unos contenidos accesibles, desarrollando en varios bloques las distintas temáticas. Se ha usado un lenguaje cercano y no demasiado técnico, para su fácil lectura y asimilación, con contenidos que abarcan prácticamente todos los aspectos que puedan presentarse en la gestión de un equipo de agentes de medio ambiente.

El hecho de haber sido realizada desde dentro, hace que sea una guía práctica y adaptada a nuestra realidad. Además de aportar una visión global, por su composición. Desde su inicio la COP ha tenido vocación de integrar todas las aportaciones y puntos de vista, creándose una red de colaboración interna entre agentes de todos los niveles de la jerarquía del colectivo y de distintas provincias, con un fin común y extensivo a todo el colectivo.

En suma, estamos ante un producto reflejo de una cultura de cooperación, horizontal y vertical dentro del organigrama del colectivo de Agentes de Medio Ambiente, que está llamado a convertirse en un documento interno de referencia, al ser consensuado por los propios interesados, ya sean coordinadores o agentes, para poder desarrollar un trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible.



No me queda más que felicitar al grupo de agentes de medio ambiente que han apostado por impulsar el espíritu innovador que se extiende por la Junta de Andalucía y animar a participar a todo el colectivo en otras Comunidades de Práctica, así como a hacer suya esta guía para facilitar su implantación y mejora.

Ángel Martínez García
Coordinador Regional de Agentes de Medio Ambiente

ÍNDICE

BIENVENIDA

CAPÍTULO 1.- Introducción

- 1.1. ¿Cómo hemos abordado este trabajo?
- 1.2. Estructura de la guía

CAPÍTULO 2.- Marco normativo y competencial

- 2.1. Cuadro de funciones
- 2.2. Diagramas de flujo

CAPÍTULO 3.- Habilidades para ejercer una coordinación eficiente. Buenas prácticas.

- 3.1. La importancia de la motivación laboral en el colectivo de los Agentes de Medio Ambiente
- 3.2. Habilidades de liderazgo y gestión de equipos

CAPÍTULO 4.- Competencias digitales que pueden facilitar la coordinación

- 4.1. ¿Dominas las competencias digitales asociadas a tu puesto?
- 4.2. Aplicaciones, webs y herramientas de interés

CAPÍTULO 5.- Recursos y herramientas para los puestos de coordinación

- 5.1.- Mecanismos de coordinación y comunicación interna
 - 5.1.1.- Calendario-Planning anual.
 - 5.1.2.- Herramientas para la coordinación.
 - 5.1.3.- Consejos para realizar reuniones eficaces.
- 5.2.- Flujos y procesos de comunicación interna y de comunicación con el resto de unidades administrativas.



CAPÍTULO 6.- Líneas de formación general y específica para los puestos de coordinación

- 6.1. Formación para la dirección y gestión de equipos
- 6.2. Formación en competencias digitales
- 6.3. La formación de los miembros del equipo

CAPÍTULO 7.- Código ético y de buenas prácticas

- 7.1. Objeto
- 7.2. Código ético
- 7.3. Principios de conducta y buenas prácticas

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANEXOS

Anexo I: Análisis de trabajos previos

Anexo II: Resultados de la encuesta CoordinAMA a Agentes de Medio Ambiente (junio 2021)

Anexo III: Entrevistas a puestos de coordinación (septiembre - octubre 2021)

Anexo IV: Carta a los Reyes Magos

Anexo V: Listado de información de cada unidad

Anexo VI: Artículos, publicaciones y material audiovisual

Anexo VII: Cuestionario: ¿Cuáles son mis puntos fuertes y cuáles debo mejorar como coordinador/a?

Anexo VIII: 6 modelos de dirección: ¿Qué tipo de líder eres?



BIENVENIDA

Bienvenido/a a esta Guía de Apoyo a la Coordinación.

¿Tienes un puesto de coordinación desde hace tiempo, has accedido recientemente al cargo o te planteas hacerlo en un futuro?

El objetivo de este documento es ayudarte a despejar muchas de las dudas que se te podrán ir planteando durante tu desempeño en la gestión de un grupo de *Agentes de Medio Ambiente* (AMA), entre los que incluimos al personal laboral (Celadores Forestales y otros puestos) que nos asisten en las tareas de campo y que forman parte de nuestros equipos de trabajo.

Tanto si estás iniciando tu trabajo en un puesto de coordinación, como si cuentas con experiencia en esta tarea, seguro que en algún punto del camino se te plantearán situaciones o disyuntivas en las que esta guía podría resultarte de utilidad. Es posible que hayas detectado ya situaciones o formas de trabajar que intuyes que no son las idóneas, pero no tenías claro qué camino seguir para buscar otras opciones. Aquí dispones de información, opciones y alternativas para ayudarte a encontrar respuestas a tus dudas.

Asimismo, al margen de alumbrarte sobre cuestiones puntuales de carácter práctico, podrás encontrar en ella un acercamiento a una serie de disciplinas relacionadas con la actitud-aptitud personal (competencias que se deberían tener o adquirir para realizar una buena gestión de equipos) que podrían servirte para identificar posibles flaquezas y la forma de corregirlas, así como para confirmar y revisar otras habilidades o herramientas que posiblemente ya estás poniendo en práctica.

En definitiva, esperamos que con la ayuda de esta guía tu trabajo de coordinación te resulte algo más fácil.



Despejando dudas...



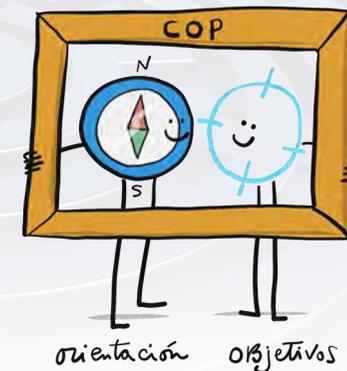
CAPÍTULO 1

The image shows three individuals in green uniforms and face masks, likely environmental agents. One person in the foreground has their back to the camera, wearing a green t-shirt with the text 'AGENTE MEDIO AMBIENTE' printed on it. The background is a dark, slightly blurred indoor setting.

INTRODUCCIÓN

**AGENTE
MEDIO AMBIENTE**

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN



Esta publicación surge por la **necesidad generalizada** de una mejora, homogeneización y optimización en el desempeño profesional de las personas dedicadas a coordinar la labor de los Agentes de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía. Esta es una inquietud manifestada habitualmente en las múltiples conversaciones informales que se dan en cualquier encuentro de agentes. La falta de orientación a la hora de desempeñar un cargo es una característica común en casi todos los puestos de la administración, que deriva de una ambigua definición de las funciones y de la ausencia de objetivos definidos que cumplir. Un grupo de agentes de todas las provincias andaluzas decidimos abordar esta carencia en nuestro colectivo dentro de los márgenes de actuación que impone la organización a la que pertenecemos. El programa de comunidades de práctica (COP) “En Comunidad. La Colaboración Expandida” del IAAP nos proporcionó el marco y las herramientas idóneas para llevar a cabo este proyecto. Esta guía es fruto de casi un año de intenso trabajo colaborativo de una comunidad que bautizamos con el nombre de **CoordinAMA**.

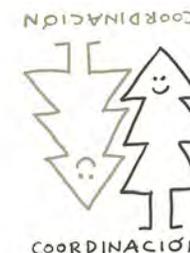
Desde el principio tuvimos claro que era necesario hacer partícipes de este proyecto al mayor número posible de compañeros. Para ello articulamos una encuesta *online* a todo el colectivo y una entrevista personal dirigida a los que ocupan puestos de coordinación. Ambas herramientas han sido fundamentales para confirmar la necesidad de la guía, la detección de problemas y la recopilación de las buenas prácticas que ya utilizan muchas de las personas que ejercen labores de coordinación, poniendo en evidencia una vez más la vocación de servicio de los Agentes de Medio Ambiente. Sin la colaboración de todos esta guía no hubiera sido lo mismo, por ello os damos las GRACIAS.

1.1. ¿Cómo hemos abordado este trabajo?

Análisis de trabajos previos

En primer lugar, para localizar la problemática general y algunas de las necesidades, se consultaron los resultados de varios trabajos que ya se realizaron años atrás en referencia al cuerpo de Agentes de Medio Ambiente:

- Encuesta online realizada por el **IESA** como base del futuro **Libro Blanco del colectivo de AMAs**.¹
- Encuesta realizada por el ex-agente **Francisco Rabasco** para su **TFG de Sociología**.²



En ambos trabajos se recogieron diversas carencias que afectan a la coordinación, particularmente la necesidad de mejorar las habilidades en liderazgo y gestión de equipos de muchos de los agentes que ocupan dichos cargos. Puedes consultar un resumen de los mismos en el **Anexo I**.

La situación en otras Administraciones

También se han realizado consultas a los cuerpos de Agentes Forestales y Medioambientales de todas las comunidades autónomas y del Ministerio para conocer si disponen de herramientas útiles para una coordinación eficiente, concluyendo que Cataluña y la Comunidad de Madrid disponen de un sistema de acceso más exigente y adaptado a las labores de coordinación a realizar. En ambas existe un sistema de promoción interna, mediante un concurso-oposición, donde no solo se valoran los méritos habituales de antigüedad, permanencia en el puesto, formación, etc., sino que también existe una fase de oposición con un extenso y exigente temario (general y específico) que abarca materias administrativas, de funcionamiento del servicio, protección de datos, temas ambientales y otros relacionados con las labores de coordinación, gestión de equipos, funciones directivas, dirección por objetivos, psicología social, inteligencia emocional, motivación y liderazgo, prevención de riesgos laborales, gestión de conflictos, análisis de problemas y toma de decisiones, técnicas de decisión, etc. También se exige un curso selectivo y unas prácticas para estos puestos, en el caso de Cataluña, y el paso por una Academia de Formación, en el caso de Madrid.

En otras comunidades autónomas como Aragón, Castilla la Mancha y La Rioja el acceso es por concurso de méritos específico para los puestos de coordinación (en alguno con Comisión de Servicio previa), donde se valora una Memoria a realizar por el candidato, en la que se redacta y defiende el perfil profesional e iniciativas para mejorar la gestión de las funciones atribuidas al tipo de puesto que se solicita. La forma, extensión y presentación de la memoria es distinta en cada región, pero cumple un mismo objetivo.

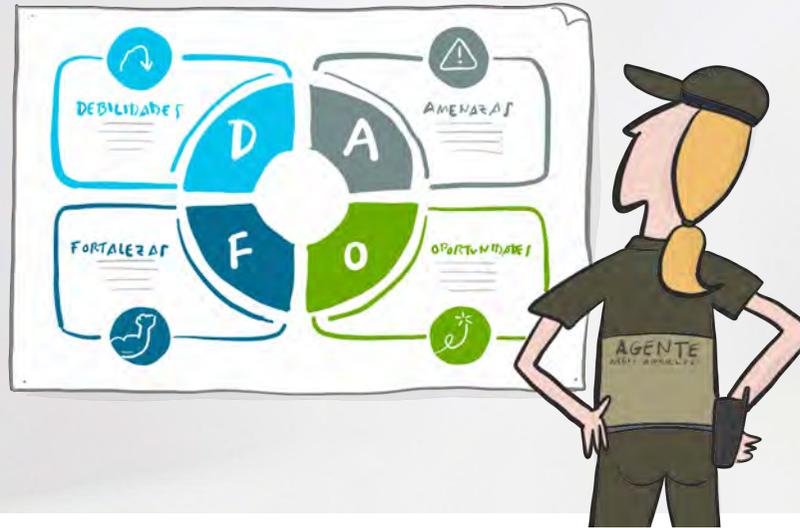
En comunidades como La Rioja también se valoran otros méritos específicos relacionados con las tareas de coordinación.

En el resto de autonomías, prácticamente el sistema es igual que en Andalucía, sin ningún requisito específico, formación posterior o herramientas para el puesto.



(1) "ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS AGENTES DE MEDIO AMBIENTE EN ANDALUCÍA", estudio realizado en el 2017 por el Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA) del CSIC a petición de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio (CMAOT). Acceso: <https://docplayer.es/80053714-Analisis-y-diagnostico-de-la-situacion-de-los-agentes-de-medio-ambiente-en-andalucia.html>

(2) "Perfil sociológico de los Agentes de Medio Ambiente de Andalucía y análisis sobre los problemas que afrontan"; Trabajo Fin de Grado en Sociología, Fco. José Rabasco Altamirano (ex-agente de medio ambiente), Febrero 2021. Acceso: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:grado-CPyS-Sociologia-Fjrabasco/RabascoAltamirano_FranciscoJose_TFG.pdf



Recopilación de información

Posteriormente y con la idea de profundizar en la coordinación, en junio de 2021 realizamos desde **CordinAMA** una **encuesta** a través de un formulario de “*Google Forms*” a todos los agentes, independientemente de su puesto, para detectar las debilidades y fortalezas que pudieran aportar basadas en su experiencia como coordinados o coordinadores.

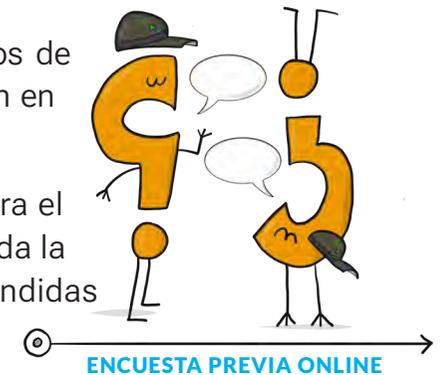
También se han propuesto otras entrevistas más personalizadas (por escrito y telefónicas) a todos los puestos de coordinación del cuerpo, desde los provinciales hasta la totalidad de biogeográficos y adjuntos a la coordinación en todas las unidades administrativas.

Todas las aportaciones recibidas a través de las encuestas y entrevistas han sido enormemente valiosas para el desarrollo de la guía, permitiéndonos profundizar en las carencias y puntos de mejora que son comunes a toda la región, pero también para detectar herramientas y recursos que ya se utilizan y que merecen la pena ser difundidas como un apoyo a la coordinación.

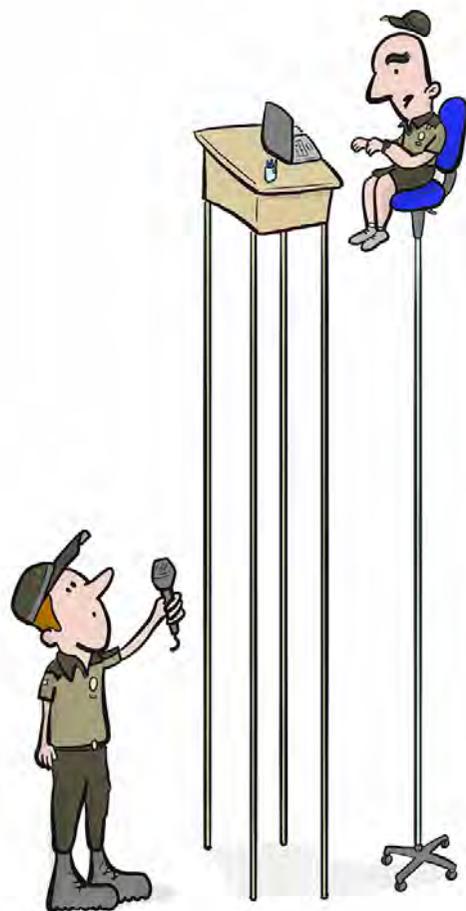
Merece la pena destacar que muchos de los puestos de coordinación entrevistados confiesan haberse sentido perdidos, solos y sin unas pautas claras para ejercer su labor, lo cual confirma la necesidad de apoyo y ciertos conocimientos o formación para asumir una tarea tan importante y complicada como es gestionar un equipo con un abanico de funciones tan amplio como tenemos los Agentes de Medio Ambiente.

Puedes encontrar un resumen de los resultados de las encuestas y las entrevistas en los **Anexos II y III**, respectivamente.

En estos trabajos se pusieron de manifiesto reclamaciones históricas del colectivo que también afectan al ejercicio de una coordinación eficiente, como



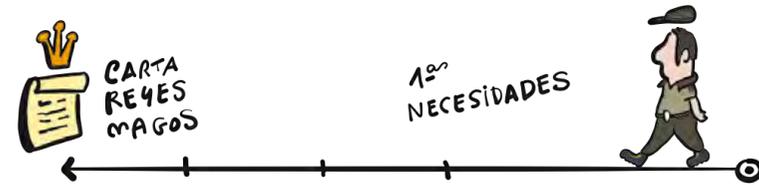
la ausencia de una ley propia, nuestro difícil encaje en la administración general, la escasez de recursos humanos y materiales (particularmente centros de trabajo), las deficiencias que presenta el sistema de acceso a los puestos de coordinación, etc. Los miembros de *CoordinAMA* fuimos muy conscientes desde el principio de las limitaciones que nos imponía el marco en el que nos movemos, por lo que elegimos un objetivo que fuera viable (esta guía de apoyo). Pero eso no quiere decir que vayamos a ignorar las necesidades de los compañeros (que son las nuestras): por el momento, las hemos recogido en la *Carta a los Reyes Magos* que encontrarás en el **Anexo IV**.



También se han hecho otras entrevistas más personalizadas a todos los puestos de coordinación del cuerpo.



Guía CoordinAMA



1.2. Estructura de la Guía

Tras este trabajo preparatorio, decidimos desarrollar los siguientes apartados:



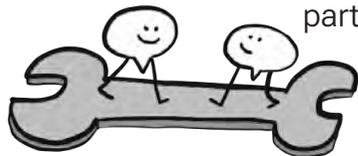
• **Marco normativo y competencial.**- En el **Capítulo 2** hemos resumido la **normativa en vigor** aplicable a los puestos de coordinación, recogiendo en una tabla las funciones de los distintos puestos ordenadas por temáticas con el objetivo de ofrecer una visión más clara de la delimitación de algunas funciones que podrían resultar confusas. Hemos elaborado también algunos **diagramas de flujo** para explicarlo de forma más visual en algunos casos concretos. Esperamos que esto pueda resolver algunos conflictos de competencias entre distintos puestos de coordinación.

• **Habilidades para ejercer una coordinación eficiente.**- El **Capítulo 3** pretende responder a la siguiente cuestión: ¿qué papel juega la motivación laboral?, ¿qué habilidades son convenientes que posean quienes ocupan puestos de coordinación y qué competencias que en qué consisten y se aportan algunos ejemplos de buenas prácticas para llevarlas a cabo, así como algunos aspectos mejorables que se deberían tener en cuenta para no caer en ellos.



• **Competencias digitales** que debería dominar

que pueden facilitar la coordinación.- En el **Capítulo 4** enumeramos las competencias de un puesto de coordinación. Manejarse con soltura en el mundo digital es esencial en los tiempos que corren y los conocimientos informáticos deberían formar parte de las habilidades de un gestor de equipos, máxime en el caso particular de coordinar grupos de agentes de medio ambiente debido a su dispersión en el territorio.



• **Recursos y herramientas para los puestos de coordinación.**- Dedicamos el **Capítulo 5** a plasmar algunas **herramientas de coordinación y comunicación interna y con otras unidades administrativas**; algunos de estos recursos han sido planteados en las encuestas y entrevistas por los propios coordinadores/as que las desarrollan en sus unidades o provincias, así como consejos para realizar **reuniones eficaces y otras herramientas**.



- **Líneas de formación general y específica para los puestos de coordinación.**- La **formación y el reciclaje continuos** son otros aspectos muy importantes para el desarrollo de la labor de cualquier agente de medio ambiente y, muy especialmente, para aquellos/as que desempeñan o quieren desempeñar funciones de coordinación y gestión de un equipo. Existen a nuestra disposición una amplia variedad de cursos de formación y proyectos de apoyo específicos para la dirección, que ofrece la propia Administración Pública (presenciales u on-line) y que desarrollamos en el **Capítulo 6**.

- **Código ético y de buenas prácticas.**- Finalmente el **Capítulo 7** adapta los principios éticos y de conducta recogidos en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) a las necesidades y peculiaridades del cuerpo de Agentes de Medio Ambiente, constituyéndose en unas reglas básicas que todos los empleados públicos deben asumir y practicar en el día a día de su desempeño profesional.



Además, en los **ANEXOS** podrás encontrar información acerca de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, más herramientas útiles que amplían esta información, otros recursos nuevos o ideas, artículos de prensa especializada que ponen de manifiesto muchos de los problemas que se dan en la gestión de equipos tanto en la empresa privada como en nuestro ámbito de trabajo en la Administración y con los que te sentirás identificado/a y finalmente varios cuestionarios prácticos de autoevaluación para detectar puntos fuertes y débiles.

Confiamos en que este proyecto pueda servir realmente de guía para apoyar a nuestros coordinadores en su desempeño. En este sentido, cabe recordar que todos y todas tenemos cierto grado de responsabilidad en el equipo, siendo necesario que cada parte (coordinador y coordinados) asuma su función y realice su trabajo lo más eficientemente posible para que el servicio público que prestamos sea óptimo.

Gracias a todos/as por vuestra participación.



CAPÍTULO 2



MARCO NORMATIVO Y COMPETENCIAL



CAPÍTULO 2.- MARCO NORMATIVO Y COMPETENCIAL

Las competencias de los puestos de coordinación en sus distintos niveles jerárquicos se recogen en diferentes normas autonómicas e instrucciones que son de conocimiento público y que presentamos en este capítulo en forma de cuadro.

En un buen número de casos los/as Coordinadores/as de Unidad Biogeográfica (CUB) y Coordinadores/as Adjuntos/as (CAUB) tienen atribuidas competencias concurrentes sobre las diferentes materias, lo que unido al empleo de términos ambiguos en la redacción de dichos textos, genera conflictos interpretativos que afectan al buen funcionamiento de las Unidades.

Por nuestra parte, en un intento por clarificar las competencias de cada cual, hemos recogido en un **cuadro** las **funciones** que corresponden a **cada puesto** en la actualidad. Además, hemos elaborado unos **diagramas de flujo** que pretenden ayudar a visualizar el reparto de funciones y las fases de intervención de cada uno de los puestos de coordinación.

Ante tan difusa y profusa regulación, consideramos conveniente que se redacte una **instrucción** que unifique y dé coherencia al conjunto de tareas y desgrane con detalle el desarrollo de cada una de ellas.



2.1. CUADRO DE FUNCIONES

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Representar al colectivo	Sustituir a CG en su ausencia		Sustituir a CP (CGEN) en su ausencia			Sustituir a CUB en su ausencia (por indicación de CP/CGEN)	JEFATURA Y REPRESENTACIÓN
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Organizar y dirigir <u>personal a su cargo</u>	Colaborar en la organización y dirección regional de AMAs	Organizar y dirigir AMAs de provincia, bajo la supervisión de CG y según instrucciones de superiores	Colaborar en la organización y dirección de AMAs de provincia (EN?)	Organizar y dirigir AMAs del EN, bajo la supervisión de CG y según instrucciones de superiores	Organizar y dirigir AMAs del UB, bajo <u>indicaciones de CP/EN</u>	(Colaborar en la) organización y dirección regional de UI	ORGANIZACIÓN
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Organización y coordinación regional de AMAs según las directrices de (SGT) <i>(Centro Directivo que asuma la organización y coordinación de los AMAs)</i>							
DIST SGT 12/03/2007 FUNCIONES	Supervisar a CP/CGEN en organización y dirección de AMAs		Organización y dirección provincial de AMAs según instrucciones de DT					
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	Cualquier acción o actividad transmitida por superiores.	GENERALES/ COMUNES
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT				Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>			Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>	
DIST SGT 12/03/2007 FUNCIONES			Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>		Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>	Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>		
ORDEN 15/05/55 INCENDIOS	Las encomendadas por D_COR/INFOCA sobre AMAs		Las encomendadas por D_COR/INFOCA sobre AMAs					
PROYECTO ORDEN AMA 25/07/2021	Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>	Funciones Ley 15/2001 <i>(si Grupo C)</i>						

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	MEDIOS MATERIALES
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Elaborar documentación de contratación de medios materiales para AMAs	Colaborar en elaboración de documentación de contratación de medios materiales para AMAs	Supervisar gestión de medios e informar sobre estado y dotación a CG	Asumir todas las funciones sobre medios materiales, <u>bajo supervisión de CP/CGEN</u>	Supervisar gestión de medios e informar sobre estado y dotación a CG	Gestionar medios materiales de UB e informar a CP/CGEN sobre necesidades y estado	Velar por conversación y buen uso de medios materiales a disposición de la UI y comunicar variación en estado y dotación	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Informar a SGT y superiores jerárquicos del estado y dotación de medios materiales de AMAs y elaborar propuestas para mejora y renovación	Seguimiento del estado y dotación de medios materiales de AMAs				Supervisar controlar y asegurar buen uso de medios materiales de UB		
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES			Supervisar a CPA en funciones sobre medios materiales de AMAs					
ORDEN 10/03/2011 ACREDITACIÓN			Gestionar reposición de elementos de acreditación profesional tras informe de pérdida		Gestionar reposición de elementos de acreditación profesional tras informe de pérdida			
PROYECTO ORDEN AMA 26/07/2021	Establecer Registro de NIA. Autorización excepción uso uniforme		Autorización excepción uso uniforme		Autorización excepción uso uniforme			

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT			Elaborar cuadrantes de AMAs y elevarlos a DT	Recopilar cuadrantes de AMAs y elevarlos a CP	Elaborar cuadrantes de AMAs y elevarlos a D_EN	Elaborar cuadrantes de AMAs con la colaboración de CAUB y elevarlo a la CP/CGEN	Colaborar en elaboración de cuadrante de AMAs	CUADRANTES
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES			Aprobar cuadro mensual de jornadas, horarios y permisos	Proponer <u>para su aprobación por CP</u> , el cuadro mensual de jornadas, horarios, permisos y tramitar las incidencias que generen los AMAs de la provincia				
ORDEN 28/10/99 Y MODIFICACIONES JORNADA Y HORARIOS			Modificar cuadrante, a petición de los interesados, y po causa justificada, con <u>consentimiento escrito del persona</u> y garantizando la <u>prestación del servicio</u>		Modificar cuadrante, a petición de los interesados, y po causa justificada, con <u>consentimiento escrito del personal</u> y garantizando la <u>prestación del servicio</u>			
ORDEN 19/05/99 INCENDIOS			Confeccionar cuadrantes INFOCA de AMAs		Confeccionar cuadrantes INFOCA de AMAs			
ORDEN 10/11/99 PLAN INSP			Incluir en cuadrante mensual de UBs anexo con inspecciones a realizar durante ese periodo		Incluir en cuadrante mensual de UBs anexo con inspecciones a realizar durante ese periodo			
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Proponer acciones formativas a nivel regional	Gestionar acciones formativas desarrolladas a nivel regional	Proponer necesidades formativas y supervisar su desarrollo en provincia	Gestionar las acciones formativas desarrolladas en su ámbito territorial	Proponer necesidades formativas y supervisar su desarrollo en EN			FORMACIÓN
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES				Coordinar la asistencia a cursos de formación de los AMAs de la provincia, a fin de que ninguna unidad biogeográfica ni ninguna área temática quede desasistida				
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT						Gestión y control de la documentación recibida y emitida en la Unidad		DOCUMENTACIÓN/ REGISTROS
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES							Encargarse del registro de entradas y salidas de documentos a la UI y ordenar que sigan su cauce procedimental	

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	GESTIÓN SERVICIO
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Dictar órdenes e instrucciones para la gestión del servicio	Transmitir las instrucciones particulares de CG	Dictar órdenes e instrucciones para la gestión del servicio	Transmitir las instrucciones particulares que imparta CP/CGEN	Dictar órdenes e instrucciones para la gestión del servicio	Comunicar y exigir cumplimiento al personal de las instrucciones, órdenes y otras directrices de superiores	Hacer cumplir instrucciones particulares que imparta CUN (CP/CGEN)	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Transmitir e informar las <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal.	Transmitir a CG las solicitudes, incidencias, sugerencias y/o incumplimientos de obligaciones del personal.	Gestionar <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal, y dictar las <u>respuestas e instrucciones</u> a estos cuando requieran indicaciones inmediatas para una actuación concreta	Transmitir a CP/CGEN <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal, y transmitir a CUB o al personal directamente, las <u>respuestas e instrucciones</u> a estos cuando requieran indicaciones inmediatas para una actuación concreta	Gestionar <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal, y dictar las <u>respuestas e instrucciones</u> a estos cuando requieran indicaciones inmediatas para una actuación concreta	Informar a CP/CGEN sobre <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal	Transmitir a CUB <u>solicitudes</u> , <u>incidencias</u> , <u>sugerencias</u> y/o <u>incumplimientos de obligaciones</u> del personal, y transmitir al personal las <u>respuestas e instrucciones</u> a estos cuando requieran indicaciones inmediatas para una actuación concreta	
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES			Emplazar funcionalmente a puestos extintos, responsabilizándolos de las actuaciones y circunstancias encomendadas					
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES				Planificar la acción de CAUBs en sus funciones				
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES				Fomentar la coordinación entre los CPAs para un <u>funcionamiento continuo</u> de los AMAs de <u>toda Andalucía</u>			Elaborar <u>Plan Anual de funcionamiento de la UI</u> y elevar al <u>Coordinador</u>	
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES							Coordinar con <u>CAUBs</u> colindantes las <u>actuaciones</u> de los AMAs	
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES							Transmitir al CPA, con el <u>visto bueno del CUB</u> las incidencias laborales	
ORDEN 28/10/99 Y MODIFICACIONES JORNADA Y HORARIOS			Control y supervisión inmediatos de <u>cumplimiento</u> de Orden de <u>jornada y horarios</u> (p.d. DT)		Control y supervisión inmediatos de <u>cumplimiento</u> de Orden de <u>jornada y horarios</u> (p.d. DT)			
PROYECTO ORDEN AMA 26/07/2021			Autorizar salida de UB					

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Planificación de servicios o actuaciones a nivel regional	Colaborar en planificación de servicios o actuaciones a nivel regional	Planificación de servicios o actuaciones a nivel provincial	Colaborar en planificación de servicios o actuaciones por asignación de superior.	Planificación de servicios o actuaciones de LEN	Dirección de servicios o actuaciones por asignación de superior jerárquico	Coordinar los servicios o actuaciones asignados por CUB o superior e informar de su resultado	OPERACIONES
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT							Propuesta y planificación de servicios de especial necesidad, seguimiento o dedicación	
INST. SGT 12/03/2007 FUNCIONES							Dirigir sobre el terreno operativos organizados por CUB, haciéndolos cumplir y hacer memoria de resultados	
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
ORDEN 19/05/99 INCENDIOS	Participar en la extinción de incendios próximos, en los turnos de tarde asignados		Participar en la extinción de incendios próximos, en los turnos de tarde asignados		Participar en la extinción de incendios próximos, en los turnos de tarde asignados			OPERACIONES/ INCENDIOS
ORDEN 19/05/99 INCENDIOS	Fuera de los turnos de tarde participar en incendios a requerimiento del COP		Fuera de los turnos de tarde participar en incendios a requerimiento del COP		Fuera de los turnos de tarde participar en incendios a requerimiento del COP			
ORDEN 19/05/99 INCENDIOS	Coordinar, impulsar y participar, bajo la dirección de los COPs, la investigación de causas de los incendios, y seguimiento y control de los informes		Coordinar, impulsar y participar, bajo la dirección de los COPs, la investigación de causas de los incendios, y seguimiento y control de los informes		Coordinar, impulsar y participar, bajo la dirección de los COPs, la investigación de causas de los incendios, y seguimiento y control de los informes			
ORDEN 19/05/99 INCENDIOS	Asesoramiento a D_COR (INFOCA)		Asesoramiento a D_COR (INFOCA)		Asesoramiento a D_COR (INFOCA)			
	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	
ORDEN 10/11/99 PLAN IN SP.			Responsable, junto a CUBs/CAUBs, del cumplimiento de las inspecciones establecidas		Responsable, junto a CUBs/CAUBs, del cumplimiento de las inspecciones establecidas	Responsable, junto a CUBs/CAUBs, del cumplimiento de las inspecciones establecidas		OPERACIONES/ PLAN INSPECCIONES
ORDEN 10/11/99 PLAN IN SP.			Control de inspecciones realizadas y de informes elaborados		Control de inspecciones realizadas y de informes elaborados			
RES VICE 13/03/2017 Plan insp.			Transmitir a CUB fichas de encargo de inspecciones a realizar en su ámbito territorial		Transmitir a CUB fichas de encargo de inspecciones a realizar en su ámbito territorial	Encargar cada inspección ó acción de control a uno o varios AMAs de UB		

	CR	CRA	CP	CPA	CGEN	CUB	CAUB	EVALUACIÓN/ ESTADÍSTICAS
RES VICE 13/03/2017 Plan insp.			Transmitir a CUB fichas de encargo de inspecciones a realizar en su ámbito territorial		Transmitir a CUB fichas de encargo de inspecciones a realizar en su ámbito territorial	Encargar cada inspección ó acción de control a uno o varios AMAs de UB		
FICHAS CARCT. PUESTOS RPT	Analizar y elevar la información de <u>grado de ejecución</u> del PAICM u otros <u>planes operativos</u> , y los <u>datos de actuaciones de AMAs</u>	Recopilar e integrar la información de <u>grado de ejecución</u> del PAICM u otros <u>planes operativos</u> , y los <u>datos de actuaciones de AMAs</u>	Supervisar la gestión de la información de grado de ejecución del PAICM u otros planes operativos, y los datos de actuaciones de AMAs de la provincia, y elevar la información a la CG	Recopilar y transmitir a CG la información de grado de ejecución del PAICM u otros planes operativos, y los datos de actuaciones de AMAs	Supervisar la gestión de la información de grado de ejecución del PAICM u otros planes operativos, y los datos de actuaciones de AMAs del EN, y elevar la información a la CG	Recopilar y transmitir a la información de <u>grado de ejecución</u> del PAICM u otros <u>planes operativos</u> , y los <u>datos de actuaciones de AMAs</u> de la UB	Recopilar la información de <u>grado de ejecución</u> del PAICM u otros <u>planes operativos</u> , y los <u>datos de actuaciones de AMAs</u> de <u>UI</u>	
ORDEN 10/11/99 PLAN IN SP.			Trasladar a <u>SVD, o DG</u> responsable de las <u>incidencias</u> en inspecciones y de conclusión del <u>periodo de inspecciones</u> para una actuación determinada		Trasladar a <u>SVD, o DG</u> responsable de las <u>incidencias</u> en inspecciones y de conclusión del <u>periodo de inspecciones</u> para una actuación determinada			
RES VICE 13/03/2017 Plan insp.	Elaborar Informe de Seguimiento Regional que contabilizará las <u>inspecciones y/o controles realizados</u> y establecerá <u>directrices</u> para conseguir <u>objetivos</u> del PAICM		Elaborar Informe Trimestral de Seguimiento del PAICM contabilizando <u>inspecciones realizadas</u> e <u>incidencias</u> detectadas		Elaborar Informe Trimestral de Seguimiento del PAICM contabilizando <u>inspecciones realizadas</u> e <u>incidencias</u> detectadas			
RES VICE 13/03/2017 Plan insp.			Remitir Informe Trimestral de Seguimiento del PAICM a la SGT, a través de CG		Remitir Informe Trimestral de Seguimiento del PAICM a la SGT, a través de CG			
		Se mantiene en Proyecto Orden 26/07/2021						
	Letra verde	Modificado en Proyecto Orden 26/07/2021						

2.2. DIAGRAMAS DE FLUJO

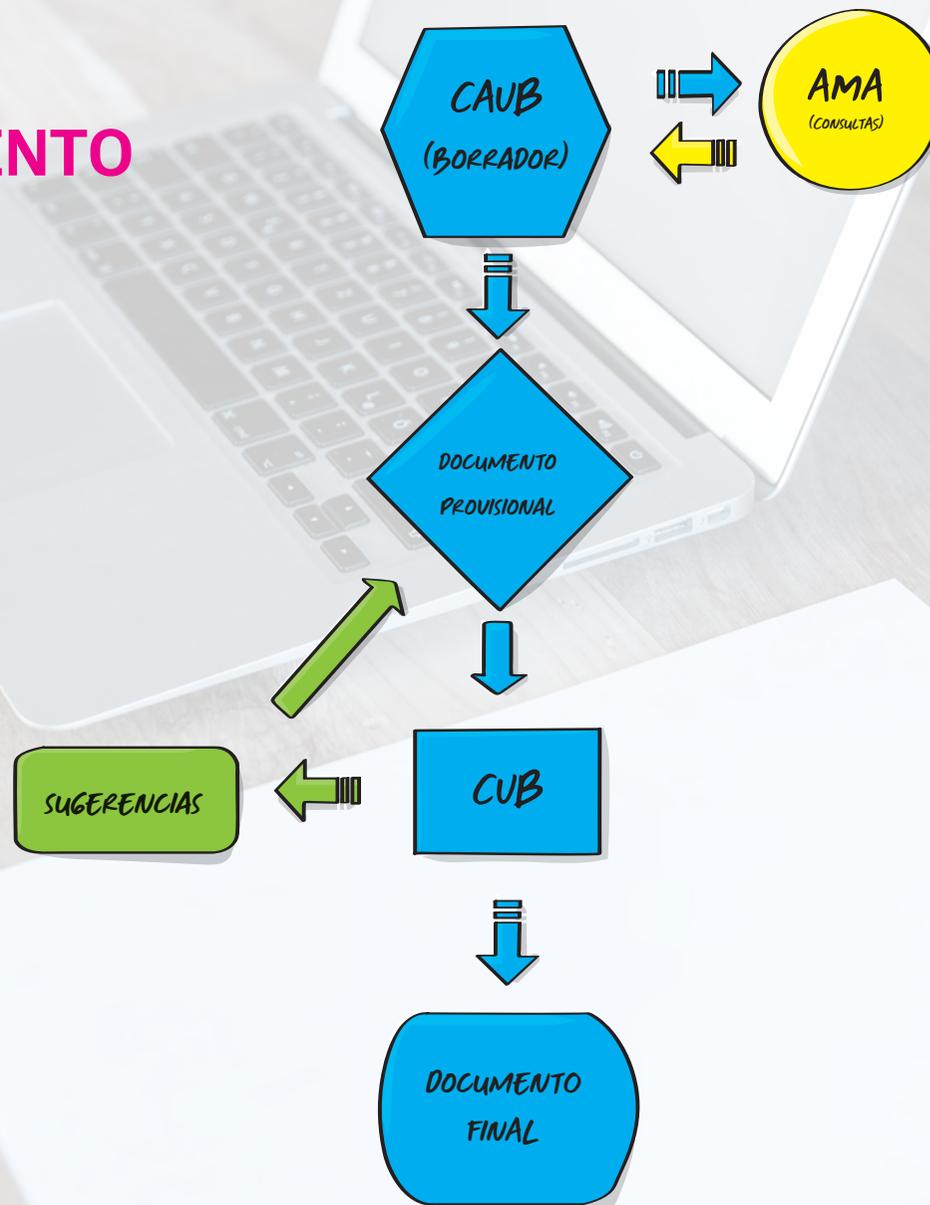
Símbolos:



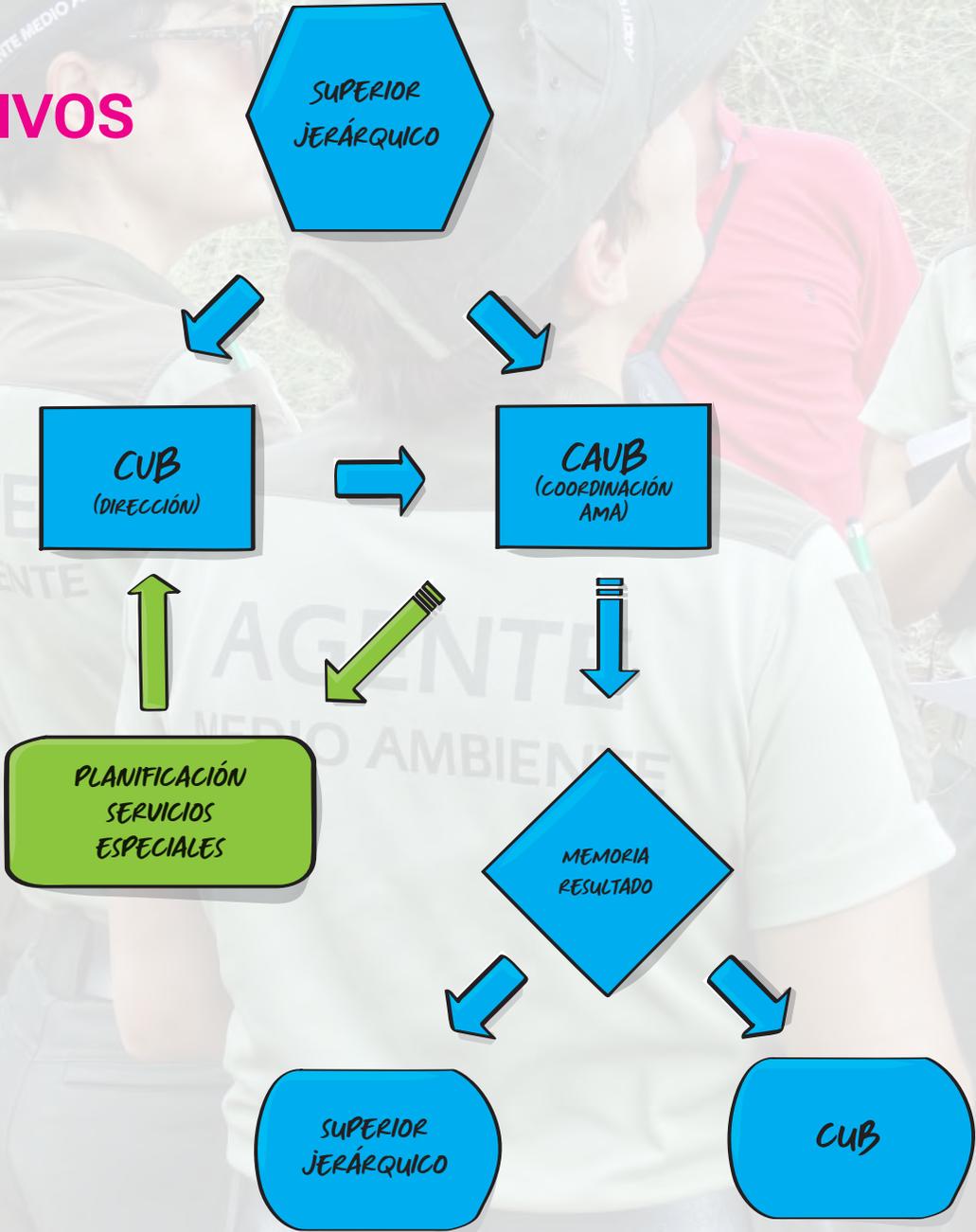
FUENTES:

- * Fichas Características Puestos R.P.T.
- * Orden 10/11/99 Plan Inspecciones.
- * Resolución Viceconsejería 13/03/2017 Plan Inspecciones.
- * Instrucción Secretaría General Técnica 12/03/2007 sobre Ordenación de las Funciones que Corresponden a Determinados Puestos de Agentes de Medio Ambiente.
- * Proyecto Decreto Agentes de Medio Ambiente 26/01/2022.

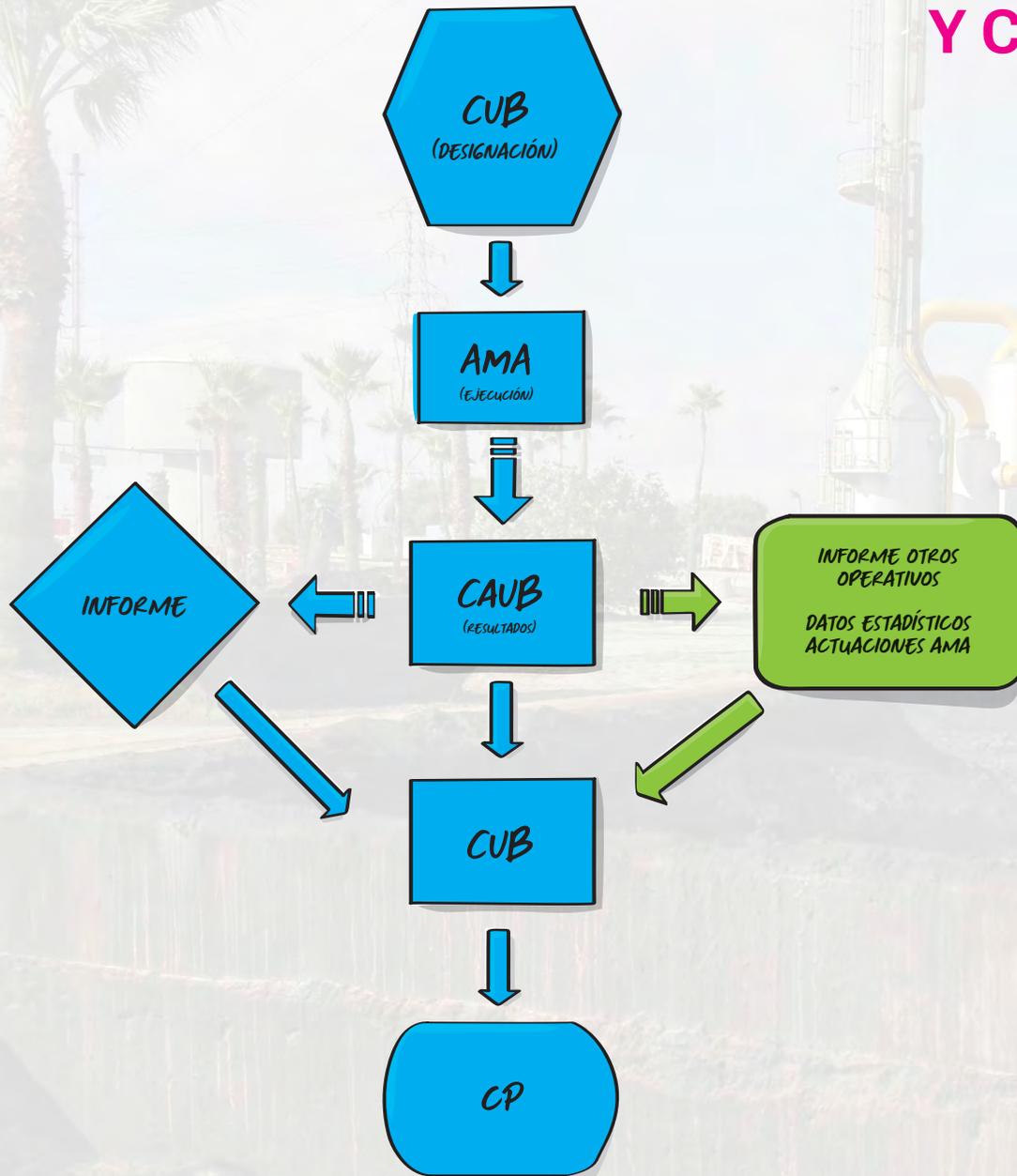
PLAN ANUAL DE FUNCIONAMIENTO DE LA U.I.



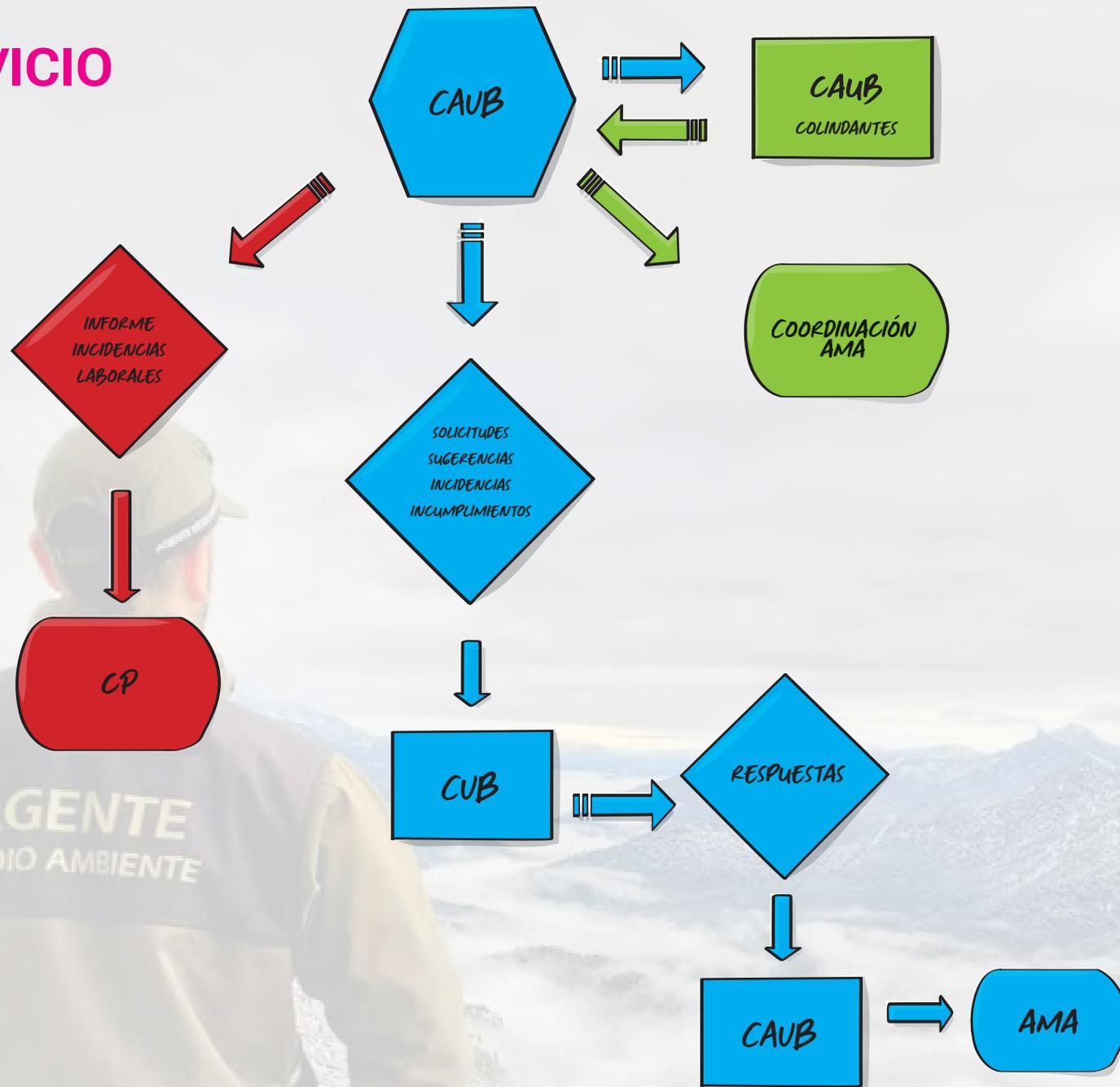
PLANES OPERATIVOS



PLANES ANUALES DE INSPECCIÓN Y CONTROL MEDIOAMBIENTAL



GESTIÓN DEL SERVICIO

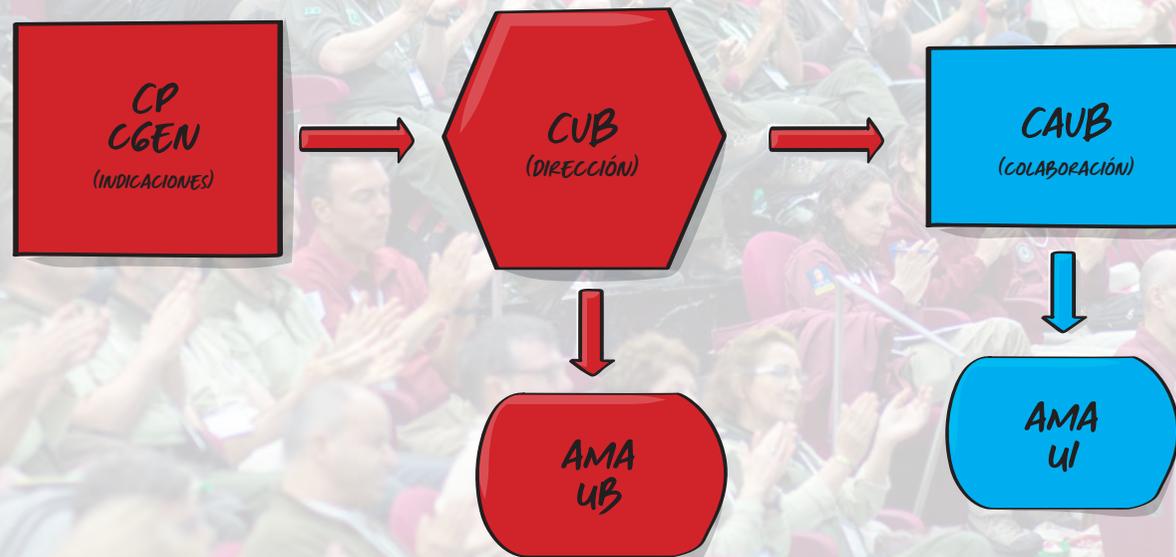


AGENTE
MEDIO AMBIENTE

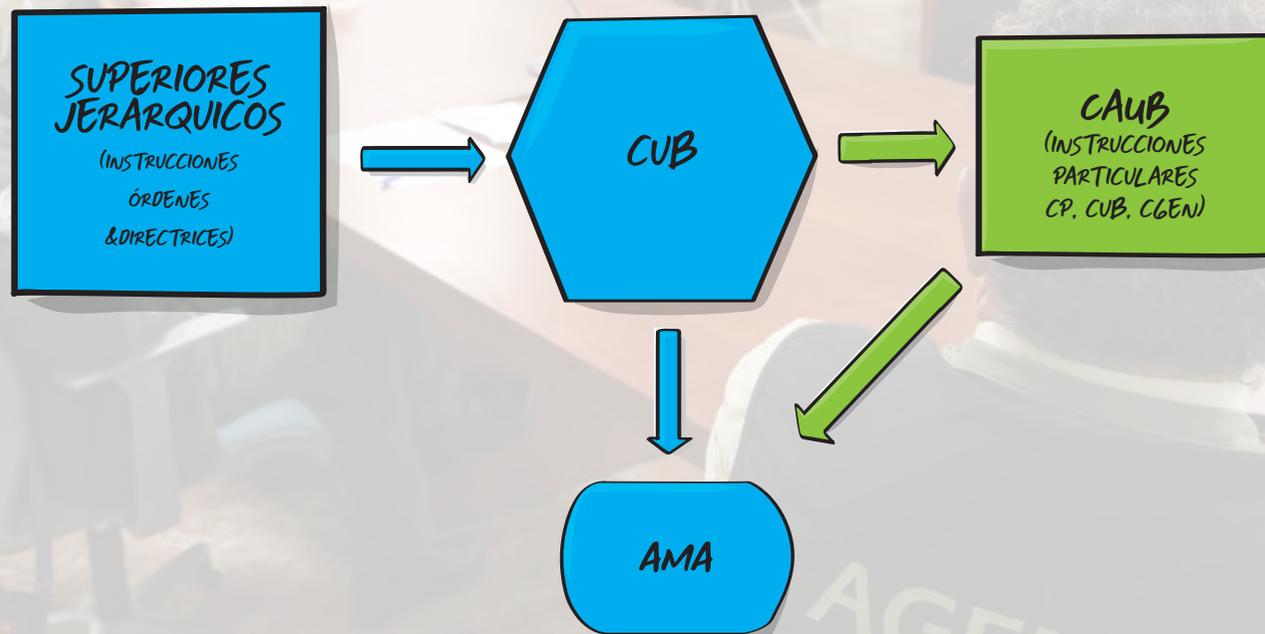
MEDIOS MATERIALES

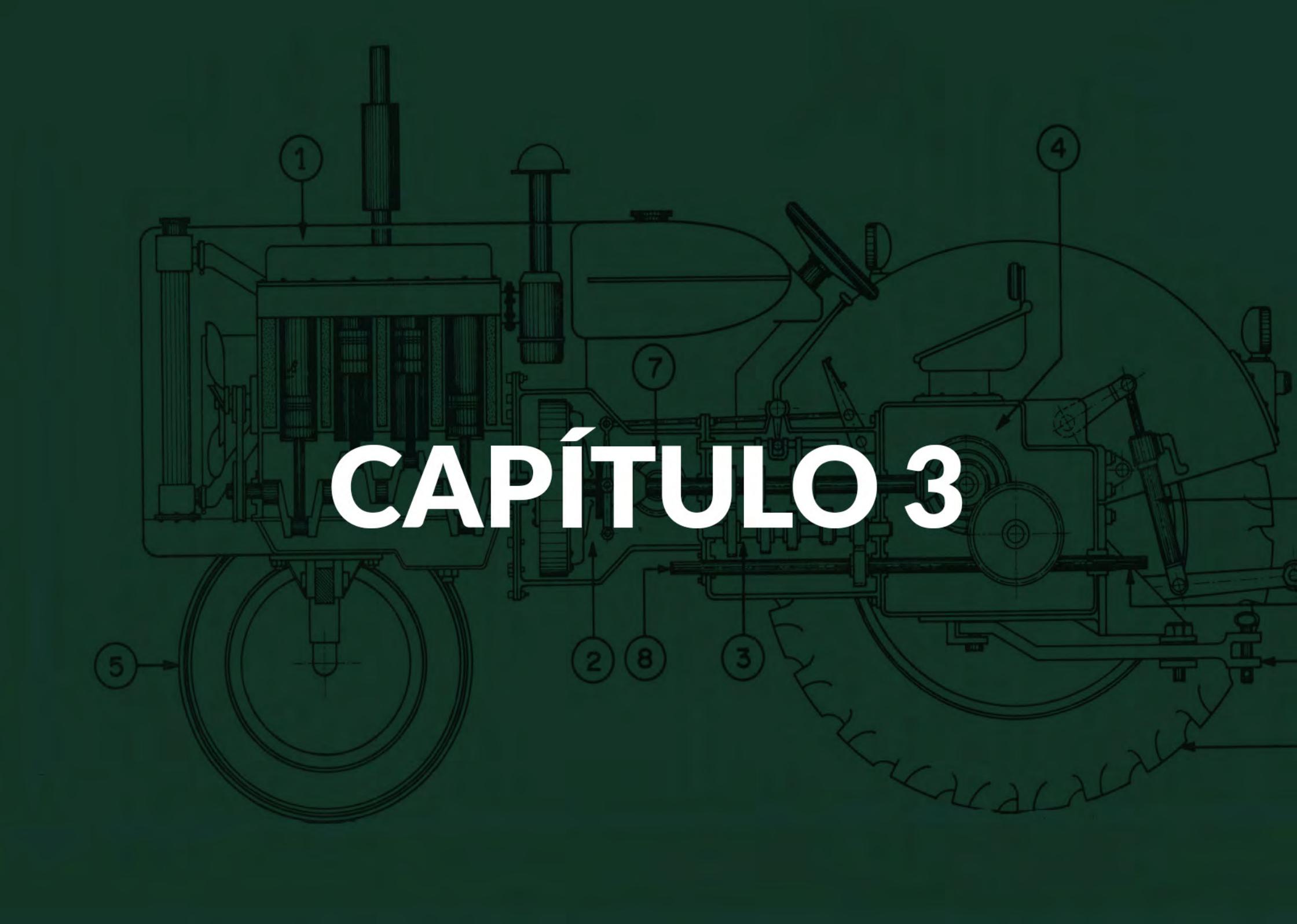


ORGANIZACIÓN - JEFATURA - REPRESENTACIÓN



INSTRUCCIONES - ÓRDENES - DIRECTRICES



A detailed technical line drawing of a tractor chassis, shown in a side-view cutaway. The drawing illustrates the internal mechanical components, including the engine, transmission, drive shafts, and rear axle assembly. Eight numbered callouts (1-8) are distributed across the chassis to identify specific parts: 1 points to the engine block, 2 to the front suspension, 3 to the drive shaft, 4 to the rear axle housing, 5 to the front wheel hub, 6 to the front suspension components, 7 to the transmission housing, and 8 to the rear axle assembly. The text 'CAPÍTULO 3' is overlaid in the center of the image in a large, white, sans-serif font.

CAPÍTULO 3

**HABILIDADES
PARA EJERCER UNA
COORDINACIÓN
EFICIENTE.
BUENAS
PRÁCTICAS.**



9

8

6

5

CAPÍTULO 3.- HABILIDADES PARA EJERCER UNA COORDINACIÓN EFICIENTE. BUENAS PRÁCTICAS.



La labor de **COORDINACIÓN** no es fácil: además de dirigir y supervisar trabajos, requiere tener conocimientos del **amplio catálogo** de funciones que desarrolla el cuerpo de Agentes de Medio Ambiente y una visión integral de toda la Administración que interactúa con nuestros métodos, procedimientos, actuaciones, etc.

También requiere **gestionar equipos de trabajo** -que en el caso de los AMA suelen estar compuestos por un número considerable de personas con gran dispersión geográfica en el territorio- **planificar** las tareas a lo largo del año, proponer acciones concretas y administrarlas en el tiempo (calendarizar, priorizar), **organizar** servicios, comunicar los objetivos, elevar resultados y extraer conclusiones para el futuro. Esta gestión implica un nivel más operativo, combinado con un conocimiento amplio de la materia medioambiental. Estaríamos hablando de competencias “*técnicas*” (talento).

Pero además existe otro plano, **más personal**, en el que quien coordina o dirige se posiciona como referente, como ejemplo y apoyo. En definitiva, como un/a **líder** que motiva, influye, da soporte y ayuda a que todo el equipo funcione con **eficacia** y **eficiencia** para conseguir unos **objetivos**. En este caso hablamos de *competencias “transversales”* (talante).

Esta conjugación de **talento** y **talante** sería la deseable para los puestos que van a encabezar la estructura del colectivo; facetas que se pueden, y se deben, cultivar y potenciar para lograr una buena “*cosecha*”.



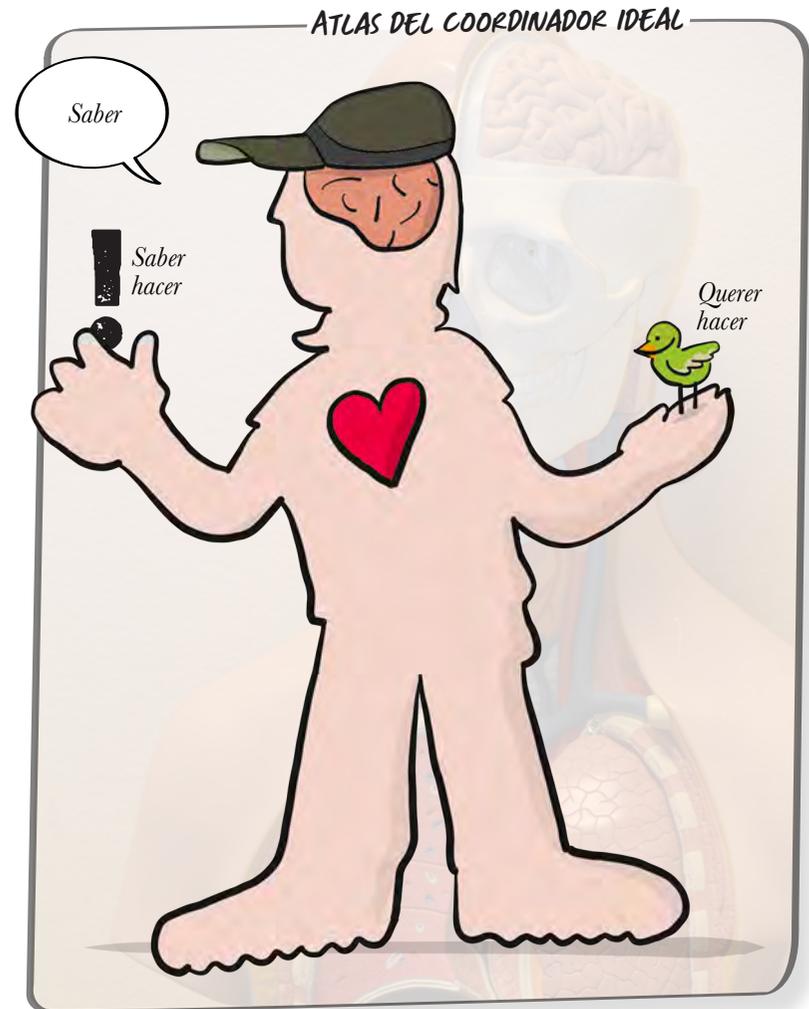
En general, en todo trabajo hay que diferenciar varios aspectos:

- Estar capacitado/saber (**formación/conocimiento**).
- Tener experiencia/saber hacer (**aptitudes/habilidades**).
- Saber estar (**actitud**).
- Querer hacer (**motivación**).

Así, se puede definir el término **competencia** como: “*Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes que deben poseer las personas empleadas en la organización para desempeñar de forma excelente sus funciones*”.

Entre las muchas publicaciones que existen sobre las competencias laborales, para llevar a cabo nuestra guía nos hemos fijado en particular en una diseñada específicamente para los empleados públicos andaluces, el [“Diccionario de competencias genéricas de la Junta de Andalucía-2014”](#).

¿Cuáles de las competencias o habilidades de las que recoge este Diccionario son las más interesantes y útiles para las labores de coordinación en el colectivo de Agentes de Medio Ambiente? Para esta guía de apoyo nos vamos a centrar en algunas de ellas, intentando desarrollar fundamentalmente dos tipos: Competencias ORGANIZATIVAS y Competencias de LIDERAZGO, que deben ser complementadas con el resto.



COMPETENCIAS Y HABILIDADES

BÁSICAS

Afectan a todos los miembros de la organización por igual. Dentro de ellas se incluyen los **Principios de Conducta y Buenas Prácticas** que todos los empleados públicos debemos tener presentes y que se desarrollan en el **Capítulo 7** de esta guía.

DE COMPRENSIÓN

Relacionadas con la comprensión de la información y la elaboración de modelos y soluciones:

- Innovar

PERSONALES

Relacionadas con la efectividad personal:

- Gestión del estrés/ Inteligencia emocional.

INTERPERSONALES

Intervienen en la relación cotidiana entre las personas de la organización, facilitando el flujo de información y la construcción de equipos de trabajo:

- Trabajo en equipo.

ORGANIZATIVAS

Basadas en la capacidad de la persona de organizarse a sí misma y a los demás:

- Planificar y gestionar.
- Organizar actividades.

DE LIDERAZGO

Contribuyen directamente al desarrollo de las personas y una mayor aportación de valor a la organización:

- Enseñar y apoyar.
- Dirigir.
- Motivar.
- Desarrollar.
- Inspirar e influir.
- Gestionar el conocimiento



motivación



Por su importancia, merece la pena desarrollar más ampliamente una de estas competencias: **la motivación**. Un buen líder (coordinador/a), entre otras habilidades, debe saber cómo motivar a su equipo; pero no podemos olvidar que es tarea de todos buscar la auto-motivación y tener una actitud positiva. Y es que, en cierto modo, la coordinación es compartida: no solo depende de los que ejercen puestos de responsabilidad, sino que requiere la colaboración, el compromiso y la buena actitud de los coordinados. Todos formamos una maquinaria al servicio del ciudadano y debemos procurar funcionar como un equipo. Como trabajadores que desarrollamos un servicio público, no debemos conformarnos con hacer correctamente lo que se nos pide. También debemos tener iniciativa y desarrollar al máximo nuestras capacidades, exprimir la jornada laboral llevando a cabo otras tareas dentro del variado abanico de funciones que tenemos, aunque no nos las hayan encomendado expresamente.

3.1. La importancia de la motivación laboral en el colectivo de los Agentes de Medio Ambiente

La motivación laboral es uno de los principales ingredientes de la fórmula del éxito de cualquier proyecto u organización, ya sea privada o pública y constituye un factor clave para conseguir altos niveles de eficacia y eficiencia, por lo que nunca debemos dejarla de lado.

- Las relaciones sociales y el factor emocional son claves fundamentales para que el grupo funcione correctamente. Los Agentes de Medio Ambiente deben sentir que son valorados, que tienen voz en los proyectos, que crecen profesionalmente y, en definitiva, que son parte de un “equipo”. Estos detalles pueden ser muy importantes en un colectivo que desarrolla la mayor parte de sus funciones fuera de oficinas y con poco contacto presencial con otros compañeros y superiores.
- Un equipo de trabajo motivado rendirá al 100% de sus capacidades y aumentará su productividad laboral. La actitud con la que emprenden las metas determinará el éxito o fracaso del proyecto. Por eso es tan importante como líder esforzarse en mejorar la motivación del grupo. La posibilidad de obtener buenos resultados es mucho mayor si contamos con un equipo de trabajo motivado.

Si tienes algún cargo de coordinación y un equipo que guiar, debes ser todo un “artista” para mantener motivados a los miembros. ¿Cómo hacerlo? ¿Cuáles son las claves principales? **Veamos algunas formas efectivas para la aumentar la motivación laboral:**

3.1.1. Reconocimiento

Si los miembros del equipo cumplen los objetivos, es muy importante que sean reconocidos. Deben saber que su trabajo y contribución se valora positivamente. Es necesario verbalizarlo **reconociendo públicamente** el trabajo bien hecho delante de los compañeros.

Ser consciente como coordinador/a del papel que se desempeña en el **trabajo en equipo** y cómo ello repercute en el cumplimiento de las metas, ayudará a mantener al equipo motivado. También puede ayudar a evitar el sentimiento de frustración en el desempeño laboral.

3.1.2. Comunicación

Promover la comunicación entre la coordinación y los miembros del equipo es una forma efectiva para inspirar y motivar. **Sentirse escuchado** y que se forma parte de la toma de decisiones, mejora los resultados del trabajo. ¿Por qué? Porque de esta forma se refuerza la autoestima de los miembros y se logra mayor proactividad. En cambio, la falta de comunicación con el equipo puede llevar a errores en el trabajo y a la desmotivación.

Se recomienda realizar **reuniones efectivas** con la participación activa de todos los miembros de la Unidad. De esta manera, se conocerán las inquietudes y aspiraciones de todos/as. Además, podremos detectar problemas a tiempo. Estas reuniones pueden programarse periódicamente según el número de agentes y la carga de trabajo para analizar objetivos, metodología, resolver dudas, unificar criterios, etc. Puedes encontrar unas pautas de apoyo a la realización de reuniones en el **Capítulo 5** de esta guía.

3.1.3. Liderazgo

Ser un líder significa **ser un ejemplo** y tener la capacidad de orientar y ayudar a los demás miembros del equipo. Adoptar el papel de mentor y apoyar el desarrollo profesional de tu equipo, reforzará la relación entre todos. Además, mejorará la motivación del equipo de trabajo. Ser un líder es ponerse al frente de las actuaciones y servicios más complicados, donde se requiere que el/la coordinador/a asuma su papel como tal.



3.1.4. Trabajo colaborativo

Si bien el colectivo de Agentes de Medio Ambiente se organiza en una estructura jerárquica y los puestos de coordinación conllevan la responsabilidad de ejercer la dirección del trabajo, nunca debe abandonarse el **espíritu colaborativo** en la gestión de la Unidad.

Coordinadores y agentes obtienen ventajas de ello al sentirse involucrados con su grupo de trabajo, desarrollando una atmósfera laboral saludable y productiva. Y es que cuando un conjunto de personas con una meta común está unido y trabaja en la misma dirección, se crean sinergias, de manera que el resultado final no se limita a la suma de las capacidades de cada miembro del grupo, sino que se crean nuevas posibilidades y las propias virtudes individuales crecen.

3.1.5. Preocupación y empatía con el equipo

Demostrar que te interesa la vida de los miembros de tu equipo puede ayudar a crear vínculos fuera de lo laboral. Que el jefe **se preocupe por las personas** de su equipo hace que estas se sientan valoradas y se conviertan en algo más que un simple empleado.

3.1.6. Actividades conjuntas fuera de lo laboral

Realizar actividades no estrictamente laborales puede mantener la **cohesión de un equipo**. Ya conoces la frase «un equipo que se divierte unido, permanece unido». Incentivar la buena relación fuera del trabajo será muy beneficioso. Tomar el café juntos en la pausa diaria o reunirse en alguna ocasión para comer y estrechar lazos, limar asperezas y relajarse, son prácticas muy beneficiosas para el funcionamiento de la Unidad.

3.1.7. Recordar que nuestro trabajo es importante

A las personas les reconforta que su trabajo influya positivamente en alguna causa. Por ello, como buen líder, debes hacerle ver a tu equipo que **su trabajo no es en vano**: que tiene un propósito superior y que es importante. Encontramos en el colectivo de Agentes de Medio Ambiente el deseo común de aportar nuestro granito de arena para la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Esa es una idea que no debemos olvidar y como coordinadores es conveniente recordarla de vez en cuando. Es importante trasladar a los agentes que su trabajo “no cae en saco roto”. Aunque a veces piensen que no dan los resultados esperados, tarde o temprano sus actuaciones, informes y actas “dan sus frutos”.



3.1.8. Asignación adecuada de las tareas

Localizar los puntos fuertes de cada persona es fundamental para encomendarle ciertas labores. Aunque los miembros del equipo deben conocer y ejercer todas las funciones, no cabe duda de que desempeñarán con mayor soltura y profesionalidad las tareas que mejor se acomoden a sus aptitudes y habilidades. Requiriéndoles su consejo y colaboración en estos trabajos se sentirán más realizados y aumentará su satisfacción laboral.



Para el colectivo de Agentes de Medio Ambiente, una fuente de motivación (e inspiración) es sin duda nuestra cuenta de Twitter oficial, @AAMM_And con más de 14.000 seguidores a principios de junio 2022.

En ella se da visibilidad a nuestro trabajo, se muestra una gran variedad de actuaciones realizadas por compañeros para que la ciudadanía nos conozca y sepa a qué nos dedicamos. De hecho aparecemos con el puesto 65 en el “Top-100 influencers” en materia de medio ambiente.

Si quieres colaborar mostrando algún servicio realizado, alguna curiosidad o información medioambiental, puedes hacerlo a través de tu Coordinador Provincial (enviando foto y sugerencia de texto para su publicación). La cuenta es gestionada por compañeros de diversas provincias y se agradecen todas las colaboraciones.

liderazgo

3.2. Habilidades de liderazgo y gestión de equipos

A continuación se desarrollan algunas de las habilidades y competencias³ que hemos enumerado anteriormente, relacionadas con el desarrollo del liderazgo y la gestión y coordinación de equipos. Evidentemente cada profesional tendrá sus puntos fuertes y débiles y, tanto si ejercemos un puesto de coordinación en la actualidad, como si creemos que en el futuro podríamos optar a él, esta información práctica podría servirnos para hacer una autoevaluación y conocernos, meditar, aprender y mejorar en nuestro desempeño diario.

En los siguientes puntos se exponen algunas de las habilidades que más encajan con las tareas que desempeñamos los Agentes de Medio Ambiente y concretamente las más necesarias para su coordinación (desde la Unidad Integrante, hasta la Coordinación Regional); veremos cuáles son y en qué consisten, así como algunos ejemplos de buenas prácticas o aspectos que podemos mejorar.



ENSEÑAR Y APOYAR

- **Transmitir y compartir conocimientos, habilidades y métodos.**
- **Dar ejemplo** y apoyar a las personas en las tareas diarias.
- Tener **empatía** y ponerse en el lugar de otros.

(3) FUENTES:

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp?cu=45>

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/competenciasDirectivas.jsp?cu=45>

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/informeFinalPPDPCD.pdf>

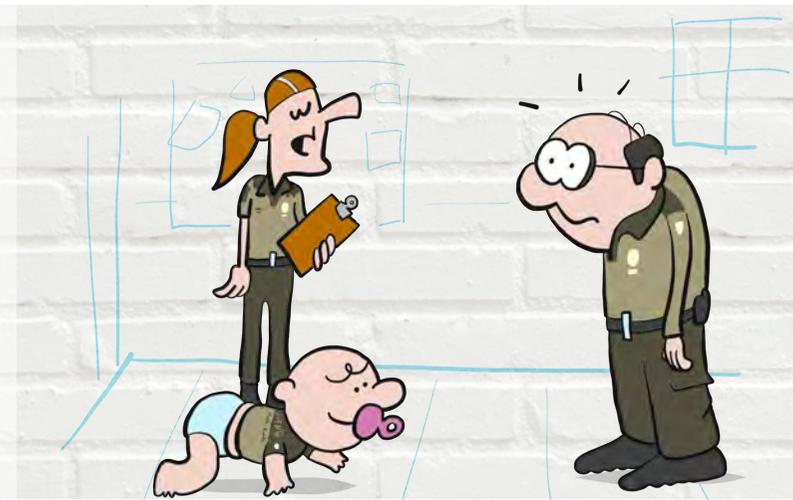




BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Está **actualizado/a** en cuanto a normativa en materia medioambiental, los métodos, protocolos e instrucciones, los procedimientos e impresos a usar y otras herramientas y dispuesto/a a **transmitir** esa información.
- Asume el papel de **referente para los más cercanos**, en cuanto a su manera de proceder y asume el **rol de guía, tutor o tutora** y de asesoramiento ante **nuevas incorporaciones**.
- Realiza demostraciones de procedimientos y métodos de trabajo y muestra, a través de una **conducta ejemplar**, cómo debe ejercerse la función.
- Asesora, **transmite la información e instrucciones**: solo quien se siente con la información necesaria, se “arriesga” a dar su punto de vista.
- Asesora y **corrige** de manera individual y personalizada alguna actitud o trabajo, siempre de forma educada y con respeto, buscando el **aprendizaje continuo**.

Vela por el cumplimiento de las instrucciones.



“Aquí la nueva incorporación”

- **Analiza el trabajo y la documentación** que llega a la unidad antes de repartirlo a los agentes o impartir alguna instrucción.
- Vela por el **cumplimiento** de las instrucciones.

• Realiza cuando es necesario **servicios de campo** para enseñar, coordinar y colaborar en inspecciones y para conocer in situ la problemática medioambiental de la Unidad y las dificultades de los agentes, para así realizar de forma óptima su trabajo de coordinación sin perder la conexión con la realidad de los servicios realizados. Estas salidas permiten una mejor planificación y gestión de la unidad, siempre que no se aparten de la labor fundamental que es la coordinación.



- Enriquece el trabajo del equipo mediante la **formación** de todos los miembros, **incluido el coordinador/a**.
- Asiste a cursos de **formación** en materia **medioambiental** y también otros específicos para la coordinación, adquiriendo y reforzando así habilidades y competencias útiles para el trabajo del equipo y prestar un mejor servicio público al ciudadano. Puedes encontrar algunos ejemplos de formación para la coordinación en el **Capítulo 6** de esta guía.
- Tiene un archivo documental digitalizado con toda la **información interna de la unidad** a disposición de los agentes, muy útil



Analiza la documentación que te llega antes de compartirla...



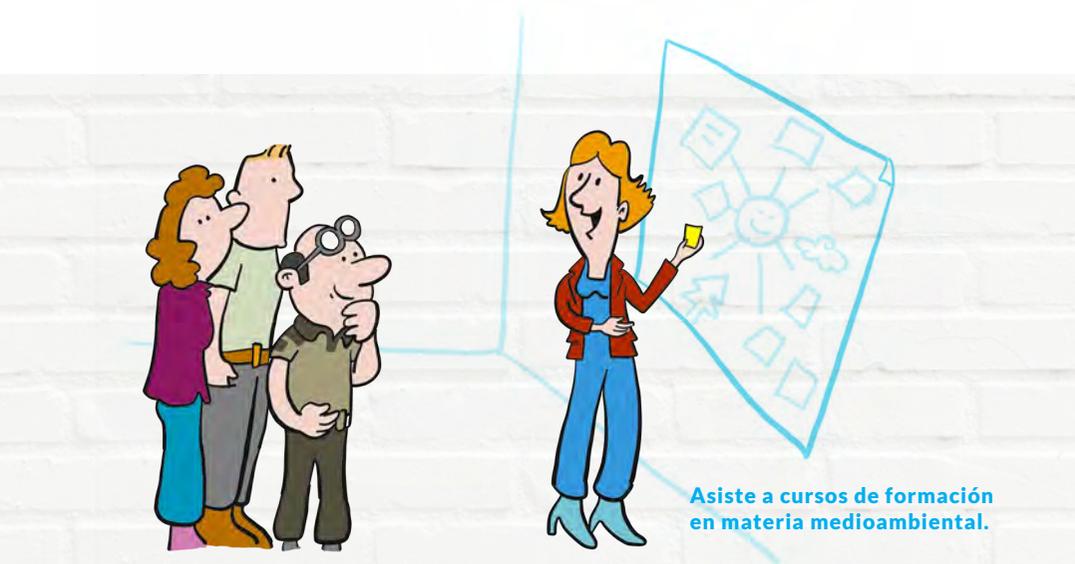
Corrige de manera individual y felicita públicamente.



“Que levante la mano quien cree que hace bien su trabajo”

para las nuevas incorporaciones. También dispone de un repositorio de **información general** actualizada (normativa, impresos, protocolos, etc). Puedes consultar un listado elaborado como ejemplo de esta información, en el **Anexo V** de esta guía.

- **Brinda la ayuda** necesaria a los compañeros y compañeras cuando tienen un problema.
- Apoya y demuestra **empatía** con los agentes en casos de amenazas, agresiones, situaciones inseguras, etc. Acompaña en todo momento en estos casos a los agentes y en ninguna ocasión quita importancia a los hechos, profundizando en ellos para encontrar una solución.
- Previene y evita en su entorno el **abuso de autoridad** y, en casos más graves, el mobbing o **acoso laboral**.

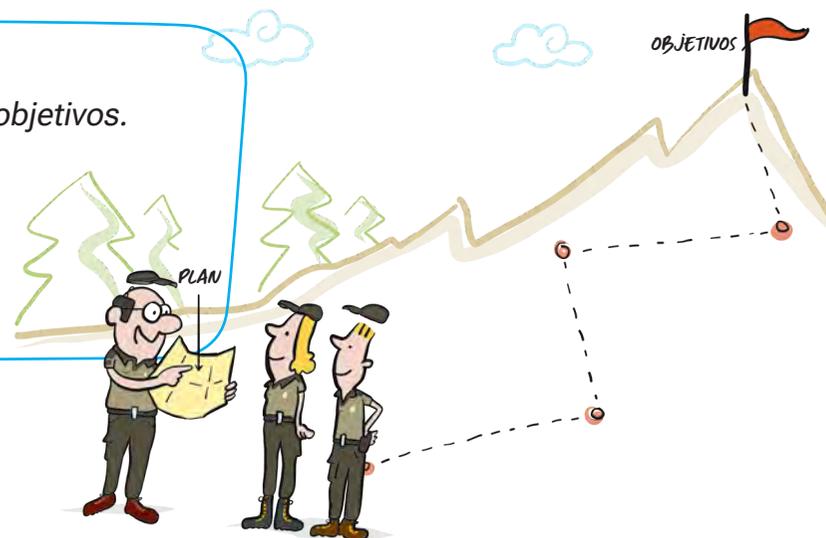


Hay que evitar...

- Instalarse en la crítica constante a los compañeros o a su trabajo (ya sean superiores, de igual rango o subordinados).
- Transmitir conocimientos obsoletos, sin ir a las fuentes (normativa actualizada, bibliografía, protocolos, etc).
- Ostentar el poder minando el ámbito psicológico del trabajador a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos, para destacar frente a sus subordinados y/o para mantener su posición jerárquica (*mobbing* o acoso laboral).

DIRIGIR

- Establecer **directrices claras**.
- Controlar y evaluar los resultados parciales y definitivos en función de los objetivos.
- **Organizar a las personas** en tareas concretas, así como los recursos.
- Comunicar y facilitar la **comunicación**.
- Solucionar problemas: tener **capacidad resolutive**.
- **Representar** a la organización de cara al exterior.

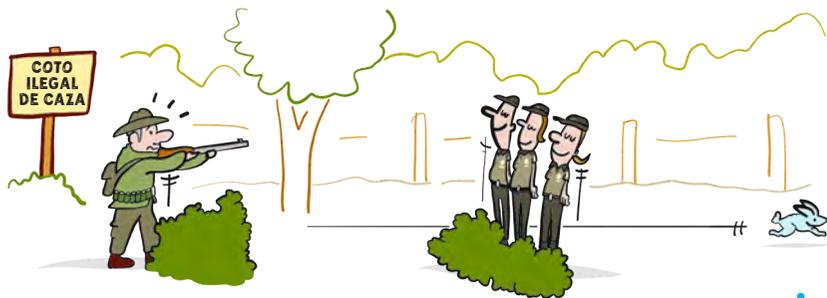


BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Dirige a los integrantes hacia un **mismo objetivo** organizativo.
- Indica **directrices, guías y criterios** sobre la manera en que deben ser alcanzados los objetivos.
- **Coordina las actividades** de los diferentes miembros del equipo.
- Organiza y garantiza el **trabajo en pareja de los agentes**, tal y como establece la normativa.
- **Resuelve** las dudas o problemas que se le plantean, así como las tareas de organización diaria que son de su competencia.
- Se comunica mediante **instrucciones escritas y claras** a todo el equipo, homogéneas y simultáneas (correo electrónico, sms, whatsapp, comunicaciones interiores, tablón de anuncios, etc.). Las instrucciones verbales dan lugar a errores, olvidos y generan malentendidos y solo caben ante la gestión de urgencias y emergencias.
- Crea **grupos de trabajo** en materias concretas de forma ocasional o permanente, para ciertas labores (censos de fauna, inspecciones de tendidos eléctricos, vertidos, vías pecuarias, construcciones, artes ilegales en cotos, controles de caza, controles de uso público, etc).
- Se ocupa y preocupa por **conocer la unidad** de trabajo lo mejor posible.



Crea grupos de trabajo para que agilicen determinadas labores.



- Se asegura de que quienes van a realizar un trabajo tienen **los conocimientos, la experiencia y los medios** necesarios, combinando las competencias de las diferentes personas buscando que se complementen eficazmente.

- Cuando encomienda una tarea a una pareja de agentes o a un grupo de ellos, acuerda claramente lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y el plazo del que se dispone, dando **instrucciones claras**.

- Evalúa y realiza un **seguimiento del proceso y de los resultados** de los distintos servicios que llevan a cabo los integrantes de la unidad a lo largo del tiempo, así como la contribución de cada agente, comprobando

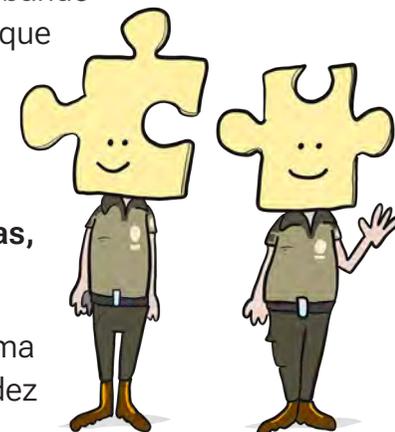
que se realizan según los procedimientos/protocolos previstos, observando y analizando los motivos por los que la efectividad aumenta o disminuye (falta de recursos humanos o materiales, instrucciones difusas o poco aplicables, etc.) y realizando informes para traslado a los superiores.



Da instrucciones claras.

- **Comparte la información** y resultados de diversos servicios, informes, denuncias, etc. de interés para toda la unidad mediante **reuniones periódicas**, fomentando el trabajo en equipo y que se compartan experiencias.

- Pone **límites a las malas actitudes** o prácticas de los subordinados, de forma positiva y correcta, pero firme (uso de vehículos, uniforme, horarios, dejadez en el cumplimiento del servicio, etc.), transmitiendo estas sugerencias o correcciones de forma privada al interesado/a.



Busca que se complementen eficazmente.

- Se asegura de que la **oficina (archivos, bandejas, carpetas en el pc, etc)** esté ordenada pudiéndose localizar fácilmente lo necesario (sin que sea un caos de papeles sin orden, obsoletos, sucios, mezclados, etc) y que el material tenga su sitio y todo el equipo sepa dónde encontrarlo.

- Tiene una **buena relación profesional** con otros coordinadores, colabora y se comunica con agilidad.

- Tiene una **buena apariencia**: uniforme de la última entrega, limpieza e higiene personal, saber estar ante compañeros o ciudadanos.

- Nunca tiene **salidas de tono, gritos o malas palabras**



Se recomiendan reuniones periódicas.

coordinadores, colabora y se comunica

entrega, limpieza e higiene personal, saber

ante compañeros o ciudadanos.



Hacer seguimiento de los procesos...

- Conoce y tiene claras las **normas de uso de las instalaciones** de la Administración, normas de salud y riesgos laborales, las cumple y las hace cumplir (**prohibición de fumar** en edificios de la Administración o en los vehículos oficiales, etc.)

- Se asegura de que **los vehículos y sus dependencias** estén en buen estado, supervisando el buen mantenimiento e higiene de estos, así como de botiquines, extintores, etc.

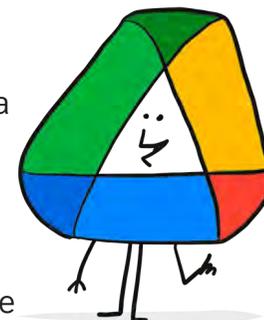
- Fomenta el **buen uso de los vehículos**, evitando en lo posible que haya ninguno reservado en exclusividad y se pueda hacer un uso privado del mismo.

- Hace de **enlace y portavoz**, preferiblemente por escrito, de los agentes a los que coordina (de abajo a arriba, desde el CAUB, hacia CUB, CP, CR), tanto para problemas laborales individuales como colectivos (necesidades de material, suministros y mobiliario de oficina, herramientas de trabajo, dudas en la interpretación de normativa, etc).

- **Solicita a los superiores** información y medios para realizar las tareas, con el mismo interés e intensidad que se exigen resultados a los agentes.

- Conoce, practica y fomenta la aplicación del “**Código ético y de buenas prácticas**” (Ver **Capítulo 7** de esta guía).

LA MENOR DISTANCIA ENTRE TÚ Y YO ES EL ORDEN



Google Drive



Hay que evitar...

- Ordenar servicios sin información completa de antecedentes, sin apoyo, en solitario, etc.
- Ordenar (o sugerir) actuaciones o instrucciones no basadas en la normativa, o que incumplan las normas de prevención de riesgos laborales.
- Permitir incumplimientos claros y graves de algún agente (esto desmotiva al resto y da un mal ejemplo ante la ciudadanía).
- Omitir la planificación de acciones tendentes a que los AMAs de su unidad adquieran los conocimientos y la experiencia adecuados para afrontar trabajos de especial responsabilidad y complejidad (en particular, el conocimiento del territorio y la experiencia necesarios para ejercer como directores de extinción).

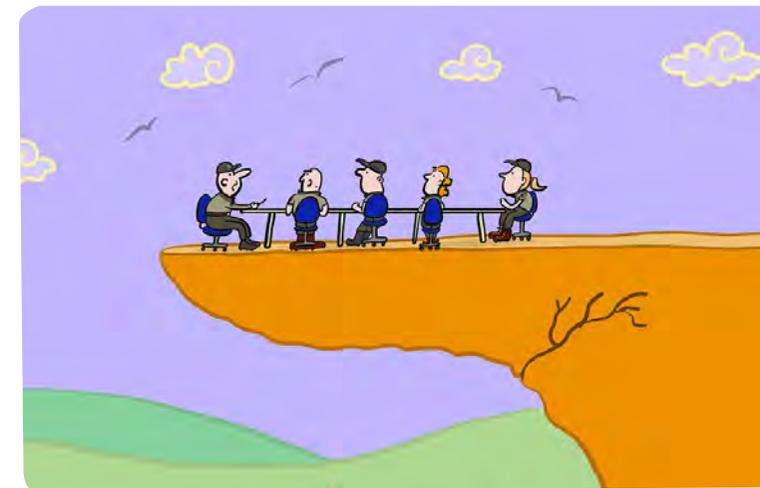
MOTIVAR

- **Involucrar** a las personas.
- Reconocer y **valorar** la aportación de los demás.
- **Delegar funciones**, asignar recursos y compartir responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios.



BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Favorece la **delegación de tareas** de forma responsable, capacitando y asignando recursos a los agentes colaboradores. Esto motiva al equipo, crea confianza y los subordinados se sienten valorados. Además se optimiza el tiempo de la persona que coordina.
- **Contagia ilusión** y transmite el valor y el sentido de cada actividad o proyecto.
- **Aprueba** el trabajo bien hecho y muestra esa satisfacción; **comparte** los resultados, que pueden servir de ejemplo a otros compañeros para aprender, además de motivar.



- Programa **reuniones periódicas**, donde se valoran positivamente los trabajos hechos eficazmente y se consensúan estrategias para corregir los no tan eficientes. Reuniones para hablar y también para escuchar.
- Proporciona **reconocimiento**: solo quien se siente válido, se atreve a hacer propuestas o dar su opinión.
- Establece de forma dialogada **criterios de desempeño**, clarifica expectativas y reconoce las contribuciones de las personas devolviendo información de forma continuada.
- Establece relaciones de **colaboración** con los miembros de la Unidad.
- **Muestra confianza** en las personas del equipo y les apoya en las dificultades.
- Transmite su saber hacer y su **experiencia “sobre el terreno”** a los agentes.
- Invita al equipo a que expresen sus **ideas y opiniones** de manera que todos puedan contribuir.
- **Agradece** todas las aportaciones, por insignificantes que parezcan.
- Solicita **consejo** a los/las Agentes antes de tomar decisiones importantes.
- **Valora por igual** el trabajo realizado en todos los servicios, sin menospreciar ninguno por considerarlo secundario (uso público, control de fauna, educación ambiental...).
- Conoce y fomenta la colaboración y conocimiento de los agentes de la **cuenta de Twitter oficial @AAMM_And** y de otras cuentas oficiales que puedan crearse en el futuro.



Hay que evitar...

- Seguir actuando con frecuencia como un Agente de Medio Ambiente base, realizando las tareas de estos, sin asumir la función de coordinación/dirección.
- Asignar servicios o abordar problemas con unas determinadas pautas o instrucciones, cuando todos los agentes de la unidad ven otra forma de abordarlo o solucionarlo, sin escuchar y plantearse que puede estar equivocado/a.
- Minusvalorar las acciones mostradas en redes sociales, que sin duda dan visibilidad y prestigio al colectivo.

DESARROLLAR

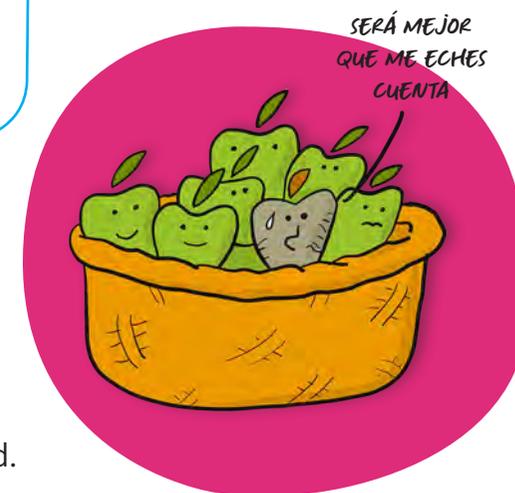
- Fomentar el desarrollo de competencias por medio de **aprendizaje formal e informal**.
- Exponer con claridad qué esperan de los demás.
- Reconocer las **fortalezas** y apoyar las **oportunidades** de mejora.

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Valora y promueve la **transmisión de información** entre compañeros.
- Valora y promueve la **iniciativa**.
- Reconoce y usa el **trabajo bien hecho** como fortaleza para todos los miembros de la unidad.
- Hace ver a las **personas poco o nada colaborativas** que su actitud repercute en el trabajo de los demás.
- Fomenta y reserva tiempo para que los **agentes que asistan a cursos**, puedan transmitir los conocimientos adquiridos al resto de los compañeros (coordinación incluida) y que la documentación del curso esté disponible para todos en alguna carpeta compartida, o disco duro, etc.
- Establece un **diálogo con el equipo de Agentes** respecto de las **necesidades y expectativas** de desarrollo, enfocándolas correctamente.
- Sabe transmitir a los demás hasta donde llegan las **competencias de cada uno** y el papel fundamental que cada uno desarrollará en los trabajos encomendados.

Hay que evitar...

- Criticar y sacar solo lo negativo de algún compañero, sin aprovechar sus puntos fuertes.
- Dejar por “perdidos” a los que no hacen tan buen trabajo, sin motivarlos con tareas que podrían hacer mejor, enseñándoles o dándoles nuevos cometidos. Además de desmotivar a todos, con esta actitud se “premia” a los que no son eficaces y se carga de trabajo a los que sí realizan las tareas correctamente.
- Poner trabas a la realización de trabajos más especializados.



INSPIRAR E INFLUIR

- *Transmitir la visión y valores de la organización.*
- *Generar un **clima de entusiasmo** por el proyecto conjunto.*
- *Crear equipo.*
- *Tener **autocontrol**.*
- *Tener **dotes comunicativas**: hablar correctamente, ser claro, conciso, manejar el lenguaje no verbal.*
- ***Saber escuchar**.*
- *Causar un efecto positivo en los demás para conseguir que acepten las ideas propias, mediante la **negociación argumentada**, la creación de sinergias, con el fin de que todos estén predispuestos al **beneficio mutuo**.*

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

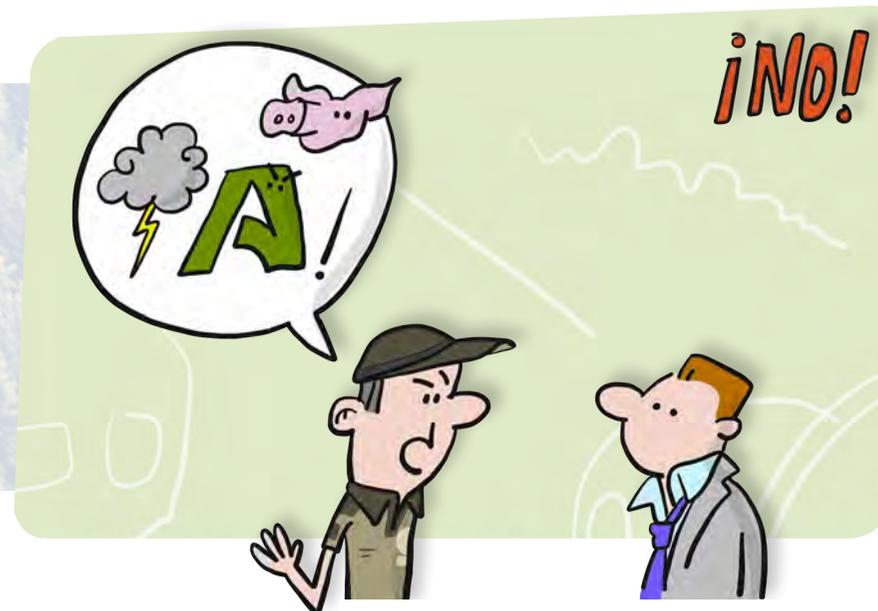
- Muestra un alto sentido de **“servidor/a público/a”**.
- Practica y transmite al equipo buenas prácticas en la **relación con el ciudadano**: adaptación del lenguaje, empatía, no generar falsas expectativas, legalidad y rigurosidad, flexibilidad. El ciudadano es nuestro “cliente” y su satisfacción es parte de nuestro objetivo.
- **Conoce y transmite el objetivo** de proyectos o trabajos de la Administración Pública de los que debemos informar, inspeccionar, valorar o conocer.
- **Comparte el resultado** del trabajo de todos los miembros de la Unidad Integrante/Biogeográfica, para que se sientan un equipo.
- **Crea debate**, habla sobre temas complicados, problemas de la Unidad, discrepancias en la aplicación o interpretación de ciertas normas.
- **Acepta propuestas** y sabe cambiar de opinión, **aceptando los posibles errores**.
- **No riñe ni corrige a los agentes en público** (ciudadanos u otros compañeros).



- No permite **faltas de respeto** de los agentes hacia su persona o hacia otros compañeros, y viceversa.
- Adopta una **actitud constructiva** durante los procesos de negociación y **crea acuerdos** para que todas las partes salgan ganando.
- **Es coherente; mantiene su opinión o criterio**, independientemente del interlocutor. Y justifica el porqué de los posibles cambios. La incoherencia crea incertidumbre, caos e inseguridad.
- Actúa como **referente de la organización**, dentro y fuera de ella.
- Comunica la visión de la organización a través de **su lenguaje y su conducta** de forma motivadora.
- No consiente los tratos de favor, el “amiguismo” y el **trato desigual** entre administrados.

Hay que evitar...

- Hablar mal de la Administración Pública ante el ciudadano.
- Tener discusiones con evidente estado de exaltación.
- No confiar en las personas. Pensar siempre que van a hacerlo mal.



INNOVAR

- Aportar **ideas nuevas** y llevarlas a la práctica, para generar valor.
- **Saber y querer aprender**, conocer nueva información y métodos.
- Reconocer que uno no lo sabe todo, **asumir los errores** y buscar fuentes de nuevos conocimientos.
- Estar al día.
- Flexibilidad para **cambiar**.
- Interés por la **formación continua**.

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Aplica **nuevos enfoques** a problemas y situaciones existentes.
- Conoce el **perfil creativo** del equipo y fomenta los **conocimientos interdisciplinarios**.
- Ve con buenos ojos el interés por la **formación continua**, fomentándola en el seno de la UI/UB.
- Vela porque los conocimientos adquiridos por los miembros de su equipo en las acciones formativas trasciendan y redunden en la **implementación de mejores prácticas** de trabajo.
- Lleva a cabo **reuniones** con otros coordinadores para consensuar, **mejorar** y homogeneizar métodos de trabajo.
- Mantiene activo un **buzón de sugerencias** o cualquier otro mecanismo similar de recogida de ideas novedosas para **mejorar los procedimientos** de trabajo.
- Promueve la creación de **grupos de trabajo** dirigidos a implementar **nuevas formas de hacer**.
- **Se adapta fácilmente al cambio** en los métodos, procesos administrativos, protocolos, etc.

Hay que evitar...

- Basar el conocimiento en “*así se ha hecho toda la vida*”.



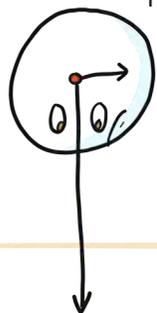
PLANIFICAR Y GESTIONAR

- Establecer objetivos y prioridades, prever obstáculos, definir acciones, plazos y medios.
- **Calendarización.**
- Seguimiento de proyectos para alcanzar los resultados.
- Gestionar el tiempo y **priorizar lo importante/urgente** (productividad).



BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- **Planifica previamente el tiempo** y lleva una **agenda** donde anota los compromisos, plazos, actividades a realizar, tareas encargadas a los agentes, reuniones, etc.
- Reserva **tiempo sin interrupciones** para pensar, planificar, coordinar, reservando también días concretos para la atención al público, si es necesario.
- **Planifica las reuniones** necesarias para establecer objetivos y prioridades. En el *Capítulo 5* se puede encontrar información útil para la realización de reuniones eficientes.



Aquí y AHORA

- En las **reuniones**: prepara bien los primeros minutos, establece objetivos y al finalizar resume de forma clara y breve las conclusiones, acuerdos, planes de acción.
- **Conoce** con detalle los proyectos o servicios a llevar a cabo para poder alcanzar eficazmente los objetivos.
- Define los **objetivos** para que se adecuen al medio y largo plazo.
- Prevé, evalúa y se esfuerza por conseguir los **medios materiales (y humanos)** necesarios.

- Planifica actuaciones teniendo en cuenta los **medios y recursos** de los que dispone.
- Realiza el **seguimiento** de los plazos, actividades y recursos.
- Trata de optimizar los **resultados** de la organización, fomentando la eficiencia de los servicios.
- Fomenta la disposición de **bases de datos homogéneas** entre unidades/provincias, completas, claras y fáciles de usar, compartidas por los miembros de la coordinación para no repetir trabajos y perder tiempo.



- Se asegura de que hay un coordinador que le sustituya durante sus **vacaciones, descansos y otras ausencias** (rotaciones, turnos). Para ello todos los coordinadores de la UB (y en su caso a nivel provincial) tienen que organizarse previamente. Esto debe ser respetado por los Agentes y resto de personal de la Delegación, salvo ocasiones excepcionales o realmente urgentes.
- Mantiene una atención constante sobre el **material**, EPI y herramientas necesarias para realizar ciertos servicios (incendios, recogida de fauna, venenos, vertidos, etc).
- **Gestiona bien su tiempo**, procurando distinguir **lo importante y lo urgente** de lo que no lo es. Procura no interrumpir sus tareas diarias con peticiones, llamadas o correos no urgentes. En este aspecto, el resto del equipo puede colaborar, comunicándose a través de mensajes escritos (correo electrónico, sms, whatsapp), para descargar al coordinador/a de esa atención constante al móvil y a atender llamadas de teléfono que no son urgentes y pueden ser atendidas en otro momento. Esto incluye las visitas e interrupciones en su despacho (si lo tiene).
- **Sabe desconectar.** La disponibilidad telefónica/digital 24 horas, incluidos fines de semana, descansos, vacaciones, etc. no es sinónimo de buen trabajo ni productividad y dificulta el descanso, con consecuencias físicas y psicológicas a largo plazo... Si se organiza bien el trabajo, **nadie es imprescindible.**
- Igualmente, **deja desconectar** al personal a su cargo.

Hay que evitar...

- Ofrecer disponibilidad total a cualquier hora en el despacho/oficina, sin reservar tiempo para planificar y organizar el trabajo.

ORGANIZAR ACTIVIDADES

- Establecer **prioridades**, trabajar de manera sistemática y ser capaz de mantener el ritmo aún en momentos de gran carga de trabajo, respetando los **plazos** de tiempo asignados.

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Organiza **servicios planificados** teniendo en cuenta los objetivos, los medios, plazos y resultados.
- Gestiona **la importancia y la urgencia** de las tareas.
- Organiza el trabajo en función de las **misiones encomendadas**.

Hay que evitar...

- Asignar tareas y trabajos a los agentes únicamente por términos municipales o por superficie, sin tener en cuenta la carga de trabajo asociada.



TRABAJAR EN EQUIPO

- Comprometerse con los demás para **trabajar conjuntamente**, con objeto de alcanzar las metas establecidas, asumiendo ser parte del equipo, respetando y complementando los roles de cada miembro.

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Se integra fácilmente en el equipo.
- Comunica sus opiniones e ideas a sus compañeros y compañeras.
- Facilita las **informaciones exactas**, comparte su experiencia con los compañeros/as. Analiza con el equipo los temas importantes: “cuatro ojos ven más que dos”.
- Favorece el **espíritu de equipo** estimulando la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo.
- Fomenta un **ambiente distendido** en el grupo.
- Trata los **problemas laborales** con sus compañeros y compañeras para que dispongan de las mismas informaciones y mejorar la sintonía.
- Procura llegar a un **consenso** dentro del equipo.
- Se asegura de que las **informaciones fluyan** correctamente para maximizar las posibilidades de conseguir resultados colectivos.
- Agiliza y fomenta las **relaciones directas entre agentes y técnicos** para procurar una comunicación más fluida y rápida, sin ralentizar las actividades o actuaciones, incentivando así una mayor participación en diversas áreas.
- Deja clara la forma en que los agentes deben comunicarse con los distintos **puestos de la jerarquía**, para evitar puentes incómodos o demoras excesivas de algún asunto.



GESTIONAR EL ESTRÉS

- Controlar las emociones en **situaciones de presión, ambigüedad o adversidad** y evitar que afecten a nuestro desempeño.

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Domina sus emociones y mantiene la **calma bajo presión**.
- Sabe **gestionar el fracaso y la frustración**, maneja la complejidad y la falta de consenso.
- Encaja las **quejas y actitudes negativas** de personas de su entorno manteniendo el control.
- Entiende que no hay nada personal detrás de las quejas sino que derivan del puesto que ocupa.
- Muestra autoconfianza en situaciones de **estrés**.



GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

- *Identificar, documentar y transferir el conocimiento que poseen los componentes del equipo.*

BUENAS PRÁCTICAS para desarrollar esta habilidad

- Identifica los **conocimientos** que poseen los Agentes a su cargo y procura establecer mecanismos para que puedan **trasladarlos al resto del equipo**, así como para que **se recojan de manera documental**.
- Promueve que los **nuevos conocimientos** adquiridos por los asistentes a las distintas actividades formativas se transmitan a todos los miembros de la unidad.
- Valora y fomenta la **transmisión de información** entre los compañeros, muy especialmente de los más veteranos a los más nuevos.
- Traslada la idea de que el valor del conocimiento es mayor cuando se comparte. Un conocimiento que se queda **en el ámbito personal se pierde**.



CAPÍTULO 4

AGENTE
MEDIO AMBIENTE



**COMPETENCIAS
DIGITALES QUE
PUEDEN
FACILITAR LA
COORDINACIÓN**

CAPÍTULO 4.-

COMPETENCIAS DIGITALES QUE PUEDEN FACILITAR LA COORDINACIÓN



Vivimos en plena era digital. Para realizar muchos trámites administrativos o hacer gestiones con el banco ya es imprescindible utilizar sistemas digitales. También utilizamos dispositivos electrónicos para hacer la compra o contratar un viaje y hasta usamos la tecnología en nuestras relaciones sociales.

Es tal la importancia de saber manejarse en el mundo digital que la llamada "*competencia digital*" es una de las 7 competencias clave que la UE considera que es imprescindible que las personas desarrollen para que logren alcanzar un pleno desarrollo personal, social y profesional que se ajuste a las demandas de un mundo globalizado, tecnológico y cambiante ([Recomendación del Consejo de 22 de mayo de 2018](#)

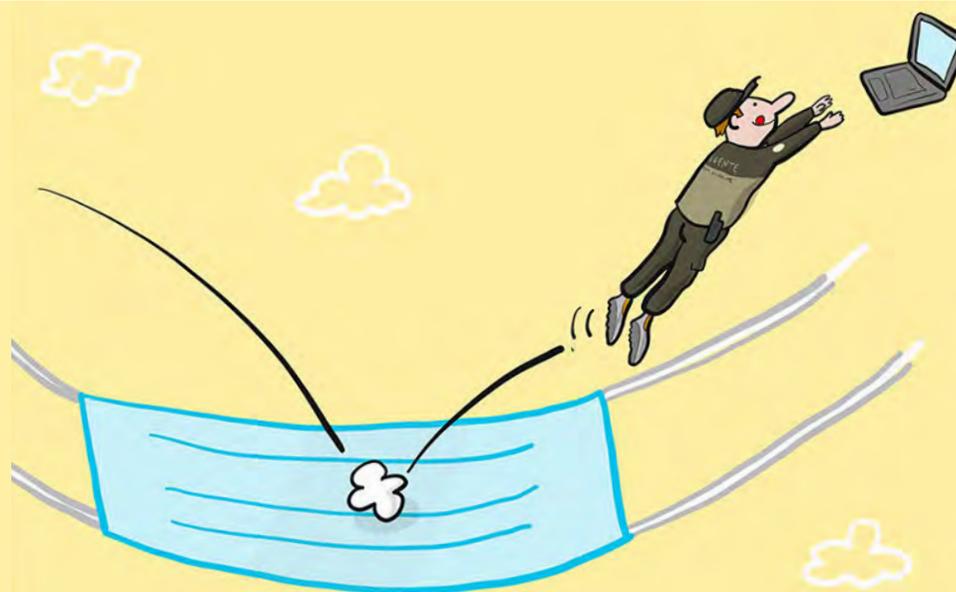
[relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente](#)). En general, se considera que las competencias digitales básicas, al igual que las competencias convencionales de la lectura, la escritura y el cálculo, son parte esencial de la nueva gama de competencias en alfabetización durante la era digital.

Las Administraciones Públicas deben evolucionar a la par que la sociedad y modificar sus normas y medios de actuación para adaptarse a los cambios. Para ello, quienes trabajamos en organismos públicos debemos reciclarnos continuamente aprendiendo a manejar con soltura las herramientas informáticas, de manera que estemos siempre al día de los avances tecnológicos.

La normativa que regula la función pública ya hace tiempo que contempla estas cuestiones, pero ha sido la pandemia la que ha dado el impulso definitivo y ha demostrado la necesidad de mantener actualizados nuestros conocimientos de informática.

De acuerdo a la definición dada por la UNESCO, las **competencias digitales** engloban un espectro de habilidades que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información y llevar a cabo una mejor gestión de éstas. Estas competencias permiten crear e intercambiar contenidos digitales, comunicar y colaborar, así como dar solución a los problemas con miras al alcanzar un desarrollo eficaz y creativo en el trabajo, la vida y las actividades sociales en general.

Según el Marco Europeo de Competencias Digitales para la Ciudadanía ([DigiComp 2.1](#)) se pueden distinguir 21 competencias digitales que se agrupan en 5 áreas. Este capítulo se basa en dicho marco y se centra en las 11 competencias que guardan mayor relación con el trabajo que desempeñan los Agentes de Medio Ambiente, siendo de aplicación para todos, independientemente del puesto que ocupen.



“La pandemia ha impulsado nuestra adaptación a los avances tecnológicos”

4.1. ¿Dominas las competencias digitales asociadas a tu puesto?

Área: INFORMACIÓN Y ALFABETIZACIÓN DIGITAL

COMPETENCIA DIGITAL	Ejemplos de uso
<p>Navegar, buscar y filtrar datos, información y contenidos digitales</p> <p>Articular necesidades de información (saber qué queremos saber), buscar datos, información y contenidos en entornos digitales, acceder y navegar por ellos. Crear y actualizar estrategias de búsqueda personal.</p> 	<p>¿Conoces distintos tipos de navegadores (<i>Internet Explorer, Google Chrome, Microsoft Edge, Mozilla Firefox,...</i>)? ¿Sabes buscar bien en internet? ¿Usas la búsqueda avanzada y los posibles filtros? ¿Utilizas otras webs o bases de datos digitales para encontrar información?</p> <p>A la hora de consultar información ambiental: ¿usas la web de nuestra Consejería? ¿Sabes cómo está estructurado el Portal Ambiental y cómo localizar los datos que buscas?</p> <p>¿Sabes donde encontrar datos relevantes para el desempeño de nuestro trabajo como la información meteorológica, las mareas, el estado de los embalses, la ubicación de la flora amenazada, las autorizaciones de vertido, las fichas de las masas de agua, las AAIs y AAUs, etc? ¿Conoces la Ventana del visitante de los Espacios Naturales? ¿Y el Portal de la caza y pesca continental?</p> <p>¿Sabes donde encontrar la legislación y normativa ambiental actualizada evitando guardar archivos que ocupan espacio y se quedan desfasados?</p> <p>¿Manejas con soltura los visores geográficos (como los de la REDIAM y otros)? En general, ¿sabes cómo localizar información del territorio georreferenciada? Capas de catastro, EENNPP, VVPP, deslindes DPH y DPMT, puntos de vertido autorizados, incendios activos y medios sobre el terreno, etc.</p>
<p>Evaluar datos, información y contenidos digitales</p> <p>Analizar, interpretar, comparar y evaluar de forma crítica datos, informaciones y contenidos digitales.</p>	<p>¿Buscas las fuentes? ¿Sabes quién está detrás de una información determinada?</p> <p>¿Tienes capacidad para saber detectar los bulos de internet? ¿Te crees todo lo que encuentras o lo que te envían?</p> <p>¿Puedes identificar accesos a páginas web erróneas, o darte cuenta de que estás navegando por páginas web que no utilizas habitualmente?</p> <p>¿Sabes identificar en una lista de portales y aplicaciones de medio ambiente, aquéllas que se utilizan habitualmente por la fiabilidad y seriedad de la información que recogen?</p>
<p>Gestión de datos, información y contenidos digitales</p> <p>Organizar, almacenar y recuperar datos, información y contenidos en entornos digitales.</p>	<p>¿Sabes dónde descargar lo que encuentras en internet o los documentos que te envían? ¿Los tienes bien clasificados para poder recuperar aquellas web o imágenes que te gustaron?</p> <p>¿Tienes un buen archivo documental de manera que puedes encontrar aquel informe del año pasado?</p> <p>¿Guardas todo en el dispositivo? ¿Haces copias de seguridad o utilizas Dropbox, Google Drive o alguna otra opción de la nube?</p>

Área: COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN

COMPETENCIA DIGITAL

Ejemplos de uso

Interactuar y compartir a través de tecnologías digitales

Interactuar a través de diferentes tecnologías digitales y entender los medios de comunicación digitales apropiados para un contexto determinado.
Compartir datos, información y contenidos digitales con otros a través de la tecnologías adecuadas.
Hacer de intermediario y ser capaz de referenciar la información compartida.



Para comunicarte online, ¿usas el correo electrónico, teléfono, videoconferencias, chats, blogs, redes sociales...?

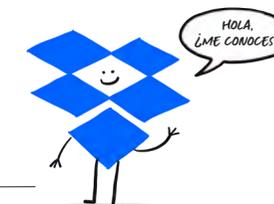
¿Por la web y el móvil?

¿Sabes **compartir** documentos? ¿Sabrías compartir las imágenes del móvil? ¿Y un vídeo muy pesado que no se puede adjuntar? ¿Utilizas la *Consigna* del correo corporativo?

¿Puedes utilizar un sistema de almacenamiento basado en la nube (*Dropbox* o *Google Drive*) para compartir material con otros compañeros de trabajo?

¿Has creado una **lista de distribución** en el correo corporativo y/o un **grupo de whatsapp** con todos los miembros de tu unidad para trasladarles información?

¿Conoces la **cuenta de Twitter** oficial del cuerpo de Agentes de Medio Ambiente [@AAMM_And](#)?



Participación ciudadana a través de las tecnologías digitales

Participar en la sociedad a través del uso de servicios digitales públicos y privados.



Fuente errónea de información.

¿Haces trámites personales o profesionales por internet? ¿Tienes certificado digital?

¿Sabes lo que es el SIAC y puedes asesorar a un ciudadano sobre su uso?

¿Conoces el Canal de Administración Electrónica y sabes qué servicios ofrece a los ciudadanos? ¿Sabes cómo realizar una Presentación Electrónica de documentación ante cualquier organismo de la Junta de Andalucía? ¿Conoces el Punto de Acceso General de la Administración General como punto de acceso a las Administraciones Públicas?

¿Usas las **aplicaciones corporativas** de la JA? Ejemplos: **BandeJA**, **Port@firmas**, etc. ¿Dispones de **certificado digital** para acceder a las que lo que requieren?

Dropbox®

Colaboración a través de las tecnologías digitales

Uso de herramientas y tecnologías digitales en procesos colaborativos y para la co-construcción y la co-creación de datos, recursos y conocimientos.

¿Trabajas colaborativamente por Internet con otros editando conjuntamente documentos, por ejemplo con las herramientas de Google Drive o las que ofrece la Red Profesional de la Junta de Andalucía?

Área: CREACIÓN DE CONTENIDOS

COMPETENCIA DIGITAL

Desarrollo de contenidos

Crear y editar contenidos digitales en formatos diferentes, expresarse uno mismo a través de medios digitales.



ODF.

XLSX.

XLS.

PNG.

GIF.

JPG.

ODT.

DOCX.

DOC.

PDF.



Ejemplos de uso

¿Manejas con soltura herramientas ofimáticas básicas (procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y presentaciones)?

¿Eres capaz de crear documentos tipo formulario?

¿Conoces los distintos formatos de archivos (pdf, doc, docx, odt, jpg, gif, png, xls, xlsx, odf, ppt, etc.)

¿Conoces los permisos necesarios a la hora de utilizar información de Internet? (Licencias de derechos de autor creative commons)



Área: SEGURIDAD

COMPETENCIA DIGITAL

Ejemplos de uso

Protección de dispositivos

Protección de dispositivos y contenidos digitales, entender riesgos y amenazas en entornos digitales. Conocer medidas de seguridad y protección así como tomar las medidas necesarias para asegurar la fiabilidad y la privacidad.

¿Utilizas antivirus? ¿Miras lo que te vas a descargar antes de hacer click? ¿Sabrías cómo actuar en caso de virus o hackeo?

¿Eres capaz de detectar un correo electrónico sospechoso?

Protección de datos personales y privacidad

Protección de la privacidad y los datos personales en entornos digitales. Entender cómo usar y compartir información personal identificativa o sensible sin exponerme ni a mí ni a terceros a riesgos. Entender que los servicios digitales se rigen por una "política de privacidad" que informa sobre el trato de la información personal.

¿Tienes una política de contraseñas correcta? ¿Sabrías detectar un correo con *phishing*?



Área: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMPETENCIA DIGITAL	Ejemplos de uso
Resolución de problemas técnicos Identificación de problemas técnicos en el uso de dispositivos y entornos digitales, y resolución de éstos (desde los más básicos a los más complejos)	Si tienes un problema técnico, ¿sabes a quién recurrir o sabes cómo documentarte y resolverlo tú? ¿Sabes poner una incidencia en el CAU?
Identificar lagunas en las competencias digitales Identificar dónde debo mejorar o actualizar mis propias competencias digitales. Ser capaz de ayudar a otros en el desarrollo de sus competencias digitales. Buscar oportunidades para el auto aprendizaje y mantenerse al día de la evolución del mundo digital.	¿Intentas formarte y estar al día de las tecnologías digitales? ¿Sabes que hay cursos online gratuitos para formarse? ¿Conoces los cursos de formación abierta en materia de competencias digitales que ofrece el IAAP?

Además, por su importancia, te explicamos a continuación cómo puedes conseguir tu certificado digital.

CERTIFICADO DIGITAL:

Si antes era importante contar con un certificado digital, ahora, con la “nueva normalidad” y la pandemia por el covid-19, lo es más que nunca. Como ya sabes, la era de la digitalización es imparable y avanza a pasos gigantes.

El Certificado Digital es un documento digital que garantiza la identidad de las personas en Internet. Su objetivo principal es permitir que se puedan realizar trámites de tipo administrativo a través de Internet y, lo más importante, es que permite la firma electrónica de documentos de forma rápida, sencilla, y segura.

¿Cómo conseguir el certificado digital?

Lo primero de todo es entrar en la página web de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. ¡Ojo! Ten en cuenta que sólo podrás utilizar los buscadores de Internet Explorer o Mozilla Firefox. Una vez dentro, entra en el apartado “Certificado Digital”, y elige “Personas Físicas”.

Enlace: <https://www.sede.fnmt.gob.es/certificados/persona-fisica/obtener-certificado-software>

Para obtener el certificado de persona física:

Rellena y sigue todos los pasos que te solicitan y espera a recibir un código de solicitud por correo electrónico. Imprímelo y acude a una de las oficinas de Acreditación de Identidad (p.e. la oficina de la Agencia Tributaria, la Oficina Comarcal Agraria o Ayuntamiento) junto con tu DNI o pasaporte.

Una vez hayas acreditado tu identidad, podrás descargar el certificado. Vuelve a entrar a la página de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre con el mismo pc, navegador y usuario con el que hiciste la solicitud. Sigue los pasos y descárgate tu Certificado Digital.

El Certificado Digital debería haberse guardado en tu ordenador. ¿Quieres comprobarlo? Abre tu navegador, selecciona “Herramientas” – Opciones de Internet – Contenido y Certificados.

En la mayoría de las ocasiones para poder llevar a cabo el proceso de firma dentro de las páginas de la administración andaluza es necesario instalar en el equipo el programa [Autofirma de la Junta de Andalucía](#).





4.2. Aplicaciones, webs y herramientas de interés⁴

HERRAMIENTAS DIGITALES CORPORATIVAS



El **Centro de Atención a Usuarios (CAU)** tiene como función el recoger las incidencias informáticas de usuarios, resolver o asignar la misma a un nivel técnico superior y realizar su seguimiento hasta su resolución.

- Acceso: El CAU puede recibir incidencias a través de diversos medios como el teléfono (900814996), el correo electrónico (cau.ma.cagpds@juntadeandalucia.es) y la intranet.



El **Webmail del Correo Corporativo** es una herramienta que le permite acceder a los servicios del Correo Corporativo y su Directorio a través de su navegador web.

Desde esta aplicación se puede leer, redactar y tratar mensajes, adjuntar archivos de manera sencilla, añadir automáticamente archivos a Consigna o solicitar confirmación de lectura. Es posible crear contactos y grupos de contactos en la agenda, cambiar la contraseña en el directorio, comprobar el espacio de que dispone en el buzón y crear reglas y filtros para el correo entrante, así como acceder a otros servicios suplementarios. También permite organizar el buzón gracias al soporte de carpetas, controlar el correo no deseado, enviar correos cifrados y/o firmados, entre otras funcionalidades.

- Acceso: <https://correo.juntadeandalucia.es>
 - Con usuario LDAP - SSOweb (usuario y contraseña del correo corporativo)
 - Se puede acceder desde fuera de la red corporativa (RCJA)
- Configuración en el móvil:
 - <https://correo.juntadeandalucia.es/ayuda/index.html#/correo/cliente>

(4) " Las aplicaciones que a continuación mostramos tienen distintas formas de acceso, algunas con el sistema de identificación único de la red corporativa de la Junta de Andalucía, otras con Certificado Digital y, para algunas, hace falta que te habiliten desde los servicios informáticos (previa consulta al Coordinador Provincial). Dentro de la Intranet encontrarás el acceso a muchas de ellas en el apartado "Aplicaciones informáticas".



Consigna es un servicio web destinado al envío y recogida de ficheros y optimizado para el intercambio de información a través de correo electrónico. Se trata de un servicio web de uso sencillo que permite la subida segura de ficheros de todo tipo a un almacenamiento único centralizado, la permanencia allí de estos ficheros durante un tiempo determinado, y la descarga protegida de dichos ficheros por otros usuarios autorizados. Es el sistema recomendado para mandar archivos pesados.

- Se puede acceder desde el mismo Correo Corporativo o directamente desde el apartado “Enlaces Rápidos” de la Intranet a través del enlace:

- <https://consigna.juntadeandalucia.es/usuario/login>



La **Red Profesional** es una red social corporativa cuyo objetivo es hacer un poco más sencilla la colaboración entre las personas.

Como en toda Red Social, se puede crear un perfil propio profesional para que el resto de empleados lo visualicen y sigan a aquellos profesionales que consideren enriquecedores para su trabajo. A su vez, se puede crear contenidos a título individual como, por ejemplo, un blog propio o una noticia.

También se pueden crear espacios de colaboración, llamados Grupos, los cuales son personalizables configurando y activando los servicios que se consideren de interés en cada momento: noticias, calendario de eventos, repositorio de ficheros, debates, documentos colaborativos, etc.

- Acceso: <https://redprofesional.juntadeandalucia.es/>
 - Con usuario LDAP - SSOweb
 - Se puede acceder desde fuera de la red corporativa (RCJA)



La **Agenda Corporativa Ágata** permite gestionar y compartir citas, reuniones, tareas, contactos. Además, permite mantener tu calendario de reuniones disponible en línea.

Es una herramienta útil para todos los usuarios que dispongan de un calendario complicado. Dispone de una aplicación para móviles Android.

Acceso: Desde informática tienen que dar de alta a cada usuario (basta con poner un CAU)





Web de Emplead@

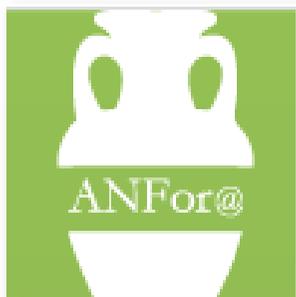
La **Web del Empleado Público** es un portal HTTP que provee acceso personal a los contenidos de **SIRhUS** (Sistema de Información de Recursos Humanos de la Junta de Andalucía) en materia de vida administrativa y para cada empleado, a la vez que permite la presentación de solicitudes de actos administrativos varios, solicitudes de ayudas de acción social, participación en procesos de selección y provisión. Tiene una parte de acceso a información general pública y otra a la información privada para cada empleado público.

- Acceso: <https://ws045.juntadeandalucia.es/empleadopublico/>
- (se puede acceder desde fuera de la RCJA con certificado digital)



Alfresco es un gestor documental. Permite acceder a un repositorio común de documentación al que pueden tener acceso diferentes unidades administrativas.

Acceso: **A través de la Intranet.**



ANFor@ Análisis de Necesidades Formativas

El aplicativo ANFor@ está diseñado para establecer una comunicación ágil entre el **Instituto Andaluz de Administración Pública** y sus **agentes interlocutores**.

De esta forma cada Organización podrá registrar y enviar sus Necesidades Formativas y sus Propuestas de Acciones Formativas al IAAP.

El resultado de este proceso será la concreción para cada año del **Plan Anual de Formación** que desarrolla periódicamente el IAAP.

Hay una serie de interlocutores habilitados para proponer necesidades formativas al IAAP a través de esta aplicación. La Coordinación Regional y algunos AMAs tienen usuario en ANFor@.



Crono es el sistema de control de horarios. Permite la gestión y solicitud de permisos y licencias.

Acceso: **A través de la Intranet.**



Port@firmas es la herramienta de interfase destinada a facilitar a los órganos y unidades administrativas el uso de la firma electrónica avanzada basada en certificado reconocido de documentos procedentes de diferentes sistemas de información independientes, con la consiguiente agilización de la actividad administrativa. Se trata de una herramienta de usuario final, que se implanta en la Intranet de las Consejerías y Organismos, y que utiliza los servicios proporcionados por la plataforma @firma de autenticación y firma electrónica.

- Acceso: **A través de la Intranet.**

Compuls@



Compuls@ se trata de una sencilla aplicación informática para la expedición de copias autenticadas electrónicamente de documentos originales en soporte papel. Dicha copia se realizará produciendo un fichero en un formato que permita mostrar en la pantalla del ordenador la imagen obtenida y exacta del documento original a cotejar. Se trata de un fichero PDF generado por un proceso de “escaneado” del documento original.

Se realizará una diligencia de autenticación electrónica (firma) por parte del funcionario que autentica la copia, para lo cual se requiere que éste disponga de certificado electrónico o DNI electrónico. En la diligencia electrónica se muestra la identificación del firmante de la copia autenticada, así como del centro directivo u órgano al que está adscrito y del puesto de trabajo que ostenta dentro del mismo.

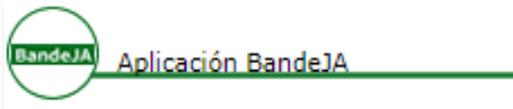
- El acceso a *Compuls@* se hace a través de la extranet de la consejería de Presidencia previa habilitación por el Servicio de Personal:
<https://extranet.chie.junta-andalucia.es/compuls/>

BandeJA es la herramienta de gestión de las comunicaciones electrónicas interiores de la Junta de Andalucía. Es el vehículo de transmisión de todos los asientos registrales recibidos en la Oficina de registro de un organismo que tengan por destino una unidad administrativa de la Junta de Andalucía.

- El acceso a *BandeJA* se hace a través de la extranet de la consejería de Hacienda:
<http://extranet.chap.junta-andalucia.es/>

BandeJA tiene los siguientes objetivos principales:

- Suprimir el papel, ahorrando tiempo al convertir los envíos en algo inmediato
- Definir la trazabilidad en envíos de cada comunicación.
- El cumplimiento de todos los objetivos supone disponer de un sistema de envío de comunicaciones dentro de la Administración más ágil y eficiente, realizando un cambio cultural en la forma de trabajar, hacia una tramitación de las comunicaciones enteramente digital.





@aries es una herramienta para facilitar la presentación de documentación, siendo el registro unificado de documentos de entrada/salida en la Junta de Andalucía. A través de Aries se puede enlazar mediante Intercambio registral con SIR.

Sólo los CP tienen código de registro en Aries.



SIR (Sistema de Interconexión de Registros) es una aplicación para enviar oficios a otras Administraciones Públicas, por lo que primero hay que tener acceso a *Aries* y segundo estar habilitado como usuario para poder hacer esas comunicaciones. Sólo los CPs están habilitados.

A través de *Aries* se puede enlazar mediante Intercambio registral con *SIR*, lo que permite subir archivos en PDF que se pueden remitir vía telemática a otra Administración Pública (Ayuntamientos, Guardia Civil, Administración General del Estado, etc.). Es equivalente a BandeJA, pero para otros organismos que no sean de la Junta.

Permite eliminar el tránsito de papel entre las oficinas de registro de diferentes AA.PP. aumentando la eficiencia y eliminando los costes de manipulación y remisión del papel.



Convertidor de Numeración permite rápidamente convertir números de teléfono cortos a largos y viceversa.

Es importante porque para poder usar otras herramientas (WhatsApp, Telegram,...) los números deben guardarse en el móvil en formato largo.

- Acceso: <https://convertornumeracion-rcja.junta-andalucia.es/convertor-numeracion/convertor>



Acortador de URL's de la Junta de Andalucía: A veces, las URLs de las páginas web son muy largas, lo que hace engorroso trabajar con ellas; por ejemplo, cuando le das la dirección de una página por teléfono a alguien, cuando tienes que copiar una URL de un folleto en papel, o cuando usas una red social como Twitter en la que sólo puedes publicar mensajes breves.

El acortador de URLs te permite convertir una URL larga en otra más breve y manejable, para compartirla con otros usuarios en tu red social favorita, en un documento, un correo electrónico...

- Acceso: <https://lajunta.es/index.php>



Mi Cuenta es una herramienta para gestionar la cuenta personal en el Directorio del Correo Corporativo, así como las listas de correo de las que el usuario sea administrador.

Permite gestionar y/o consultar ciertos datos personales almacenados en el Directorio.

- Acceso: <https://micuenta.juntadeandalucia.es/>



En redes sociales, puedes encontrar la **cuenta oficial de Twitter de los Agentes de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía @AAMM_And**:

- Acceso a través de la aplicación Twitter: @AAMM_And
- Acceso a través del ordenador:
https://twitter.com/AAMM_And?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor



HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON EL MEDIO AMBIENTE DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA



Acervo, Sistema de información de gestión patrimonial. Está compuesto por un conjunto de subsistemas: Vías Pecuarias, Patrimonio, Equipamientos de Uso Público, Montes, Espacios Naturales, Registro de la RENPA (Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía) y Casas Forestales.

- Acceso: **A través de la Intranet.**



Agua0, Gestión del Dominio Público Hidráulico de las Cuencas Intracomunitarias de Andalucía. Incorpora un apartado de "búsqueda de expedientes" que permite consultar si para un determinado aprovechamiento existe concesión o autorización. También tiene un SIG que permite hacer búsquedas geográficas de aprovechamientos.

- Acceso: A través de la Intranet. Hay que solicitar usuario y clave.

AUTORIZACIONES AMBIENTALES INTEGRADAS OTORGADAS

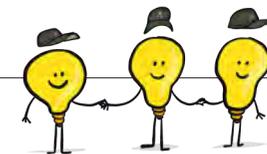
En esta aplicación se puede consultar la relación de empresas e instalaciones, ubicadas en Andalucía, a las que les ha sido otorgada la Autorización Ambiental Integrada, así como la Resolución de la misma, en la que se fijan las condiciones y requerimientos específicos para el desarrollo de su actividad.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/servtc1/AAIo>

Autorizaciones Ambientales Otorgadas Unificadas

En esta aplicación se puede consultar la relación de actuaciones y actividades, desarrolladas en Andalucía, a las que les ha sido otorgada la Autorización Ambiental Unificada, así como la Resolución de la misma, en la que se fijan las condiciones y requerimientos específicos para el desarrollo y puesta en marcha de dichas actuaciones y actividades.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/servtc1/AAUo/>



AUTORIZACIONES DE VERTIDOS OTORGADAS

En esta aplicación se puede consultar la relación de Resoluciones de autorizaciones de vertidos a Dominio Público Hidráulico y al Dominio Público marítimo-terrestre otorgadas a distintas actividades ubicadas en Andalucía, en las que se detallan las condiciones y prescripciones técnicas establecidas para cada una de ellas.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/aavv/>

Cotos (3 capas)

Sistema de Gestión del **Censo Andaluz de Caza**. Los procedimientos administrativos necesarios para la gestión de los mismos: Alta, baja, actualización, entrega de planes técnicos de caza..., se gestionan sobre un tramitador. Permite la incorporación de documentación del ciudadano usando firma electrónica.

- Acceso: Tanto el usuario como la clave del mismo nos la ha de proporcionar el gestor de la base de datos.



La aplicación **FAME-web** es una herramienta informática on line integrada por una base de datos y una cartografía de detalle, que recoge toda la información acerca de la localización y seguimiento de la flora rara, endémica y amenazada de Andalucía. Se encuentra integrada en la **REDIAM**. Permite la carga de datos y la consulta de la información que se genera en Andalucía sobre flora amenazada y de interés.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/servtc2/fame/login.jsp> (hay que solicitar claves de acceso)



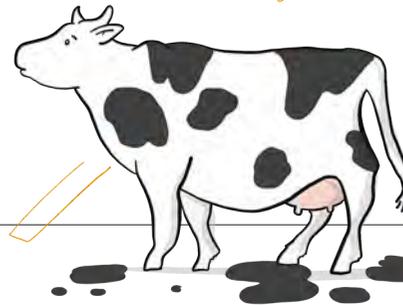
Gacela es el Registro de personas habilitadas para la caza y la pesca continental en Andalucía. Asimismo permite la gestión de la emisión de licencias de caza y pesca continental.

- Acceso: A través de la Intranet. Hay que estar registrado como usuario.



El **GeoPortal** del **Ministerio** que ostenta las competencias en **medio ambiente** es un visor de datos cartográficos que permite la consulta de múltiples capas de interés ambiental.

- Acceso: <https://sig.mapama.gob.es/geoportal/>



Infraestructura De Datos Espaciales De España (IDEE): servidor de enlaces a capas WMS y WMTS tanto vectoriales como raster para poder usarlas en programas SIG como QGIS

- Acceso: <https://www.idee.es/web/idee/segun-tipo-de-servicio>



Topográfico consultar incluso planos antiguos de finales del siglo XIX que ya trazaban las vías pecuarias. Acceso:

<https://www.ign.es/web/mapasantiguos/index.html>

- El **comparador del PNOA** permite consultar y comparar las ortofotos, desde el año 2004 hasta la actualidad. Acceso:

https://www.ign.es/web/comparador_pnoa/index.html

INFOCA:



El visor **SPOT** permite visualizar la ubicación de incendios activos y la distribución de medios de extinción.

Acceso: <https://maps.findmespot.com/s/WCS4>

Contraseña: INFOCA



INFOCA:



El Visor de la Agencia de Medio Ambiente y Agua, al igual que Spot, proporciona ubicación de incendios activos y distribución de medios de extinción. Puede visualizarse tanto en mapa topográfico como satélite.

- Acceso: Únicamente funciona a través de la red corporativa de la Junta de Andalucía.

Enlace: http://10.238.51.23/LocMed_visor/



Red de Información Ambiental de Andalucía.- La REDIAM tiene como objetivo la integración de toda la información que sobre el medio ambiente se produce con referencia espacial en Andalucía.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal/acceso-rediam>



El Colegio de Registradores de la Propiedad ha desarrollado un visor para los informes de inmatriculación y de no afección a dominio público. En el *Geoportal Registradores* se incluyen las fincas que son objeto de cambio registral.

Acceso: <https://geoportal.registradores.org/>



INFORMACIÓN METEOROLÓGICA



La **Agencia Estatal de Meteorología** permite acceder, en forma gráfica y en tabla, a las observaciones horarias de las últimas 24 horas, así como a los valores extremos y acumulados desde las 00 horas del día hasta la hora de actualización indicada, obtenidos en la red de estaciones de AEMET. También ofrece los resúmenes diarios de estas estaciones en los últimos 7 días.

- Acceso: <https://www.aemet.es/es/eltiempo/observacion/ultimosdatos>



El **Sistema de Información Agroclimática para el Regadío (SiAR)** es una infraestructura que captura, registra y divulga los datos agroclimáticos necesarios para el cálculo de la demanda hídrica de las zonas de riego, que permite obtener información útil, rigurosa y de calidad y que contribuye a una mejor planificación, gestión, manejo y control de las explotaciones de regadío.

Permite la consulta y descarga de **datos meteorológicos** diarios, semanales o mensuales de una o varias estaciones agrometeorológicas

- Acceso: <https://eportal.mapa.gob.es//websiar/Inicio.aspx>



El **Subsistema de Información de Climatología Ambiental (CLIMA)** está formado por una extensa red de estaciones meteorológicas pertenecientes a diferentes organismos y la aplicación informática que permite la integración de los datos, el control de la calidad de los mismos, y su explotación conjunta.

- Acceso: <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/servtc5/WebClima/>





El **Sistema Automático de Información Hidrológica (SAIH)** es una red de estaciones remotas distribuidas de forma estratégica para obtener, en tiempo real, la información de las incidencias hidrometeorológicas que se produzcan en cada una de ellas, con el fin de poder tomar las medidas oportunas, tanto en previsión de avenidas a efectos de prevenir y minimizar sus daños, como en explotación de los recursos hídricos.

Se puede obtener información de Aforos, Distribución, Embalses, datos Meteorológicos y Pluviométricos.

- Acceso: <http://www.redhidrosurmedioambiente.es/saih/datos/a/la/carta>



El **Sistema Automático de Información Hidrológica (SAIH) de la Cuenca del Guadalquivir** está diseñado especialmente para alcanzar, entre otros los siguientes objetivos:

- Suministrar automáticamente y en tiempo real información sobre las variables climáticas, hidrológicas y de estado de la infraestructura hidráulica que son significativas y condicionantes de la gestión, control y operación hidráulica de la cuenca.

- Hacer previsiones a corto plazo sobre la evolución de niveles y caudales en los ríos de la Cuenca y generar automáticamente alarmas, lo cual permitirá minimizar los daños causados por avenidas e inundaciones.

- Acceso: <https://www.chguadalquivir.es/saih/Ayuda.aspx>

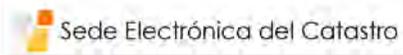


Sistema de Información de Redes Automáticas (SIRA) del Guadiana.- Este sistema integra datos de las redes automáticas cuantitativas y cualitativas, tales como SAIH (Sistema Automático de Información Hidrológica), SAICA (Sistema Automático de Información de Calidad de las Aguas), ROEA (Red Oficial de Estaciones de Aforo) y piezometría.

- Acceso: <https://www.saihguadiana.com/red-de-control-integrada>



OTRAS



Sede Electrónica del Catastro: Consulta de cartografía, datos catastrales y referencia catastral.

- Acceso: <https://www.sedecatastro.gob.es/>
- **Nota:** Algunos C.P.s están habilitados para descargar certificados catastrales. En general, cualquier AMA puede solicitar el acceso.



Base de datos de DNI de la D.G.Policía

Nota: Los C.P.s están habilitados para hacer consultas de las identidades de los denunciados.



Base de datos de matrículas de la D.G.Tráfico

- Nota: Los C.P.s están habilitados para realizar consultas de las identidades de los denunciados
- Acceso: https://apl.p3.trafico.es/WEB_ATEX5/jsp/index.jsf



GESL, Gestión de Expedientes del Servicio de Legislación y Recursos de la Secretaría Gral. Técnica

Es un proyecto que pretende integrar en una única herramienta la gestión de expedientes sancionadores de los distintos departamentos que componen el servicio. Mediante dicho sistema los usuarios dados de alta con los privilegios suficientes podrán conocer el estado de un expediente sancionador (tramitación), así como datos del instructor designado para una correcta resolución del expediente.

- Nota: Para su acceso hay que estar habilitado. Los C.P.s están habilitados para hacer consultas de los expedientes.



PROPUESTA DE ...
UNIDAD BIOGEOGRÁFICA ...
MES: ...
AÑO: 2020

ANDALUCÍA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
APELLIDOS Y NOMBRE																
MUNOZ BREÑES ANDRÉS																
FERNANDEZ ZARCO BARTOLOME JESUS																
BREÑES GUERRERO JUAN MANUEL																
FALCON JUAN CARLOS																
DONDALEZ AMOR ANGEL																
LOPEZ CASTILLA ANTONIO																
ORTIZ CANO JOSE MIGUEL																
ROBLES MARTINEZ CARMEN																
SANCHEZ GARCIA JAIME																
BERGUA VARGAS ...																
SANCHEZ MUÑOZ ...																
FERRERA FERRERA JOSE MARIA																
MURILLO JUAN																
NEIRA DAVID																
ESPEJO JUAN MANUEL																
RAMPEZ ISABEL MARIA																
ESTEBAN																
ERAS FERNANDO																
LOPEZ JESUS MARIA																
MANUEL																
ANDERASCO MARIA																
PEDRON																
PEDRON CARMEN																

CAPÍTULO 5

Solo del 1 de junio al 15 de octubre:
70h Tarde con disponibilidad
10h Fin de semana tarde con disponibilidad
20h Nocturno con disponibilidad

RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA LOS PUESTOS DE COORDINACIÓN.

AGENTE
MEDIO AMBIENTE

Permisos y licencias:
De Descanso semanal
Va Vacaciones
AAs Asuntos particulares
Ca Cursos formados
Cm Compensación de horas
Fu Faltas
Ea Excedente de jornada
Ea Excedente de jornada

Periodos
Navidad Del 24 de diciembre a 31 de enero
Semana Santa Fiestas locales
Esteros Del 18 de junio a 18 de agosto
Esteros Del 18 de junio a 18 de agosto
Esteros Del 18 de junio a 18 de agosto

CAPÍTULO 5.- RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA LOS PUESTOS DE COORDINACIÓN.

5.1.- Mecanismos de coordinación y comunicación interna.

Para un primer acercamiento a la definición de los mecanismos de coordinación y comunicación interna que se pueden usar desde la Coordinación de Agentes de Medio Ambiente en sus diferentes puestos de estructura, hay que definir unas características comunes a todos ellos, entre las que estarían las siguientes: ser escalonados, adaptables, periódicos y bidireccionales.

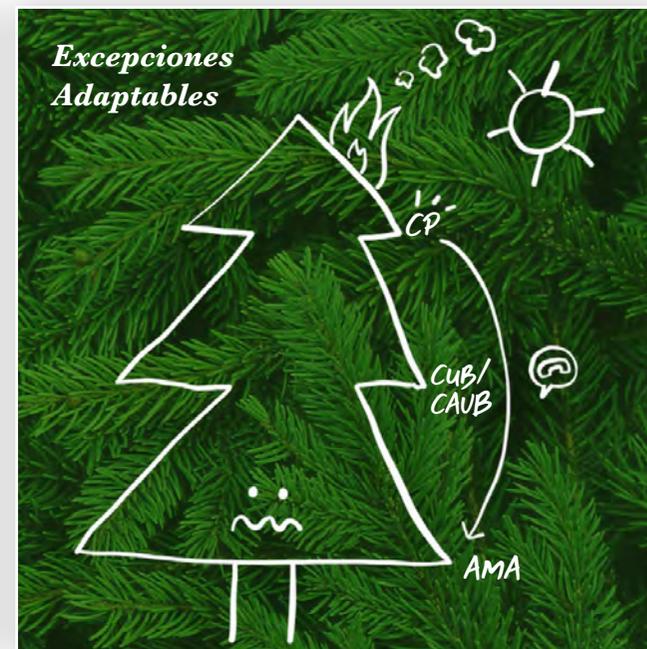
- Por **escalonados** debemos entender que, al ser el colectivo de Agentes de Medio Ambiente (AMA) una organización jerarquizada, las instrucciones y las comunicaciones, para que sean eficaces, deben llevarse a cabo escalonadamente, de lo contrario la jerarquización perdería sentido y, por otra parte, se pueden generar rupturas en el traspaso de la información. Por ejemplo, si un Coordinador/a Provincial (CP) da una instrucción directa a un agente de medio ambiente, sin que lo sepa su Coordinador/a de Unidad Biogeográfica (CUB) o Adjunto/a (CAUB), supondría que ese puesto intermedio perdería información y no estaría al corriente de lo que ocurre en su Unidad. En sentido inverso podría ocurrir exactamente igual si el AMA informa o se comunica directamente con el CP, o incluso con otras unidades administrativas, pero no incluye en el flujo de la información a su CUB/CAUB. Ahora bien, ese flujo debe ser eficaz y fluido; de nada sirve si, por ejemplo, el CP envía un mensaje a través del correo electrónico a un CUB/CAUB para que lo traslade y tiene la bandeja de entrada habitualmente llena, o simplemente no mira los correos porque piensa que es más importante el trabajo “de campo” que la gestión de los temas de gabinete. A veces la solución, si por ejemplo es un correo electrónico, puede ser enviarlo directamente al AMA implicado con copia al CUB/CAUB. También es importante tener activadas aplicaciones de mensajería directa a través del teléfono corporativo (WhatsApp, Telegram) para adelantar algo urgente, con independencia de que se mantenga una conversación telefónica si es necesario explicar con más detalle algún aspecto y sin sustituir los canales más formales de comunicación.

- Los mecanismos deben ser **adaptables** porque no siempre para todo es necesario emplear la misma mecánica: hay muchas formas de hacer lo mismo. Por ejemplo, si lo que queremos es informar de un determinado curso que se va a impartir próximamente, en lugar de emplear la comunicación escalonada, podríamos informar directamente a todo el colectivo con una simple lista de distribución de correo electrónico o por un grupo de difusión de WhatsApp o Telegram. De igual forma que si hay un incidente grave un fin de semana

o en un período de descanso, vacaciones, baja o ausencia del CUB/CAUB, lo lógico es que el CP se comunique directamente con el AMA implicado para no demorar las posibles actuaciones, con independencia de que posteriormente se le informe al CAUB/CUB de lo acontecido. Esta adaptación se puede hacer extensiva a todos los niveles de coordinación.

- Debemos entender por **periódicos** aquellos mecanismos de coordinación que nos permitan adoptar unos criterios comunes de trabajo, como pueden ser las reuniones de coordinación, en las que tratar, por ejemplo, cómo abordar un determinado plan de inspecciones o una nueva línea de actuación. Las reuniones requieren de una preparación previa para que sean productivas, como se detalla en los siguientes puntos.
- Por **bidireccionales** hay que entender que la información y la comunicación deben ir en ambas direcciones del coordinador al AMA, pero también del AMA al coordinador, evitando en la medida de lo posible las rupturas de información, puentes, etc. En algunas ocasiones son los propios AMA los que puentean a sus coordinadores, trasladando la información directamente a técnicos o directores conservadores, sin que lo sepan sus propios coordinadores.

Mecanismos





Cada mensaje tiene su Canal.



La ausencia o inobservancia de estas características, sobre todo en lo referente a ser mecanismos escalonables y bidireccionales, no sólo puede suponer que se pierda información o que no llegue a su destinatario final, sino que además puede influir negativamente en la estructura jerarquizada y crear una sensación de desorganización o descoordinación. Incluso son fuente de desconfianza entre niveles intermedios de coordinación (CAUB y CUB) y la coordinación provincial, llevando a estados de desmotivación o falta de interés de aquellos/as coordinadores/as que puedan llegar a pensar que su trabajo no tiene sentido en la estructura y por ende suponer una sobrecarga de trabajo en la coordinación provincial.

Dependiendo de la naturaleza de la información a transmitir se podría usar uno o más canales de trasmisión a la vez. Por ejemplo si se trata de dar información general sobre una nueva normativa, distribuir los cuadrantes de servicio, o simplemente la oferta de un curso de formación, se pueden utilizar varios canales a la vez (correo electrónico, listas WhatsApp, telegram, etc); sin embargo cuando se trata de asignar tareas concretas, como asignar una petición de informe o encomendar la realización de una inspección, es conveniente usar un único canal (salvo que por motivos de urgencia se adelante de otro modo) para evitar duplicidades o incluso pérdidas de información.

También hay que tener en cuenta la importancia de establecer cuáles van a ser los protocolos internos de comunicación y que todos los componentes de la organización sepan de este modo qué mecanismo usar en función del asunto o materia de que se trate. Tan importante es definir los protocolos internos y mecanismos de comunicación, como asegurar que son usados y asumidos por todos los componentes del equipo. Por último, se requiere una evaluación periódica, para verificar que dichos protocolos son eficaces en su objetivo y eficientes en su uso.

5.1.1. Calendario / Planning anual.

Teniendo en cuenta las características propias del servicio prestado por los AMAs, habrá una parte del trabajo que no pueda ser prevista con antelación y que dependerá de circunstancias y eventualidades de cada momento; por ejemplo no se puede prever cuándo surgirá un incendio, cuando nos llegará un aviso para recoger un ave herida o se producirá un vertido, por lo que es difícil o imposible establecer una programación o calendario. Lo que sin duda deben de existir son protocolos para atender con eficacia y seguridad estas emergencias.

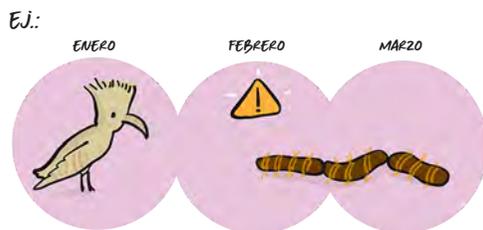
Sin embargo existe una gran cantidad de funciones y trabajos que sí son previsibles y programables, pudiendo hacerse una planificación. A veces son trabajos que se vienen realizando desde hace décadas, como por ejemplo los seguimientos dentro de los planes de lucha integrada que afectan a todas las provincias. Otros trabajos dependen de las características de cada provincia o espacio natural. Es

necesario programar los trabajos de tal forma que tengamos un esquema que sirva en todos los ámbitos (regional, provincial y de las unidades) como una hoja de ruta. Así tendremos en un único lugar todas las metas, procesos y tareas a realizar para alcanzar unos objetivos determinados.

Como documento de referencia se puede elaborar a nivel provincial un **PLAN ANUAL DE TRABAJO** en el cual queden recogidas las líneas generales de trabajo y los servicios a prestar por el colectivo de Agentes de Medio Ambiente para toda una provincia y anualidad. Aunque su elaboración se realice a nivel provincial, sería deseable una estructura y diseño común a nivel regional. En el Plan se han de categorizar las actuaciones según materias, tratando en la medida de lo posible que coincidan las mismas áreas de trabajo definidas en los indicadores de servicio. Se deben incluir aquellas actuaciones, servicios o trabajos que son comunes al resto de provincias, además de aquellas otras que se enmarcan en proyectos o programas específicos de cada provincia.

Es importante tratar de establecer un calendario aproximado y cuantificar el trabajo a realizar o los recursos personales necesarios. Aunque parezca difícil, la experiencia acumulada permite cuantificar con bastante exactitud estos extremos. Siguiendo con el ejemplo de los planes de lucha integrada, sabemos cuántos rodales de procesionaria o de *lymantria dispar* se realizan cada año, el periodo concreto y el número de AMA implicados, en función de las unidades biogeográficas donde existan montes incluidos en los planes de lucha integrada.

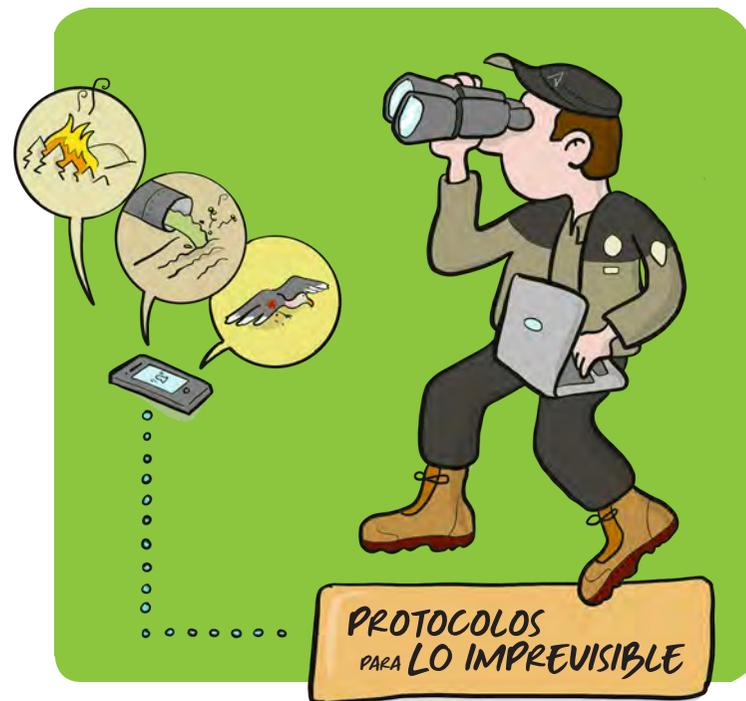
Desde una perspectiva autoorganizativa, en el plan también tiene cabida la planificación de reuniones de trabajo o la definición de objetivos temporales, como por ejemplo cuándo deben estar los cuadrantes de trabajo. Incluir cronogramas, tablas y gráficos, contribuirá a definir y concretar los trabajos previstos.



Más Medible.

El Plan de Trabajo debe incluir unos indicadores que permitan comprobar su grado de cumplimiento, al igual que sucede con los Programas anuales de inspecciones. Es decir, si se contempla que se revisarán 500 rodales de procesionaria del pino, este será un indicador que permitirá fácilmente comprobar el grado de cumplimiento.

Pero la planificación no sólo se debe limitar al ámbito provincial, sino que también debe llegar al



ámbito territorial de las unidades biogeográficas o integrantes e incluso al de las especialidades como las BIIF (*Brigada de Investigación de Incendios Forestales*), UVCA (*Unidad Vertical de Conservación Ambiental*), BIEF (*Brigada de Investigación de Envenenamiento de Fauna*) u otras que existan o puedan desarrollarse en el futuro. A nivel de una unidad biogeográfica y en atención a las especiales características de la misma, pueden desarrollarse trabajos que no se realizan en otras zonas de la provincia, que permitan a la Coordinación de la Unidad Biogeográfica realizar una planificación propia que se incardina en la provincial. Al tratarse de actuaciones concretas a nivel de unidad, se podrá incrementar el nivel de detalle y concreción de las mismas.

En la elaboración del Plan de trabajo hay que considerar la participación de toda la estructura de coordinación, desde la Coordinación Provincial a todos los CUB y CAUB. Como documentación adjunta al plan se deben añadir los diferentes protocolos existentes y sus respectivos modelos de actas y/o informes.

5.1.2.- Herramientas para la coordinación y comunicación.

- **Notas o Comunicaciones de Régimen Interior:** Cuando se trata de dar una directrices y criterios generales que afectan al colectivo en su conjunto, se pueden usar este tipo de documentos, firmados bien por la CP o en su caso por la CR.
- **Cuadrantes mensuales:** Definen para toda la unidad biogeográfica los días y turnos de trabajo. De vital importancia en la coordinación y organización, deben aunar las necesidades y preferencias de cada agente con las garantías de prestación del servicio público encomendado. Lógicamente la elaboración del cuadrante estará muy condicionada al número de efectivos por unidad, pero dada la importancia que tiene, requiere de una dedicación en su diseño por parte de los coordinadores, que han de contemplar las necesidades de personal en función de los trabajos o servicios que hay que prestar en el mes.
- **Cuadrantes operativos de servicios:** Basados en los cuadrantes mensuales, suponen la concreción de los trabajos, las fechas para su ejecución y los agentes designados. Pueden establecer parejas concretas para los servicios y asignar medios materiales como vehículos para su desarrollo. Estos cuadrantes se deben

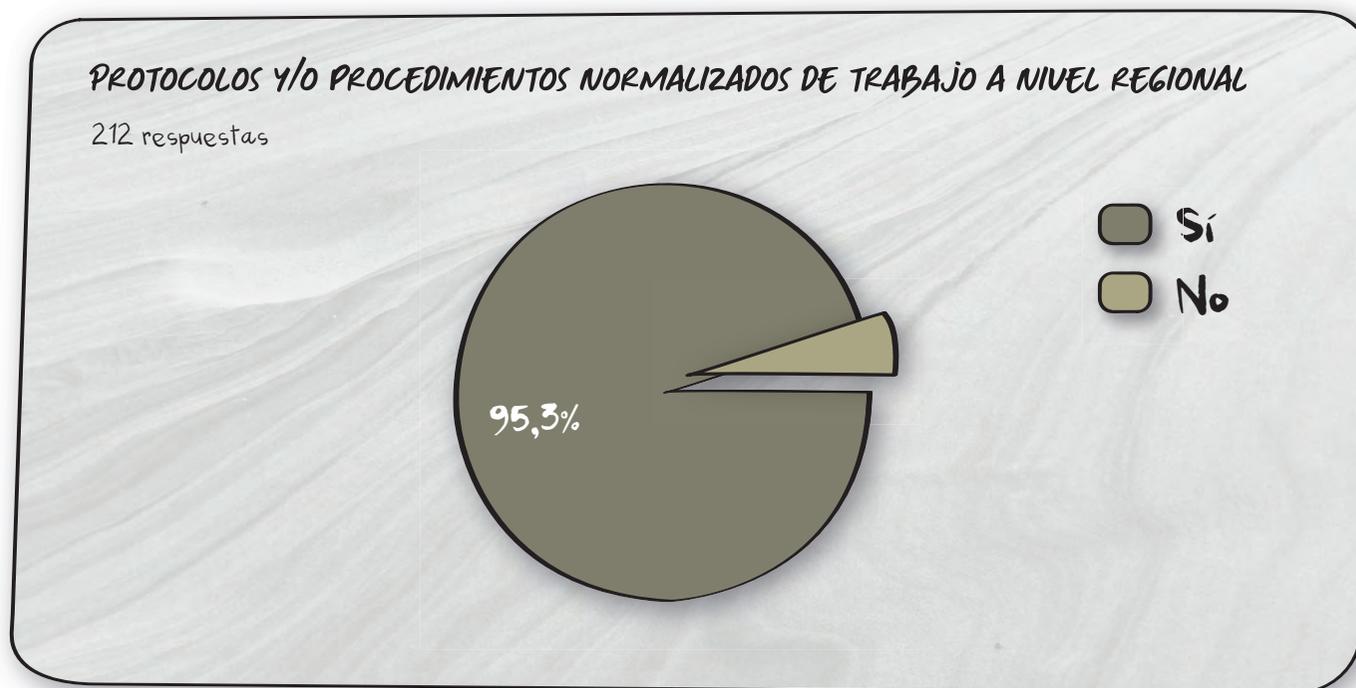


“He decidido que nos veamos aquí para optimizar el tiempo de la reunión”

elaborar con mayor periodicidad, por ejemplo semanalmente, para incluir las necesidades y cambios que se vayan produciendo. Es una forma de llevar a la práctica la planificación y las previsiones.

- **Procedimientos y protocolos normalizados de trabajo:** En el quehacer diario de un/a agente de medio ambiente existe todo un corolario de funciones y de situaciones a las que enfrentarse. Tal variabilidad determina que con frecuencia la respuesta ofrecida sea diferente en función de la persona. En este sentido, un procedimiento persigue disminuir o acotar la variabilidad en la práctica y que todos los componentes de una organización actúen bajo unos mismos criterios y generen los informes que desarrollen los mismos indicadores. Además, el procedimiento tiene que tener el contenido técnico suficiente y se ha de basar en el conocimiento, en la experiencia y en la normativa si existiera. Asimismo debe de ser revisado, actualizado y modificado si es necesario; en definitiva ha de ser un documento vivo que se retroalimenta con su puesta en práctica.

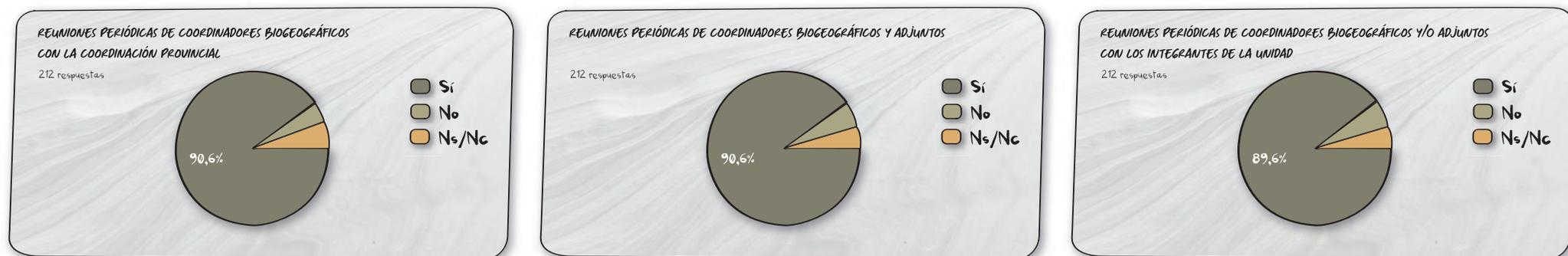
Solemos pensar en un protocolo como un documento extenso para definir la forma de afrontar situaciones complejas, pero no necesariamente es así. También se pueden elaborar protocolos para trabajos sencillos o de escasa complejidad. Gestiones como el envío de correos electrónicos o la tramitación de un cambio de turno pueden ser protocolizadas, dando seguridad y agilidad.



Resultados encuesta
CoordinAMA: un 95,3%
de los encuestados opinan
que son necesarios
los protocolos.

- **Reuniones de coordinación:** Dadas las singulares características del colectivo de Agentes de Medio Ambiente, con una distribución territorial que dificulta el contacto personal entre los integrantes de la organización, las reuniones presenciales de trabajo no sólo suponen una herramienta para coordinación, sino también un punto de encuentro.

Las reuniones de trabajo constituyen un importante mecanismo de coordinación pero deben de ser productivas y para ello requieren de una planificación previa. Teniendo en cuenta las características organizativas de nuestro cuerpo, las reuniones se pueden realizar a diferentes niveles, entre CP y CUB/CAUB, entre CUB y CAUB, entre agentes y coordinadores de una unidad biogeográfica o incluso reuniones personales entre un agente y un coordinador. No hay un nivel más importante que otro, pero esta diferenciación si que establecerá diferencias tanto en la periodicidad, como en las materias o asuntos que se prevean trabajar en la reunión.



Resultados encuesta CoordinAMA: un 90% de los encuestados indican que son imprescindibles las reuniones en los 3 niveles de coordinación.

- **Reuniones telemáticas de coordinación:** Con la crisis sanitaria derivada de la pandemia, se han incorporado a la empresas y administraciones públicas herramientas digitales hasta ahora usadas de forma minoritaria. Entre ellas, las diversas aplicaciones para reuniones telemáticas o videoconferencias, existiendo algunas puestas a disposición por la Administración (Circuit) y siendo otras software de libre uso (Zoom, Skype, etc).

Como ventajas indiscutibles de estas herramientas para reuniones por videollamadas, se encuentran las de no requerir desplazamientos, que son fáciles de usar y están al alcance de cualquier agente, pudiendo usarse desde los teléfonos corporativos. Por este motivo constituyen una eficaz herramienta de coordinación que permite mantener reuniones con mayor frecuencia.

PROMOVER LA COMUNICACIÓN DE NOVEDADES:

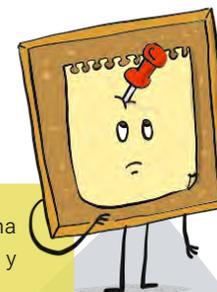
Como ya se ha comentado en otros puntos, y estrecho entre Coordinadores y Agentes. diario es que su coordinador promueva que durante la jornada laboral. Se echa en falta en dispositivos móviles y en ordenadores automático de la actuación, asignando un determinado trabajo encomendado, así



la gran dispersión territorial que caracteriza al colectivo, supone que no siempre hay un contacto diario Una solución sencilla para romper el aislamiento en el que un/a agente se puede encontrar en su quehacer al inicio y/o al finalizar la jornada se comuniquen las cuestiones generales o las incidencias acontecidas la existencia de **una aplicación corporativa propia del colectivo de Agentes**, con opciones para su uso de mesa, que permitiera la asignación de tareas, que incluyera ciertos automatismos como el registro número de registro y que además permitiera a los Coordinadores comprobar el estado de ejecución de como generar informes y estadísticas.

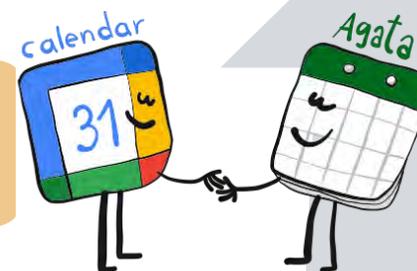
PIZARRAS Y PANELES INFORMATIVOS:

No sólo las herramientas digitales son útiles, a veces sistemas análogos como puede ser una simple pizarra o un tablón de anuncios en la oficina permite a un coordinador transmitir información y encomendar servicios de una forma eficaz y sencilla.



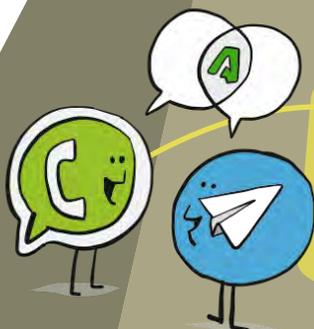
AGENDAS DIGITALES:

Al igual que sucede con las aplicaciones de mensajería o para las videollamadas, existe multitud de software que permite mantener una agenda de trabajo virtual, con la posibilidad de ser compartida entre todos los Agentes y Coordinadores de una unidad. Además de las diferentes opciones disponibles de forma gratuita, como Google Calendar, existe una aplicación corporativa de la Junta de Andalucía, denominada Agenda Corporativa de la Junta de Andalucía (AGATA) que incluso tiene una aplicación para móviles Android.



APLICACIONES DE MENSAJERÍA: WHATSAPP / TELEGRAM:

Considerando que todos los Agentes disponen en la actualidad de teléfonos corporativos con tarifa de datos, estas herramientas de mensajería suponen una forma, fácil, ágil y rápida de envío y recepción de mensajes. Si bien no deben sustituir a los canales más oficiales, su uso ofrece múltiples ventajas y más teniendo en cuenta la movilidad y distribución territorial. Se recomienda que el uso de estas aplicaciones se realice bajo premisas básicas de información, respeto y coordinación, evitando los comentarios o mensajes indirectamente relacionados con otras temáticas, y alejados de polémicas y discusiones.



CORREO ELECTRÓNICO Y LISTAS DE DISTRIBUCIÓN:

De forma complementaria a otras herramientas de comunicación, el correo electrónico corporativo y la creación de listas de distribución de correo, son herramientas fundamentales en la coordinación que permiten la distribución de información al conjunto de los Agentes de una unidad o bien a personas determinadas. Es deseable que tanto Coordinadores como Agentes sepan manejar las diferentes opciones y herramientas que ofrece el correo corporativo y que tengan instalado en sus teléfonos corporativos un cliente de correo electrónico. Para tener más información se puede consultar el capítulo 5 de Competencias digitales.



CANALES

5.1.3. Consejos para realizar reuniones eficaces.

Continuando con lo expuesto en el punto anterior, la organización de una reunión, sea presencial o telemática, no es tarea fácil y puesto que supone un esfuerzo y una inversión de tiempo, tanto en la planificación como en la propia reunión, hay que buscar su eficacia, eficiencia y efectividad. Para ello se pueden tener en cuenta una serie de consejos:

- Determinar cuál es el **objetivo u objetivos** para la reunión. Por ejemplo, se puede organizar una reunión para elaborar el cuadrante de trabajo mensual y ese debe de ser el tema central, dejando otras cuestiones para futuras reuniones o para el final, ya que en caso contrario corremos el riesgo de no cumplir nuestro objetivo. Se pueden establecer los puntos que son necesarios tratar en cualquier caso (código rojo) y aquellos menos importantes que pueden tratarse si da tiempo o si los asistentes no están cansados (código verde).



- **Realizar una convocatoria.** Es importante que todos los Agentes y Coordinadores que participen conozcan con suficiente antelación la fecha y lugar, los temas a tratar y quede claro cuál es el objetivo establecido. Es muy importante la puntualidad y que a ser posible se convoque para primera hora de la mañana.

- **Incentivar la participación.** En las reuniones todos los asistentes deben tener la oportunidad de participar y exponer sus ideas y puntos de vista. Es importante que la persona que modere la reunión lo tenga en cuenta y propicie y favorezca la participación de todos.

- **Optimizar el tiempo de la reunión.** Quien asuma el rol de moderador de la reunión debe controlar el tiempo total y el de cada intervención. Pasado un tiempo se pierde concentración y atención a los temas sobre los que se está trabajando.

- Realizar un **resumen claro y conciso de la reunión** que se envíe a todos los interesados, tanto a los que han asistido como a los que no han podido hacerlo.



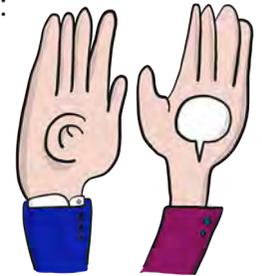
5.2.- Flujos y procesos de comunicación interna y de comunicación con el resto de unidades administrativas.

Si la comunicación interna es a veces bastante compleja, no lo es menos la comunicación y coordinación con otras unidades administrativas. En primer lugar hay que tener presente que los Agentes de Medio Ambiente somos una estructura:

a/ Operativa: No somos técnicos, no tomamos decisiones en la resolución de los expedientes, sino que exponemos en nuestros informes y actas lo que observamos y son otros quienes toman la decisión de lo que hacer con esa información.

b/ Jerarquizada: Por nuestra propia organización.

c/ Transversal: Damos respuesta a las demandas de información, vigilancia, inspecciones o asesoramiento de todos los órganos directivos y servicios que configuran la Consejería competente en materia de medio ambiente.



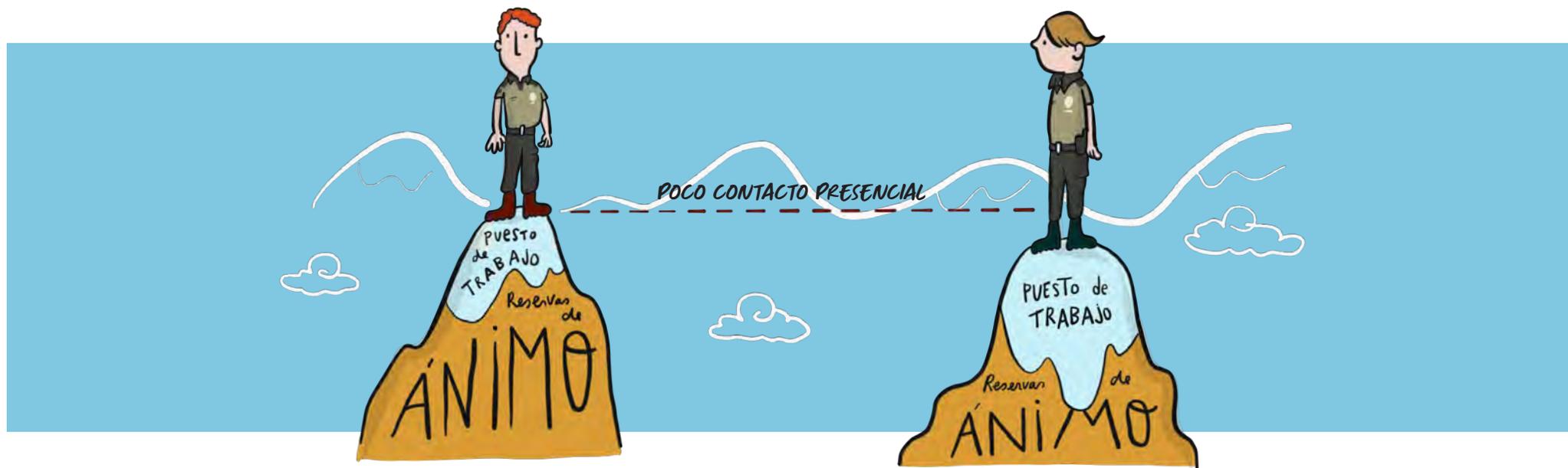
Considerando el complejo entramado administrativo que configura la actual Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible y sus Delegaciones Territoriales, a veces resulta difícil poder establecer un flujo único de comunicación con el resto de unidades administrativas, ya que cada una tiene sus propias características organizativas (a pesar de formar parte de una misma Consejería) normativa reguladora, ámbito competencial y hasta idiosincrasia. Precisamente una de las mayores dificultades a las que se enfrentan las personas con responsabilidades como Coordinadores de AMA es canalizar adecuadamente y de forma eficaz toda la información.

En una misma Delegación Territorial es fácil que haya unidades administrativas que se dirigen directamente a los AMA o a los CUB/CAUB, mientras otras dirigen sus peticiones a la Coordinación Provincial. De igual forma unos usan aún el papel de oficio impreso, otros emplean eCO, BandeJA y otros el correo electrónico, y cuando no varios canales de comunicación a la vez generando duplicidades, a lo que debemos unir todo aquello que ahora llega por administración electrónica a través de Aries, SIR o cualquier otra plataforma de comunicación externa, o hasta por mensajería instantánea del teléfono móvil.

Sería pues deseable utilizar un **único canal de comunicación** para las peticiones de informe, de manera que se suprimieran el resto de canales. Dejando únicamente el correo electrónico como un canal más informal de traslado de información y las aplicaciones de mensajería instantánea para temas urgentes.



En definitiva, es importante dedicar un trabajo previo a desarrollar **protocolos internos de comunicación** que establezcan unos canales seguros de transmisión de información. Seguros no sólo por las características del propio canal, sino porque sea conocido y usado por todos los integrantes. Asimismo, hay que usar herramientas corporativas como BandeJA o la que en cada momento establezca la administración de la que formamos parte. Estos protocolos han de definir claramente los pasos en la transmisión de información que debe atender a nuestra estructura jerarquizada y pasar a priori por la Coordinación Provincial o de Espacio Natural, como responsables, pero que pueden prever flujos paralelos de información o alternativos.

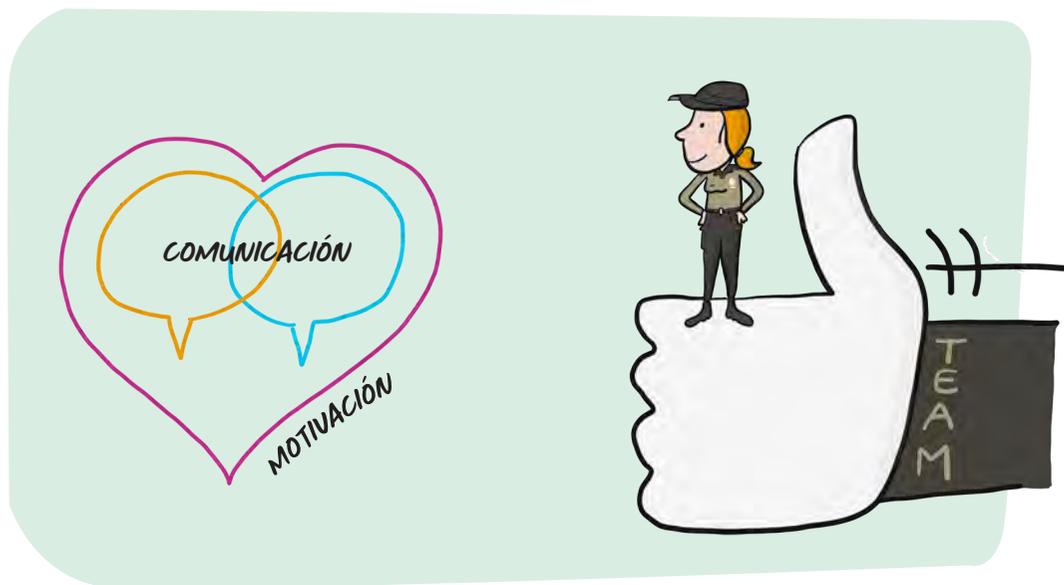


En este aspecto la labor de la Coordinación Provincial es importante. Resulta de una gran utilidad mantener también reuniones periódicas con esas unidades administrativas, ya que cada vez la distancia es mayor entre técnicos y Agentes, al tiempo que se trabajan las relaciones humanas: la Coordinación Provincial debe actuar como embajadora y mantener buenas relaciones diplomáticas con el resto de Jefaturas de Servicio y responsables de otras unidades administrativas e incluso con otras organizaciones (como pueden ser las FFCCSS), sabiendo defender a su vez los intereses de sus compañeros (los AMA) de una forma diplomática.

En resumen, se pueden establecer los siguientes puntos para establecer unos canales y flujos de información eficaces y eficientes entre el colectivo de Agentes y el resto de Unidades Administrativas:

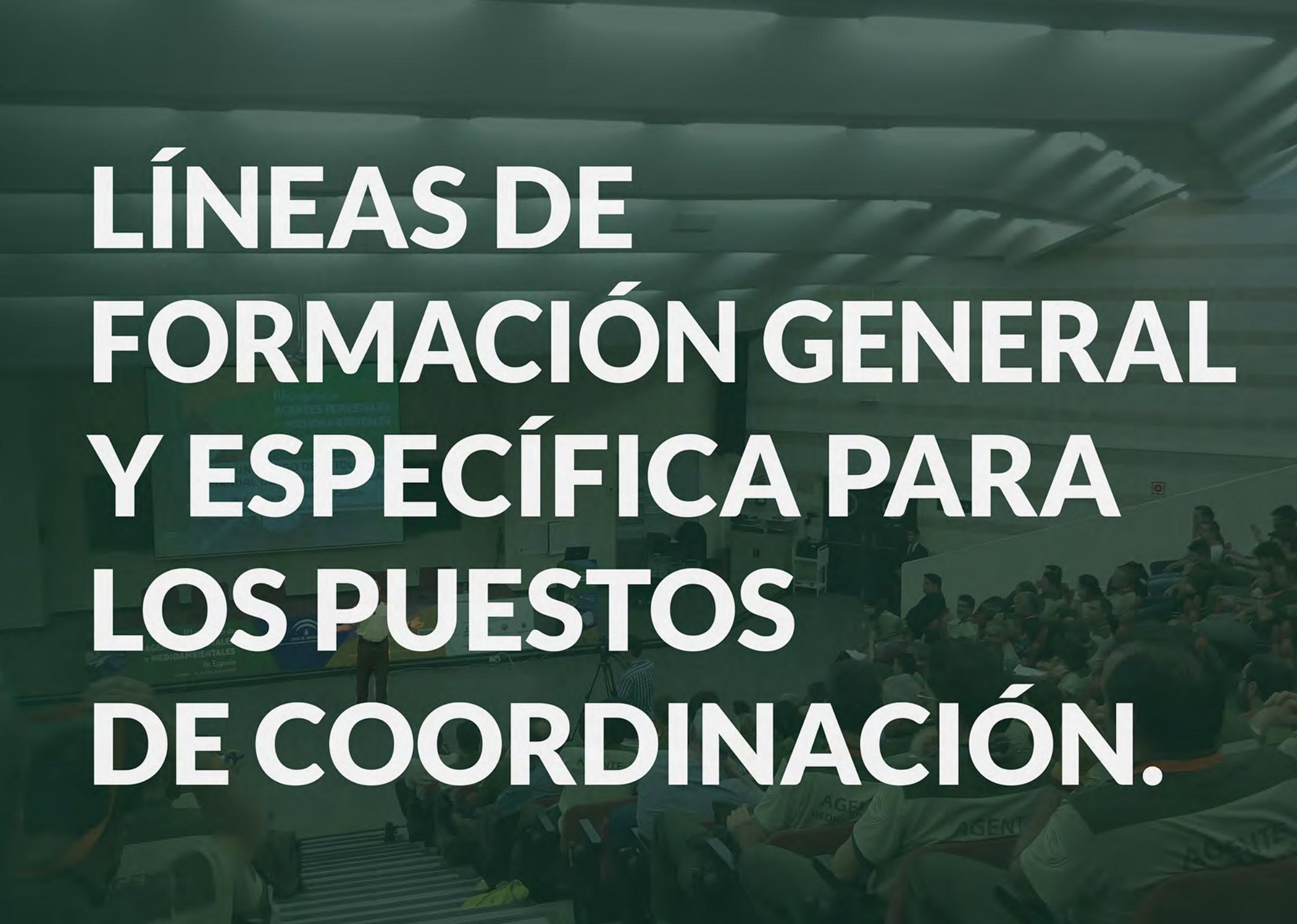
- Se ha de consensuar un **procedimiento interno de comunicación** para el flujo de información entre los diferentes servicios, departamentos y unidades territoriales de cada Delegación Territorial.

- El procedimiento de comunicación debe atender a la **estructura jerarquizada del colectivo de AMA**, es decir, el punto de enlace entre la Delegación y los/as agentes debe ser la Coordinación Provincial, al menos para las comunicaciones oficiales (peticiones de informe, planes de inspección, instrucciones, etc).
- No obstante debe existir cierta **flexibilidad** que haga operativo el flujo de información y no genere una sobrecarga en la Coordinación Provincial.
- Estando asegurado este flujo de información, no debe haber objeción a que exista una **relación directa** entre personal técnico, CUB/CAUB y AMA para resolver cuestiones prácticas, siempre y cuando exista **retroalimentación**; además los Coordinadores/as de Unidad deben tener conocimiento de estas gestiones para poder integrar posibles visitas o reuniones entre técnicos y Agentes en los calendarios o plannings de trabajo de la unidad.
- Se deben usar **herramientas informáticas o software oficiales** que permitan una trazabilidad de los documentos y sean accesibles desde la Intranet.



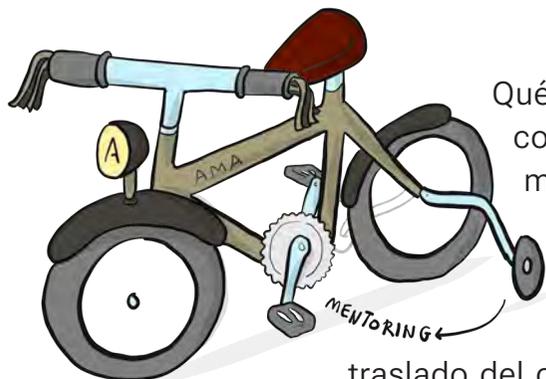
CAPÍTULO 6



A large audience is seated in a lecture hall, facing a presentation screen. The screen displays text in Spanish, including 'AGENCIAS FORESTALES', 'MEDIO AMBIENTE', and 'AGENTE'. The text is overlaid with a dark green semi-transparent filter.

**LÍNEAS DE
FORMACIÓN GENERAL
Y ESPECÍFICA PARA
LOS PUESTOS
DE COORDINACIÓN.**

CAPÍTULO 6.- LÍNEAS DE FORMACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA LOS PUESTOS DE COORDINACIÓN.



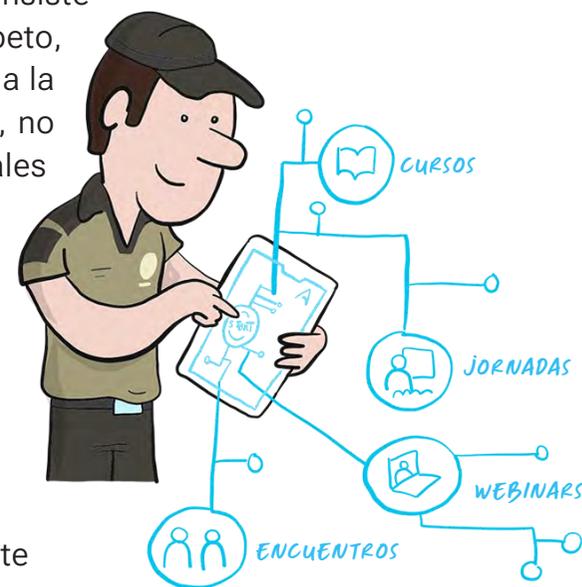
Qué duda cabe de que la formación es una herramienta imprescindible para desarrollar un buen trabajo de coordinación. Ante un reto como capitanear un equipo de personas, cabe la pregunta ¿qué se espera de mí?, ¿cuáles son los objetivos que debo cumplir?

Una buena forma de averiguarlo podría consistir en aprovechar la sabiduría de otra persona que ejerza o haya ejercido un puesto igual o similar. De ellos y ellas se pueden aprender métodos de trabajo y pequeños trucos basados en la experiencia que podrás adaptar a tu propio estilo. A esta forma de traslado del conocimiento y la experiencia se le denomina **mentoría** (*mentoring*) o **acompañamiento**. Además del acompañamiento existen multitud de programas formativos específicos para la dirección.

En las variadas experiencias de acompañamiento para el desarrollo de habilidades directivas, se insiste mucho en el comportamiento y la **actitud ejemplar que ha de tener el líder**, apoyándose en el respeto, la ayuda y la cooperación del resto del equipo. Porque no debemos olvidar que en el camino hacia la consecución de los objetivos (en este caso nuestra labor en la protección del medio ambiente), no solo son importantes la formación y la actitud del coordinador/a, sino que resultan fundamentales las de todo el equipo.

Por ello, es interesante que los Coordinadores conozcan en líneas generales la **Plataforma ANFor@ del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)** en la que se trata de gestionar de manera eficaz la formación en la Junta de Andalucía. A través de ANFor@, las personas interlocutoras con el Instituto podrán registrar necesidades formativas y realizar propuestas de acciones formativas vinculadas a las mismas. El resultado de este proceso será la concreción para cada año del Plan Anual de Formación del IAAP.

En esta guía de apoyo destacamos algunas de las ofertas formativas que se desarrollan anualmente



en la Junta de Andalucía a través del IAAP en formatos variados como cursos, jornadas, seminarios, encuentros, webinars, etc. y que están a disposición de todas las personas empleadas públicas en función de su puesto.

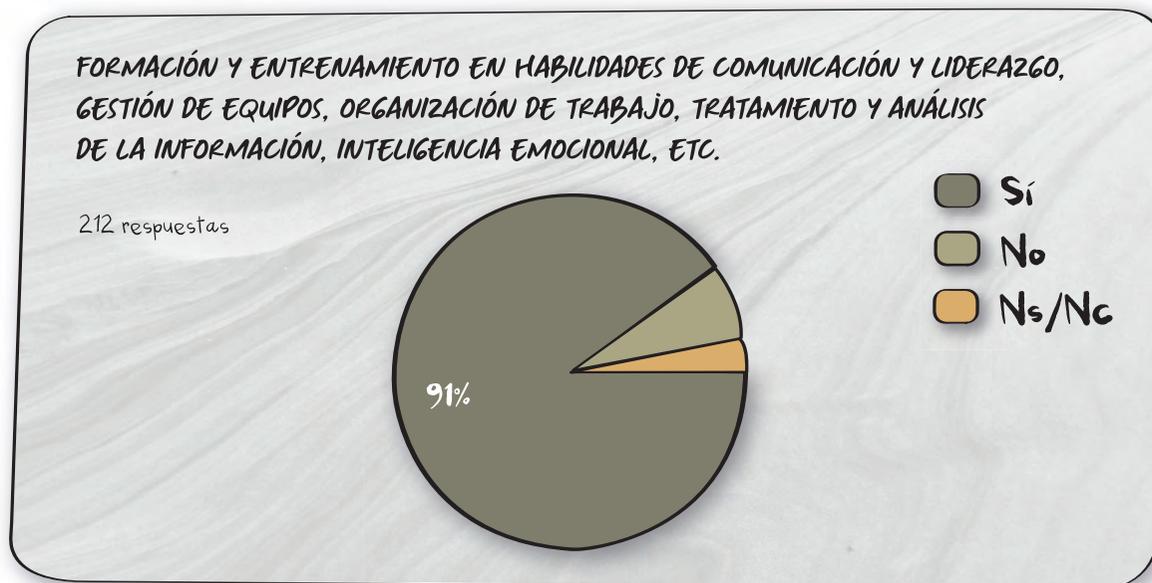
Algunos de los cursos que indicamos están sujetos a convocatoria y otros pertenecen a la llamada [formación abierta](#) (en adelante, FA), una modalidad de cursos online en los que puedes automatricularte cuando lo desees y que no tienen plazos para su finalización.

Posiblemente algunos de los enlaces que te ofrecemos en este capítulo, puedan desaparecer con el tiempo o dejar de estar actualizados. Te animamos a hacer una búsqueda activa en algún buscador y en las webs oficiales de la Junta de Andalucía, donde se irán actualizando contenidos y apareciendo otros nuevos.

6.1. Formación para la dirección y gestión de equipos.

Escuela de Dirección Pública

A raíz del trabajo desarrollado por esta Comunidad, en mayo/junio de 2022 la Escuela de Dirección Pública del IAAP organizó un **taller piloto de Gestión de Equipos Eficientes** dirigido en exclusiva a las personas que ocupan puestos de coordinación en nuestro colectivo. Dada su excelente acogida, está previsto que se programen nuevas ediciones de manera que todos los coordinadores tengan la oportunidad de formarse en esta materia.



Resultados encuesta CoordinAMA: un 91% de los encuestados opina que la formación en liderazgo y gestión de equipos es necesaria.

Además, el IAAP cuenta con un programa específicamente orientado para desarrollar las capacidades directivas de los puestos con niveles 26 o superior. En las convocatorias de estos cursos se suele indicar que pueden solicitarlos empleados públicos con niveles inferiores siempre que tengan personal a su cargo (entre los que podrían tener cabida los/as Coordinadores/as de Agentes de Medio Ambiente).

Algunos de los cursos que integran este programa son:

- Estrategias Efectivas de Comunicación
- Productividad Personal y Gestión del Estrés
- Organización y Gestión Personal
- Gestión por objetivos
- Compromiso e Implicación Personal
- Liderazgo orientativo
- Liderazgo capacitador
- Liderazgo emocional



Estrategias efectivas de comunicación.

Otros cursos para la dirección de equipos

Fuera de esta línea dirigida específicamente a puestos directivos, también podemos encontrar cursos necesarios para la labor que desempeñan los coordinadores del colectivo de AMAs dentro de la **Escuela de Desarrollo Profesional**. Destacamos los siguientes:

- Habilidades Personales y Sociales: Trabajo en Equipo y Reuniones
- Técnicas de Negociación y Gestión de Conflictos
- Inteligencia Emocional
- Claves para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo (FA)
- Gestión Documental y Organización de archivos de oficina (FA)
- La Gestión Eficaz del Tiempo (FA)
- Gestión del Conocimiento (FA)
- MOOC "Dirección Pública: Introducción"



Cursos para directivos.

Webinars

Además, recomendamos el [canal de Youtube del IAAP](#), que contiene multitud de vídeos con materias muy interesantes para la gestión y organización de equipos, gestión del conocimiento, desarrollo personal, etc. Destacamos el programa "[Empieza el día con el IAAP](#)": vídeos de poca duración (unos 25 minutos) con temáticas de interés general para todo el personal de la Junta de Andalucía que te ayudarán a formarte en temas de utilidad para tus tareas diarias (gestión del estrés, gestión por retos y objetivos, liderar en remoto, gestionar las relaciones, configuración del correo corporativo, protección de datos, etc).

Programa MENTOR del IAAP

Añadimos a esta batería de posibilidades de formación, un programa que puede resultar muy interesante, sobre todo para la coordinación regional y provincial del cuerpo de Agentes de Medio Ambiente, aunque también puede ser útil para otros puestos de coordinación. Se basa en el acompañamiento o mentoring que mencionamos en la introducción.

La formación de personas que realizan tareas directivas o de coordinación es compleja porque no siempre son conscientes de la conveniencia de su formación y consideran que no tienen tiempo para ella. Así nace la **Iniciativa MENTOR**, un programa que ofrece una guía y **asesoramiento individualizado** ajustado a las necesidades de cada persona.

En la actividad principal, próxima a un año de duración, cada participante (telémaco), a partir de un diagnóstico inicial individualizado, elabora y desarrolla un plan de acción que le permitirá abordar situaciones del día a día y mejorar aquellas competencias personales y profesionales que más necesita potenciar, con la colaboración de una persona mentora que le ofrece apoyo y acompañamiento durante el proceso a través de sesiones de mentoreo.

Además de la Mentoría individualizada, el IAAP ofrece **Mentoría para Equipos**, que consiste en un proceso de acompañamiento a una unidad/grupo/equipo para la consecución de sus objetivos y mejora de los resultados (tales como mejora de eficiencia, mayor coordinación, superación de conflictos,...) a través de acciones que fomentan la cooperación entre sus miembros, ayudándoles a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores. Esto puede resultar muy útil para el equipo formado por la Coordinación Regional y Provincial/Regional de EN o bien a nivel provincial para el grupo formado por la CP y sus CUB y CAUB



*Liderar
en remoto.*

Formación en trabajo colaborativo, innovación y gestión del conocimiento

En la actualidad, hay programas muy potentes dentro del IAAP dirigidos a fomentar un cambio de la cultura organizativa con la idea de que todas las personas empleadas públicas tengamos la posibilidad de participar en procesos de mejora de la administración. Así, además de las propuestas de formación convencional basada en cursos, desde el IAAP se reconoce como actividad formativa generadora de conocimiento iniciativas autoorganizadas como las **Comunidades de Práctica** (COP) que han permitido el desarrollo de esta guía, las cuales están ayudando a poner en valor a las personas de la organización y favorecen el cambio de modelo. Estas iniciativas pueden sin duda inspirar a quienes ocupan puestos de coordinación para abordar nuevos métodos de trabajo, del mismo modo que pueden servir a los puestos base a tener una visión más amplia de la organización. Te animamos a que los descubras a través de los cursos de introducción que ofrece la plataforma de formación abierta (Claves para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, Gestión del conocimiento y Descubriendo la innovación) o consultando las siguientes webs:

- [Comunidades de Prácticas y Trabajo Colaborativo](#)
- [Blog La Colaboración Expandida](#)
- [Blog de Gestión del Conocimiento](#)
- [Impulsando la innovación](#)



La **gestión del conocimiento** se puede definir como el esfuerzo que hace una organización para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados.

En campos como el de los Agentes de Medio Ambiente hay mucho saber acumulado; personas que, con su pasión y su capacidad de trabajo han ido acumulando respuestas y conocimientos prácticos. Es importante hacerlo visible, extenderlo, organizarlo, transferirlo. En muchas ocasiones para mejorar un parque no es tan importante llamar a un reconocido urbanista, sino crear un espacio en el que se sienten a conversar y compartir sus saberes las personas que dan uso a ese parque, personas honestas, dignas, sencillas, comprometidas, con experiencia directa sobre las cosas. En la edición 2021-2022 del programa de Embajadores/as del Conocimiento se organizó un [encuentro intergeneracional de Agentes de Medio Ambiente](#), cuyas conclusiones puedes consultar pinchando [aquí](#).

También a través de InnoLab y de [InnovAnda](#) se impulsan proyectos innovadores para mejorar los servicios públicos y el funcionamiento de la administración. Utilizan la metodología establecida en la [InnoGuía](#) para definir correctamente el proyecto a desarrollar y conseguir que sea viable. Si tienes alguna idea o te gustaría formar parte de algún proyecto de mejora permanece atento a sus convocatorias.



6.2. Formación en competencias digitales.

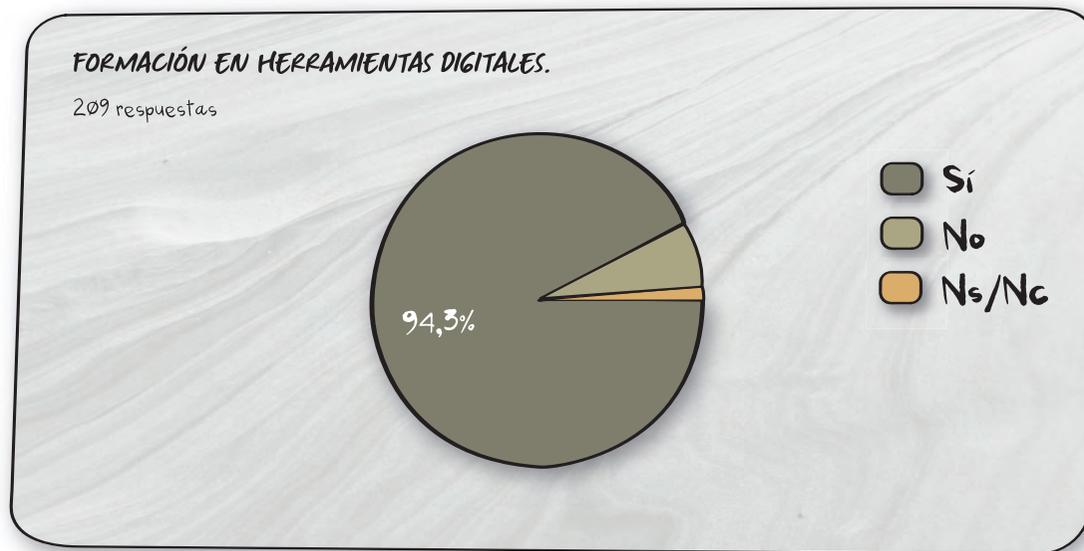
La oferta de formación del IAAP en herramientas digitales es muy amplia. La mayoría de estos cursos son de Formación Abierta (FA), aunque hay algunos sujetos a convocatoria. En el Plan de Formación del 2021 encontramos entre otros los siguientes:

- Competencias digitales: ¿Cómo buscar la mejor información en Internet? (FA)
- Competencias digitales: Evaluación y almacenamiento de información en la Nube (FA)
- Buenas prácticas de seguridad digital en el puesto de trabajo (FA)
- Herramientas de Productividad: Consigna, Correo Corporativo y Ficheros Junta
- Competencias digitales: Crear documentos digitales de calidad. Libreoffice (FA)
- Procesador de Textos Niveles Básico, Medio y Avanzado (FA)
- Hoja de Cálculo Niveles Básico, Intermedio y Avanzado (FA)
- Impress. Presentaciones Multimedia (FA)
- Port@firmas y herramientas de comunicaciones electrónicas de la Junta de Andalucía (FA)
- Herramientas de registro y de digitalización de documentos: @ries, SIR e Iscadnet (FA)
- Red Profesional. Red Social Corporativa de la Junta de Andalucía (FA)
- Trabajo en Red (FA)
- Gestión de la información (FA)
- Herramientas Tecnológicas Básicas para la Gestión de la Información

Además de los cursos del IAAP, en la red se pueden encontrar cientos de recursos para mejorar las competencias digitales, desde manuales a videotutoriales o cursos online gratuitos o de pago. Te recomendamos dos portales:

- La Junta de Andalucía ha desarrollado la plataforma [Andalucía es Digital](#), donde hay varios cursos de interés. Antes, puedes hacer un autodiagnóstico de tu nivel de competencias digitales [aquí](#).
- Google ha creado un sitio dirigido principalmente a autónomos y pymes llamado Google Actívate. Hay un curso interesante que toca las principales competencias digitales al que puedes acceder desde este enlace: [Competencias digitales para profesionales](#)





Resultados encuesta
CoordinAMA: un 94% de los
encuestados considera que
la formación en herramientas
digitales es necesaria

6.3. La formación de los miembros del equipo.

En un capítulo dedicado a la formación, no podemos dejar de mencionar la importancia de la formación de los miembros del equipo. La persona que coordina podrá llevar a cabo mejor su labor si tiene agentes formados a su cargo, capaces de abordar diversas tareas con profesionalidad y seguridad. Es función de la Coordinación Provincial proponer acciones formativas y supervisar su desarrollo a nivel provincial. Por su parte, la Coordinación Regional tiene la misión de hacer lo propio a nivel regional. Cualquier puesto de coordinación puede (y debe) trasladar- a través de su superior- hasta su CP las carencias formativas que haya detectado en su unidad para que puedan organizar cursos prácticos adaptados a necesidades reales. También puede orientar a los componentes de su unidad sobre la oferta formativa existente de forma que éstos puedan desarrollar al máximo sus capacidades.

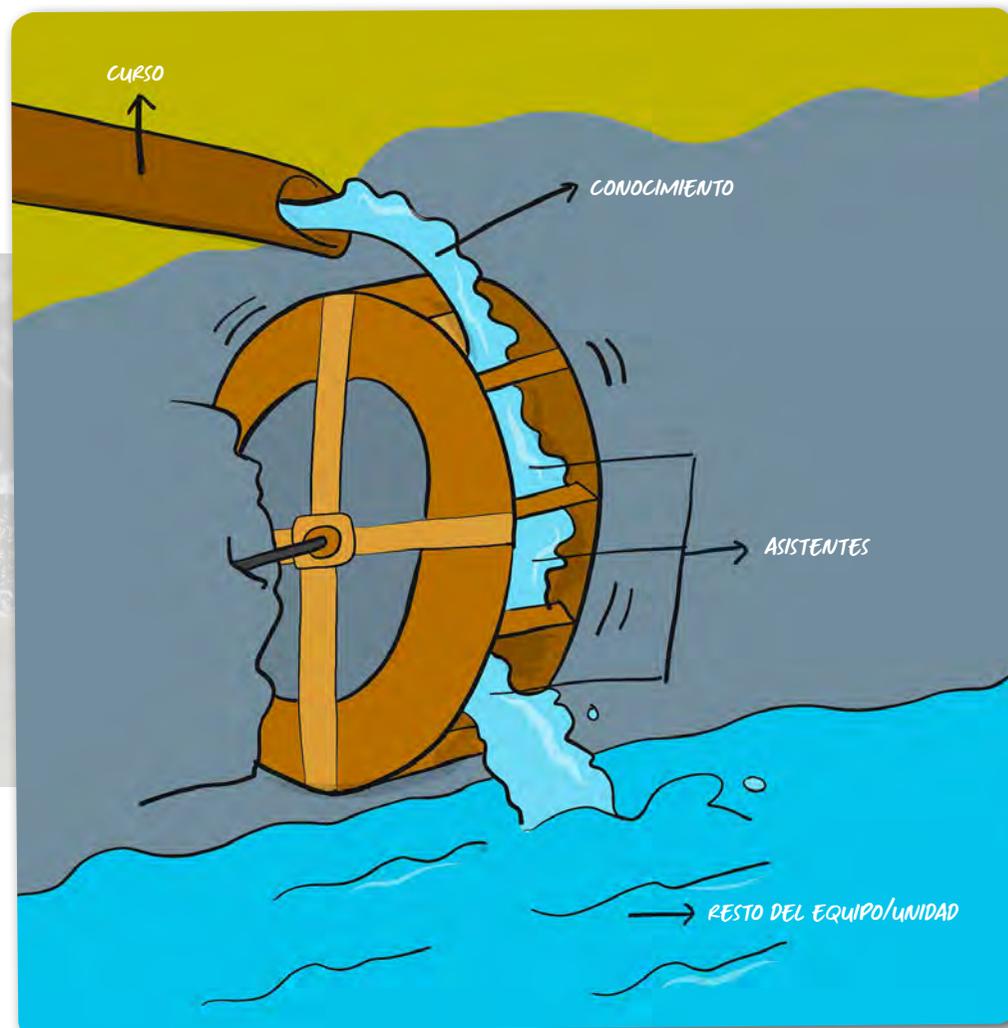
Hay una serie de interlocutores habilitados para proponer necesidades formativas al IAAP a través del aplicativo **ÁNFor@**. Estas necesidades se traducen en acciones formativas concretas que el IAAP homologará según la disponibilidad presupuestaria de cada año.

Básicamente el funcionamiento de ANFor@ se basa en detectar las **necesidades formativas** del personal que está a cargo de los responsables de las unidades. Esa labor puede y debe desempeñarse por los Coordinadores, cada uno en sus distintos niveles, y comunicarse al Coordinador Provincial o en quien él mismo haya delegado/autorizado para el acceso a la plataforma.

Posteriormente habrá que indicar las posibles **respuestas formativas** asociadas a cada necesidad.

El procedimiento en ANFor@ continúa a través de los Departamentos de Formación y responsables de IAAP hasta que se convierten en **acciones formativas**, es decir, en **cursos** y ahí de nuevo los coordinadores tienen papeles que desempeñar bien sea a través de la difusión, la selección o, por supuesto, de la realización de aquellos que les puedan venir bien.

Además, tras la celebración de los cursos, es recomendable utilizar un sistema para que quienes han asistido a los mismos **transmitan** lo aprendido al resto de compañeros/as de la unidad. Esto no solo multiplica el alcance de un curso, sino que favorece la asimilación de lo aprendido por el alumnado. Una técnica muy sencilla es organizar alguna charla en la que la persona que ha recibido la formación le explique al resto lo aprendido, lo que puede complementarse con la elaboración de protocolos, guiones o instrucciones, poner la documentación del curso accesible para todos, etc.



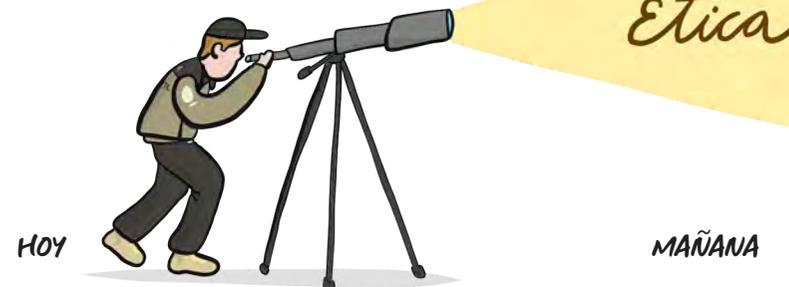
CAPÍTULO 7



CÓDIGO ÉTICO Y BUENAS PRÁCTICAS



CAPÍTULO 7.- CÓDIGO ÉTICO Y BUENAS PRÁCTICAS



7.1. Objeto

Una Guía de Apoyo a la Coordinación quedaría algo incompleta si no se tuvieron en cuenta los principios éticos y de buena conducta que deben regir en el comportamiento y buen hacer de cualquier empleado público. Una persona que coordina a un equipo de trabajo no es sólo alguien que lidera y dirige a ese grupo de personas, es alguien que debe servir como ejemplo al resto de su equipo, debe ser alguien que proyecte y cultive una cierta autoridad moral. De este modo, el Código Ético y el Código de Conducta de Buenas Prácticas tienen como objeto definir los principios que deben regir el comportamiento y las relaciones de los Agentes de Medio Ambiente, tanto con la ciudadanía en su conjunto, como con el resto de empleados públicos de la Administración con los que se relacione. Es, por lo tanto, obligación de todos los agentes cumplir con estos principios, pero debe ser un compromiso de la persona que coordina inculcar estos valores y desarrollarlos como ejemplo a seguir.

En la normativa que define los principios de actuación de la Administración Pública y de los empleados públicos, como son la propia Constitución Española (art. 103) y el Estatuto de Autonomía (art. 31, 44, 133, 137), como marcos básicos de desarrollo legislativo, encontramos diversas referencias y conceptos de los principios éticos de actuación, que se recogen posteriormente en diversas normas tales como: Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público; Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas; Orden de 1 de diciembre de 2005, por la que se aprueba la carta de servicios de la Secretaría General Técnica para los Agentes de Medio Ambiente; Resolución de 22 de octubre de 2020, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueba el Código de Conducta en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para profesionales públicos de la Administración de la Junta de Andalucía.

Pero muy especialmente es el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, el que desarrolla en su Capítulo VI todo un elenco de principios éticos y de conducta que deben tenerse en cuenta, en todo momento, como forma de proceder del empleado público.

Entendemos que los Agentes de Medio Ambiente, como estructura organizativa de la Administración Pública andaluza, debemos atender y cumplir fielmente con estos objetivos que a continuación se pasan a exponer y desarrollar, tomando como base, aunque adaptados a nuestras propias necesidades, los principios éticos y de conducta recogidos en el EBEP. **Este documento no tendría sentido si no existe un compromiso por parte de los propios coordinadores y agentes de conocerlo y asumirlo como eje fundamental de lo que debería ser nuestro propio código deontológico.**

7. 2. Código ético

Los Agentes de Medio Ambiente, así como sus Coordinadores como puestos de mando intermedio que deben dar ejemplo al resto de sus coordinados, debemos desempeñar nuestra misión atendiendo a los siguientes principios éticos:

Legalidad: Respetaremos durante el ejercicio de nuestras funciones la Constitución Española, el Estatuto de Autonomía, así como el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.

Objetividad: Intervendremos conforme a la realidad de los hechos, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir que cada cual pueda tener. Nuestra actuación se fundamentará en consideraciones objetivas orientadas hacia la imparcialidad y el interés común, al margen de cualquier otro factor que exprese posiciones personales, familiares, corporativas, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.

Neutralidad: Actuaremos sin mostrar inclinación en favor de ninguna de las partes que pudieran ser opuestas o estar enfrentadas en algún conflicto que pudiera existir entre la ciudadanía, ejerciendo nuestras atribuciones según el principio de dedicación al servicio público, absteniéndonos no solo de conductas contrarias al mismo, sino también de cualquier otra que comprometa la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos.

Imparcialidad: Intervendremos en cualquier asunto sin inclinación en favor o en contra de una persona o cosa, absteniéndonos de intervenir en aquellos asuntos en los que podamos tener un interés personal, así como de toda actividad privada o interés que pueda suponer un riesgo de plantear conflictos de intereses con nuestro puesto de trabajo. De igual forma, no influiremos en la agilización o resolución de trámites o procedimientos administrativos sin justificación y, en ningún caso, cuando ello suponga un privilegio en beneficio propio o de nuestro entorno familiar y social inmediato, o cuando pueda generar un menoscabo de los intereses de terceros.



Integridad: Resolveremos el trabajo con entereza moral, ajustándonos a los principios de lealtad y buena fe con la Administración, con nuestros superiores, compañeros, subordinados, así como con la ciudadanía.

Honradez: Actuaremos con rectitud, con integridad en la manera de obrar. No contraeremos obligaciones económicas ni intervendremos en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de nuestro puesto de trabajo. Asimismo no aceptaremos ningún trato de favor o situación que implique privilegio o ventaja injustificada, por parte de personas físicas o entidades privadas.

Diligencia: Procederemos con interés, esmero, rapidez y eficacia en la realización de un determinado trabajo o en el cumplimiento, en general, de nuestras obligaciones, velando siempre por los intereses generales de la ciudadanía, y resolviendo dentro del plazo establecido los procedimientos o expedientes de su competencia.

Responsabilidad: Procederemos de forma consciente a nuestras obligaciones laborales, actuando conforme a ellas, cumpliendo con diligencia las tareas que nos correspondan o se nos encomienden.

Eficacia: Intervendremos para la consecución de la misión encomendada con los recursos disponibles para tal fin, realizando los procesos de manera correcta, y de la forma más eficiente posible, esto es, con el menor consumo de recursos posible.

Austeridad: Actuaremos de manera sencilla y sobria, de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, vigilando la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Igualdad: Mantendremos una conducta basada en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación

Ética



sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. Actuaremos con respeto mutuo y trato igualitario entre compañeras y compañeros de trabajo.

Confidencialidad: Guardaremos secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente y mantendremos la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozcamos por razón de nuestro puesto de trabajo o cargo. No haremos uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros o en perjuicio del interés público.

Transparencia: Actuaremos facilitando la transparencia de la Administración Pública, esto es, informando, dando cuentas y poniendo a disposición de la ciudadanía la información que deba ser pública.

Accesibilidad: Mantendremos un trato cercano, amable y cordial, en nuestras relaciones con la ciudadanía, al igual que con los empleados públicos de otras administraciones y con el resto de compañeros.

Ejemplaridad: Actuaremos de manera que podamos ser un ejemplo positivo para el resto de la sociedad, con abnegación y sencillez.



7.3. Principios de conducta y buenas prácticas

Como complemento a la consecución de los principios éticos descritos en el apartado anterior, los Agentes de Medio Ambiente así como sus Coordinadores, en el desarrollo de nuestras funciones cumpliremos con los siguientes principios de conducta que a continuación se exponen:

- Trataremos a la ciudadanía, a nuestros superiores, y al resto de compañeros y empleados públicos con la adecuada atención y el debido respeto.
- Atenderemos de manera diligente, bajo los principios de eficacia y eficiencia, el desempeño de las tareas encomendadas.
- Cumpliremos convenientemente y con la debida puntualidad con los horarios y jornadas establecidos.

- Obedeceremos las instrucciones y órdenes profesionales de nuestros superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondremos inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección oportunos.
- Vestiremos adecuadamente nuestro uniforme reglamentario, evitando su uso con otras prendas o elementos que no constituyen parte del mismo. Salvo causa justificada, no haremos uso del uniforme fuera de nuestro horario de trabajo, ni lo emplearemos para realizar gestiones o compras de carácter personal.
- Informaremos a los ciudadanos sobre aquellas materias o asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitaremos el ejercicio de sus derechos así como el cumplimiento de sus obligaciones.
- Administraremos los recursos y bienes públicos que se pongan a nuestra disposición para el ejercicio de nuestras funciones con austeridad. Velaremos por su conservación y no los utilizaremos en beneficio propio o de personas allegadas.
- Rechazaremos cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía.
- Nos inhibiremos en aquellas actuaciones o procedimientos en los que pudiera haber conflicto de intereses por cuestiones de carácter personal o de parentesco.
- Garantizaremos la custodia y permanencia de los documentos para su transmisión y



Uniforme solo dentro del horario.

HORARIO

entrega a sus posteriores responsables, así como cualquier otro material, equipo, animal, muestra o fuente de prueba del que seamos responsables de su guardia, conservación o traslado.



Compromiso

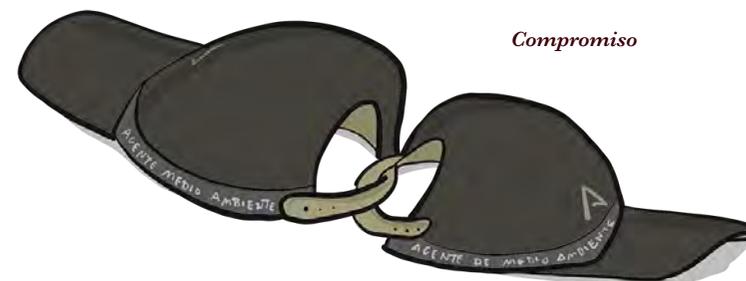
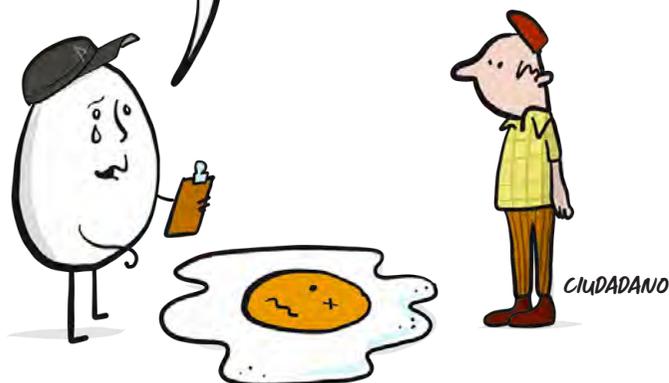
• Adoptaremos las medidas oportunas para garantizar la protección de datos personales, conforme a la normativa, de aquellos documentos que generemos o de los procedimientos en los que podamos intervenir.

- Mantendremos actualizada nuestra formación y cualificación profesional.
- Nos familiarizaremos con el uso de las tecnologías de información y comunicación, soportes (hardware) y aplicaciones o programas (software) que, por razones de nuestro trabajo, sean de utilidad. Velaremos asimismo por la seguridad informática durante su uso.
- Observaremos las normas relativas a seguridad y salud laboral, en materia de prevención de riesgos laborales.
- Pondremos en conocimiento de nuestros superiores, o bien de los órganos competentes, las propuestas que consideremos adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estemos destinados.
- Colaboraremos con aquellas actividades e iniciativas que contribuyan a fomentar el entorno cultural y medioambiental de la sociedad.
- Facilitaremos en la medida de nuestras posibilidades, a través de los canales oportunos y atendiendo a los formalismos establecidos, la cooperación, colaboración y coordinación entre las diferentes Administraciones Públicas.



LO SIENTO
NO PUEDO
INTERVENIR
EN ESTE
ASUNTO, TENGO
UN SERIO
CONFLICTO DE
INTERESES

• Mantendremos discreción y evitaremos hacer uso de la información obtenida durante el ejercicio de nuestra actividad profesional en el empleo de nuestras redes sociales, o en nuestras relaciones sociales con el resto de la ciudadanía.



Compromiso

SIGLAS Y ACRÓNIMOS:

AMA: Agente de Medio Ambiente

AAPP: Administraciones Públicas.

BIEF: Brigada de Investigación de Envenenamiento de Fauna.

BIIF: Brigada de Investigación de Incendios Forestales.

CAU: Centro de Atención al Usuario

CR: Coordinación Regional

CRA: Coordinación Regional Adjunta

CP: Coordinación Provincial

CPA: Coordinación Provincial Adjunta

CGEN: Coordinación General Espacio Natural (Doñana y Sierra Nevada, así como otros que pudieran establecerse)

COP: Comunidad de Práctica (del IAAP)

CUB: Coordinación de Unidad Biogeográfica

CAUB: Coordinación Adjunta de Unidad Biogeográfica

COP: Centro Operativo Provincial

COR: Centro Operativo Regional

D_COR: Dirección del Centro Operativo Regional

D_COP: Dirección del Centro Operativo Provincial

D_EN: Dirección del Espacio Natural

DG: Dirección General

DPH: Dominio Público Hidráulico

DPMT: Dominio Público Marítimo Terrestre
DT: Delegación Territorial
EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público
EN: Espacio Natural
EENNPP: Espacios Naturales Protegidos
FA: Formación Abierta
FFCCSS o FFCCS: Fuerzas y Cuerpos de Seguridad
IAAP: Instituto Andaluz de la Administración Pública
PAICM: Plan Anual de Inspección y Control Medioambiental
PNT: Protocolo Normalizado de Trabajo
RCJA: Red Corporativa de la Junta de Andalucía.
SGT: Secretaría General Técnica
SVO: Servicio
UB: Unidad Biogeográfica
UI: Unidad Integrante
UVCA: Unidad Vertical de Conservación Ambiental
VVPP: Vías Pecuarias



ANEXOS



ANEXO I: TRABAJOS PREVIOS

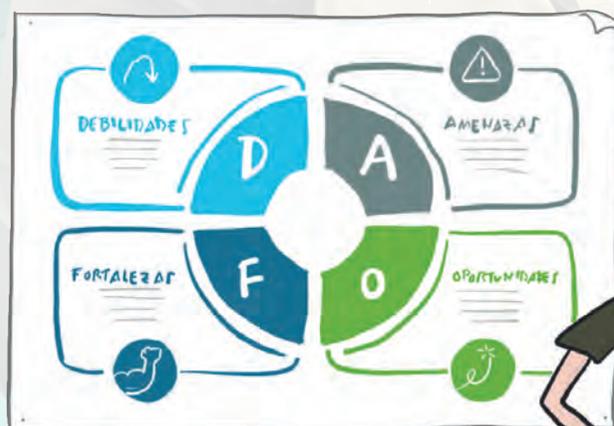
1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS AGENTES DE MEDIO AMBIENTE EN ANDALUCÍA

Estudio realizado en el 2017 por el Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA) del CSIC a petición de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio (CMAOT). El objetivo general de esta publicación fue realizar un diagnóstico del colectivo de Agentes que sirviera como base para la elaboración por parte de la Consejería de un Libro Blanco del colectivo.

El trabajo incluyó entrevistas individuales y grupales, y una encuesta on-line a los Agentes en la que participó un **73%** del total (625 agentes).

De esta encuesta destacamos los siguientes datos:

- Un **35%** de los encuestados no está satisfecho en su trabajo. El primer motivo de **insatisfacción** es de carácter material (falta de equipamiento). Los siguientes motivos tienen que ver con cuestiones vinculadas con la coordinación: el segundo es el **poco reconocimiento** y valoración del trabajo realizado, el tercero es la **falta de organización** y el cuarto la **incompetencia** de los superiores.



- El **63%** de los que se sienten satisfechos o muy satisfechos basan su satisfacción en el contacto con la naturaleza y en la contribución a la defensa y conservación de los espacios naturales. Es decir, la desmotivación causada por la falta de organización se ve parcialmente compensada por características intrínsecas al puesto.

- Sobre el **acceso a los puestos de responsabilidad**, una amplia mayoría señala que debería basarse en la capacidad y formación técnica así como en la formación y experiencia en coordinación de equipos.

- Entre las acciones que los encuestados consideran que mejoraría la imagen de los AMAs ante la Consejería se encuentra en segundo lugar la designación de coordinadores buenos y competentes.

En la matriz DAFO elaborada por el IESA se indica como una de las amenazas que “*el actual*

sistema de nombramiento de coordinadores de UB y UT en el que prima la antigüedad, genera una selección poco eficiente”.

Y entre las **recomendaciones** se incluyen las siguientes:

- Incorporar en los concursos de méritos de los Agentes criterios que, complementando el de antigüedad, permitan valorar la formación y especialización, la **capacidad de liderazgo** y la **gestión de recursos humanos**.
- Incluir en el sistema de nombramiento por libre designación de los CP y del CR, nuevos criterios de valoración de la capacidad de los candidatos para liderar y gestionar grupos humanos.

2. PERFIL SOCIOLÓGICO DE LOS AGENTES DE MEDIO AMBIENTE DE ANDALUCÍA Y ANÁLISIS SOBRE LOS PROBLEMAS QUE AFRONTAN

Trabajo fin de Grado en Sociología, Fco. José Rabasco Altamirano (ex-agente de medio ambiente), Febrero 2021.

La toma de datos para el estudio se basó en una encuesta on-line realizada en febrero de 2021 en la que participó un 26% del colectivo (un 30% de los AMA sin cargo y un 25% del total de coordinadores).

Destacamos los siguientes datos:

- **Reuniones:** un 67% de los encuestados señalan que en su unidad con carácter anual se celebra una (27%) o ninguna (40%) reunión de coordinación. Un 23% indica que se hacen dos al año.

Más del 95% piensa que se deberían celebrar con carácter mensual (61%) o trimestral (35%). En estas reuniones la mayoría opina que deberían tratarse temas como por ejemplo los siguientes:

- Analizar las necesidades de coordinación de la U.B. y los problemas que se estén generando en el trabajo.
 - Analizar las divergencias en la interpretación de la norma por parte de los Agentes y buscar criterios comunes.
 - Establecer protocolos de coordinación y colaboración entre Agentes.
 - Organización de trabajo conjunto de varias parejas para aquellos servicios que lo requieran (p.ej. furtivismo).
- **Capacitación:** un 41,5% opina que las personas que ocupan puestos de coordinación están poco capacitadas (un 48,5% piensa que están moderadamente capacitadas). Un 70% opina que ello se debe a la combinación de una falta de habilidades personales y de competencias técnicas.

ANEXO II: ENCUESTA CoordinAMA

Durante junio de 2021 realizamos una encuesta online a todo el colectivo con el objeto de recoger las debilidades y necesidades relacionadas con la gestión de equipos que los participantes hubieran detectado a lo largo su experiencia como agentes o como ocupantes de un puesto de coordinación.

Todas las aportaciones recibidas fueron enormemente valiosas para el desarrollo de la guía, permitiéndonos profundizar en las carencias y puntos de mejora que son comunes a toda la región.

La encuesta, de carácter anónimo, se lanzó a través de un formulario de "Google Forms":

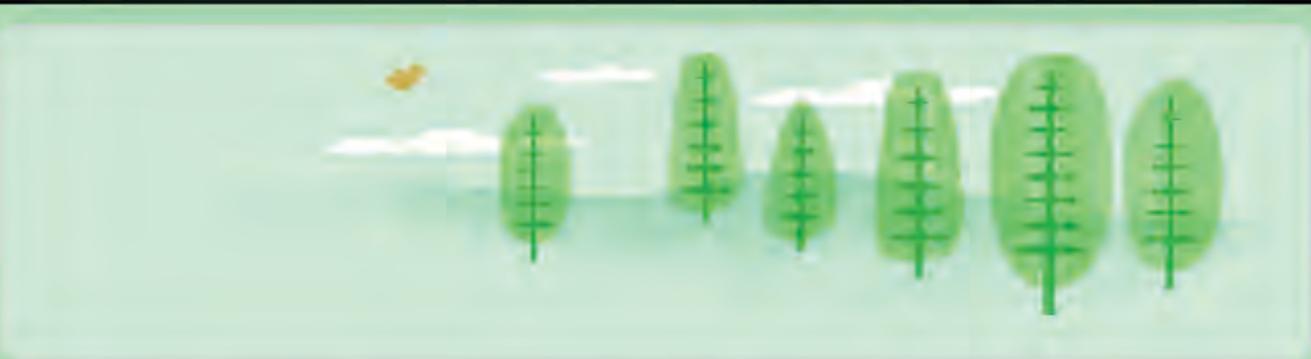
Dividimos las preguntas en tres bloques:

Problemas para llevar a cabo una coordinación óptima.

Necesidades que tienen las personas que ocupan puestos de coordinación.

Propuestas concretas que la "comunidad de práctica" podría intentar desarrollar.

Incluimos un campo abierto en cada bloque para que los encuestados pudieran aportar ideas adicionales. Al principio de la encuesta solicitamos que indicaran el puesto que ocupaban, lo que nos permitió tratar los datos de forma diferenciada según si los participantes eran o no coordinadores.



ENCUESTA CoordinAMA

A continuación te invitamos a que rellenes un cuestionario sobre algunos aspectos del trabajo que realizas como Agente de Medio Ambiente.

Esta encuesta se realiza en el marco del plan de acción de la comunidad de práctica CoordinAMA, acción formativa del IAAP que pretende abordar las posibles carencias en los recursos y directrices para el ejercicio de la coordinación del colectivo de Agentes de Medio Ambiente.

Relacionamos a continuación las cuestiones formuladas. Las personas que cumplimentaron la encuesta tenían que marcar si estaban o no de acuerdo con los enunciados.

1. Problemas para desarrollar de forma óptima el trabajo de coordinación

- Unidades con demasiado personal a cargo de la coordinación (en caso de que la RPT estuviera completa).
- Unidades con poco personal, lo que impide atender las necesidades del área geográfica y por consiguiente dificulta cubrir turnos, organizar trabajos en pareja, etc.
- Ausencia de instrucciones claras sobre las competencias y distribución del trabajo en cada puesto de coordinación.
- Acumulación de tareas administrativas que impiden el desarrollo eficaz de las tareas de coordinación.
- Necesidad y/o aparente obligación de estar comunicado todo el día debido al puesto que se ocupa, lo que dificulta el llevar a cabo una coordinación eficiente.
- Falta o ausencia de apoyo de los superiores.
- Falta o ausencia de valoración de los integrantes de la unidad.
- Falta de motivación y compromiso por parte de algunos compañeros de unidad.
- Falta de motivación y compromiso por parte de los superiores.
- La forma de acceso a los puestos de coordinación es inadecuada debiendo cambiar los requisitos de acceso.
- Carencia de formación específica en gestión de equipos de trabajo y liderazgo.
- Si has respondido afirmativamente a la anterior pregunta, indica si tienes conocimiento de la existencia de actividades formativas del IAAP vinculadas con estos temas.
- ¿Alguna vez has solicitado o te han propuesto para estos cursos de formación para la dirección y gestión de equipos pero no has sido seleccionado/a?
- Otros problemas para desarrollar de forma óptima el trabajo de coordinación.



- Dirijo un equipo de personas con distintas capacidades en un amplio ámbito geográfico, gestionando medios materiales, planificando reuniones y formación, coordinando múltiples trabajos en montes, incendios, biodiversidad, residuos, vertidos, espacios protegidos, costas...

- ¿Eres director general en una multinacional?

- No. Soy Coordinador de Agentes de Medio Ambiente.

2. Necesidades para desarrollar de forma óptima el trabajo de coordinación

- Disponer de una RPT completa.
- Un puesto de trabajo que realice las funciones y tareas administrativas por unidad provincial y unidad biogeográfica.
- Creación de coordinadores para determinadas áreas especializadas (BIIF, BIVE, UVCA, Protección Ambiental,...).
- Reuniones periódicas de Coordinadores Biogeográficos y Adjuntos.
- Reuniones periódicas de Coordinadores Biogeográficos y/o Adjuntos con los integrantes de la unidad.
- Reuniones periódicas de Coordinadores Biogeográficos con la Coordinación Provincial.
- Oficinas en buen estado y equipadas, con mobiliario adecuado (ergonómico), servicio periódico de limpieza, conexión a internet, etc. para poder desarrollar el trabajo de gabinete o administrativo de forma óptima.
- Formación y entrenamiento en habilidades de comunicación y liderazgo, gestión de equipos, organización del trabajo, tratamiento y análisis de la información, inteligencia emocional, etc.
- Formación en herramientas digitales.
- Protocolos o procedimientos normalizados de trabajo.
- Herramientas para detectar y solucionar los incumplimientos en el trabajo de una manera efectiva. Detección temprana y solución de problemas de falta de implicación en el trabajo.
- Acceso por concurso en el que, sin dejar de contar la experiencia, la formación tenga más peso que en la actualidad.
- Acceso mediante prueba de promoción interna o presentación de proyecto de coordinación valorada por un tribunal.
- Necesidad de disponer de tiempo para planificar, sin interrupciones.
- Otras necesidades.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Respondieron al formulario un total de 205 personas, de las cuales 62 eran coordinadores (47% del total de coordinadores) y 143 agentes de medio ambiente (24% del total de AMA sin cargo). Las 205 personas representan actualmente un 28% del colectivo.

PROBLEMAS DETECTADOS

- Falta de personal (>90% del total de participantes)
- Más de la mitad de los coordinadores (60%) y $\frac{3}{4}$ partes de los AMA creen que las funciones de los puestos están mal definidas.
- Más de $\frac{3}{4}$ partes de los coordinadores opinan que hay un exceso de tareas administrativas, lo que les impide desarrollar una coordinación eficaz.
- Más de $\frac{3}{4}$ de los participantes perciben falta de motivación o compromiso en algunos compañeros.
- Un 90% de los participantes (80% de los coordinadores y un 96% de los AMA) creen que hay falta de formación en equipos de trabajo y liderazgo.

NECESIDADES IDENTIFICADAS

- Reuniones periódicas en los 3 niveles (>90% del total de participantes)
- Formación en gestión de equipos, liderazgo, competencias digitales, etc (>90%)
- Tiempo sin interrupciones para planificar el trabajo (80%)
- Protocolos o procedimientos normalizados de trabajo (>90%)
- Aumento de plantilla (>85%)
- Cambio forma de acceso a puestos de coordinación (65% de los coordinadores y un 80% de los AMA)
- Administrativos (>87%)
- Oficinas bien equipadas (>90%)

HERRAMIENTAS A DESARROLLAR

- Guía de trabajo y buenas prácticas de coordinación (>92%)
- Protocolos y procedimientos de trabajo normalizados a nivel regional (>94%)
- Plataforma interna con contenidos actualizados, foro de discusión y dudas (>92%)
- Formación obligatoria tras el acceso al puesto y formación complementaria y de reciclaje (>95%)

ANEXO III: ENTREVISTA A PUESTOS DE COORDINACIÓN

Dentro del marco del plan de acción de CoordinAMA, decidimos realizar entrevistas dirigidas específicamente a coordinadores de agentes de medio ambiente de todos los niveles jerárquicos.

Con esta iniciativa pretendíamos conseguir la implicación y colaboración del mayor número de profesionales posible, para que aportasen su experiencia y metodologías, así como sus necesidades y demandas para poder realizar una buena coordinación y poder de esta manera integrar estas aportaciones en la "GUÍA de APOYO para la COORDINACIÓN de AGENTES de MEDIO AMBIENTE".

En total se realizaron 24 entrevistas:

- 5 a Coordinadores Adjuntos de Unidad Biogeográfica.
- 6 a Coordinadores Biogeográficos.
- 5 a Coordinadores Provinciales Adjuntos.
- 8 a Coordinadores Provinciales y Coordinadores Generales de Espacios Naturales.

Se plantearon las siguientes cuestiones, introduciendo ligeras modificaciones según el puesto del entrevistado:

MOTIVACIÓN PERSONAL

- *¿Qué te motivó a solicitar tu plaza? ¿Y qué te motiva para seguir ocupándola?*
- *¿Te sientes a gusto con tu desempeño como coordinador?*

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- *¿Tu trabajo se basa en un proyecto previo de coordinación? ¿Hay objetivos anuales que cumplir? ¿Crees que existe una planificación previa de trabajo lo suficientemente organizada? (CP)*
- *¿Utilizas algún método de trabajo que creas pueda ser útil para otros coordinadores?*





• *¿Cuentas con apoyo administrativo? (CP)*

• *¿Crees que se podrían reducir trabas administrativas para mejorar la eficacia y eficiencia? ¿Cómo se podría abordar esta mejora? (CP)*

• *¿Cómo se organiza el trabajo de tu provincia cuando no estás trabajando (permisos, bajas médicas, cursos)?*

• *¿Cómo organizas el trabajo de tu unidad? (CUB/CAUB)*

• *¿Cómo te enfrentas a las malas prácticas de compañeros de tu unidad? (CUB/CAUB)*

• *¿Cómo organizas el archivo documental de tu unidad? (CUB/CAUB)*

• *¿Cómo transfieres la información al resto de agentes de la unidad? (CUB/CAUB)*

RELACIÓN ENTRE CUB Y CAUB (CUB/CAUB)

• *¿Qué conflictos se producen entre los CUB y los CAUB?*

• *¿Qué conflictos se producen entre los CUB y los CAUB?*

• *Desde tu experiencia, ¿alguna idea de funcionamiento tanto de los CUB como de los CAUB?, por ejemplo en la elaboración de cuadrantes, gestión de materiales, vehículos, y otros temas de logística en los que os repartís las funciones.*

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y REDES SOCIALES

• *En tu labor de coordinación, ¿te resultan útiles las nuevas tecnologías que pone la administración a tu disposición, así como el uso de redes sociales para la comunicación con los Agentes de tu provincia, personal de otros departamentos administrativos y particulares?*

• *¿Utilizas o tienes conocimiento de alguna aplicación que pueda ser útil para la labor de coordinación?*





FORMACIÓN (CP)

- ¿Echas de menos alguna formación que te sirva para el ejercicio de las funciones de tu puesto?
- ¿Cómo organizas las actividades formativas para los agentes de tu provincia?

FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA (CP)



- ¿Cuáles son los canales de comunicación para recibir peticiones de trabajo y resultados de las mismas?
- ¿Hay buenas herramientas y recursos para canalizar esos flujos de comunicación?



- ¿Qué mecanismos de relación usas con los distintos departamentos de la Delegación Territorial (Dptos. técnicos, de personal, etc.)?

- ¿Y con otros cuerpos, organismos o administraciones?

- ¿Cómo te relacionas con el CR y el resto de CPs? ¿Qué canales usas?

MOTIVACIÓN DE LOS AGENTES A TU CARGO (CUB/CAUB)

- ¿Considerando las capacidades de tus compañeros, utilizas algún me-

canismo de motivación?

- ¿Puedes aportar algo interesante que creas pueda servir a otros coordinadores en la relación con sus Agentes?

MOTIVACIÓN DE LOS AGENTES DE TU PROVINCIA (CP)

- ¿Puedes aportar algo interesante que creas pueda servir a los CUBs/CAUBs en la relación con sus Agentes? (para mejorar su actitud, resolver situaciones conflictivas, etc.).



PREGUNTAS FINALES (CP)

- *¿Alguna idea de cómo se podrían unificar criterios a nivel regional?*
- *A la vista de los resultados de la encuesta y de tu propia experiencia, ¿qué crees que se podría hacer para mejorar la coordinación del cuerpo de AMAs?*
- *¿Qué te ha dado buen resultado en tu desempeño como CP? ¿Cómo crees que podrían corregirse las cuestiones que no han resultado como te hubiera gustado?*

RESULTADOS

Todas las respuestas han sido de gran utilidad y han servido para comprobar que existe un interés general por conocer y compartir técnicas y herramientas que ayuden a realizar una buena coordinación, coincidiendo en la necesidad de mejorar las condiciones para desarrollar de forma eficaz y eficiente dicha tarea. Por eso, a pesar de que no es el objetivo de este trabajo, también exponemos las demandas recogidas en las entrevistas.

Las conclusiones sacadas de estas entrevistas las hemos agrupado en tres apartados, de los cuales los dos primeros se recogen en este anexo:

- **Herramientas que me ayudan en la coordinación.**
- **¿Qué hago para motivar a mis compañeros?**
- **Carta a los Reyes Magos** (necesidades para el colectivo y para una mejor coordinación que se incluye en el Anexo IV).

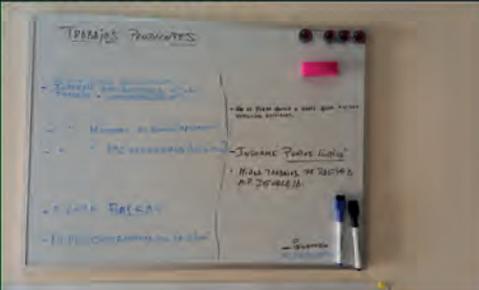


Herramientas que me ayudan en la coordinación

HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN CLÁSICAS

PIZARRAS COLABORATIVAS

Este tipo de pizarras permite visualizar a la entrada de la oficina, de un vistazo, tareas pendientes, que están haciendo otros compañeros, objetivos. De manera que todo el mundo de un solo vistazo puede intuir la marcha de la unidad y colaborar en caso necesario.



REUNIONES

Pueden ser la parte fundamental de la actividad del coordinador. Sirven para organizar y programar los trabajos, para solventar las dudas que surgen a la hora de afrontar las tareas, verificar y supervisar el trabajo realizado. De las reuniones salen ideas que mejoran el trabajo.

BRIEFING PERIÓDICOS. Son reuniones que se hacen cada cierto tiempo (semanal o quincenalmente) para programar los trabajos asignados y evaluar los resultados.



ARCHIVO

Registrar la entrada y salida de documentos, guardar y custodiar la documentación, física o digitalmente, de forma ordenada y con las claves necesarias para su rápida localización y consulta, es fundamental para gestionar el conocimiento del territorio y la creación de una base de datos que nos ayude a desarrollar el trabajo.



COMUNICACIÓN VERBAL

Es importante que la comunicación verbal entre el coordinador y los coordinados sea fluida, bien por contacto directo, bien telefónicamente.



HERRAMIENTAS: LAS BASES DE DATOS

BASES DE DATOS PROPIAS

Necesidad de creación y acceso de bases de datos por área y por territorio. Conocer los antecedentes de un territorio y de los usuarios es fundamental para el desarrollo del trabajo de los Agentes.

Tabla1 - Tabla				
Id	Nombre	Apellidos	Notas	Dirección
4	vicente	Aranda	Es un director e	c/ Deside
11	juan	Benet	Es un viajante	c/ Puerto
7	juan	Borbon	Es un personaje	c/ Republ
8	Aureliano	Buendia	Es un Militar	c/ Cemen
1	George	Clooney	Es un actor de	C/ Estaci
9	Paul	Deckard	Es un Policia	c/ Progre
2	Frank	Herbet	Es un escritor	c/ Rakis
5	Fernando	Sanchez	Es un escritor e	Pza. Paje

eCO

El componente eCO de Comunicaciones Interiores y Oficinas permite el acceso a la documentación que se ha tramitado por esta vía y a su trazabilidad.



ARIES - BandeJA

El Proyecto ARIES establece un Registro de Entrada y Salida unificado para toda la Junta de Andalucía. A finales de 2021 desaparece eCO y se impone la herramienta BandeJA integrada en ARIES.



CARPETAS COMUNES

Carpetas donde se archivan documentos de todo tipo necesarios para el trabajo de los agentes, ubicadas en el NAS de la Delegación Territorial a las que tienen acceso los AMAs de la UB o de la provincia, según su destino.



FUENTES DE INFORMACIÓN CERRADA

Acceso a datos de Administraciones externas: **CATASTRO** (titulares fincas), **TRÁFICO** (vehículos). De la Junta: **FAME** (Flora Amenazada), **COTO** (gestión cinegética), **ACERVO** (información patrimonial como montes públicos, vías pecuarias, etc) ...



FUENTES DE INFORMACIÓN ABIERTA

Información geográfica: **QGIS** (información geográfica), **REDIAM** (información ambiental), **IBERPIX** (cartográfica), **GOOGLE EARTH** (ortofotografía), **SENTINEL PLAYGROUND** (visor imágenes satélite). **Otras:** **SIAR** (registro meteorológico), **EPICD-LLECTS** (recogida y bases de datos), ...



HERRAMIENTAS: LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS

CORREO CORPORATIVO COMPARTIDO

Aparte del personal corporativo, un correo que comparten la coordinación de una Unidad Biogeográfica. A todos los coordinadores de la UB le llega a la vez y por el mismo canal, la misma información. Lo mismo ocurriría con el equipo de coordinación provincial.



WHATSAPP

WhatsApp es una aplicación de mensajería instantánea para smartphones. Actualmente es un medio de comunicación telemática muy empleado en coordinación. **GRUPOS DE WHATSAPP.** Resulta muy útil para compartir información entre un grupo de trabajo. **LISTAS DE DIFUSIÓN.** Permite compartir la información a varias personas a la vez.



HERRAMIENTAS DE GOOGLE

GOOGLE FORMS es un programa que nos permite fácilmente crear y publicar formularios permitiéndonos ver los resultados de manera gráfica y generar documentos. **GOOGLE MAPS** es una herramienta de búsqueda de ubicaciones que permite geolocalizar un punto concreto. El servicio también incluye Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drawings, Google Sites y Google Keep.



APPS PARA SMARTPHONES MÁS COMUNES

ORUXMAPS. Visor de mapas, en el que se puede trazar rutas, medir áreas, crear capas, etc. **TIMESTAMP CAMERA FREE.** Permite georreferenciar y fechar las fotografías.



DIARIOD DE INCIDENCIAS

Registro de forma digital (a través de Whatsapp o Telegram) donde los agentes de la unidad apuntan las incidencias de interés que no generen documentación.



¿Qué hago para motivar a mis compañeros?

DIALOGAR
Y HABLAR

DEJAR A UN
LADO TU EGO
(SER GENEROSO).

GANARME LA
CONFIANZA

MEJORAR

LA CONVIVENCIA
ES POSITIVA

ESCUCHAR

PERSISTIR
EN LOS
OBJETIVOS

EMPATIZAR

UTILIZAR
ADECUADAMENTE
LA
PRODUCTIVIDAD

CONOCER LAS
CAPACIDADES
DE LOS
COMPAÑEROS

DAR
CONFIANZA
A LOS
COMPAÑEROS

RECONOCER Y
AGRADECER
EL TRABAJO
Y LA ACTITUD

REPARTIR EL
TRABAJO SEGÚN
SUS CAPACIDADES

COMPROMETERSE
CON EL COLECTIVO
Y CON
NUESTRO TRABAJO

DAR EJEMPLO!!!

ANEXO IV



QUERIDOS REYES MAGOS:

Este año, como todos los años, hemos sido unos grandes profesionales y lo más importante, buenos, rebuenos, y por eso os hemos escrito esta carta. Ya sabemos que sólo sois tres y que ya ha pasado la fecha, pero leedla, que seguro que algo podréis ir encargando:

- *Elaborar unas instrucciones, pautas o recomendaciones para definir mejor las funciones de CUBs y CAUBs, las actuales a todas luces, hacen que las funciones de coordinación sean confusas, duplicando en ocasiones el trabajo o perdiendo eficiencia.*
- *Establecer el diseño y la estructura de un Plan Anual de Trabajo que sirva de modelo a todas las provincias, en el cual queden recogidas las líneas generales de trabajo y los servicios a prestar por el colectivo de Agentes de Medio Ambiente para toda una provincia y anualidad.*
- *Seguir implementando y actualizando procedimientos operativos normalizados de trabajo que se apliquen de manera generalizada en todo el territorio.*
- *Aprovechar los servicios de Mentoría por Equipos del IAAP para mejorar las competencias asociadas a la coordinación, de manera que se unifiquen criterios y se establezcan buenas prácticas en todos los niveles jerárquicos, tales como la celebración de reuniones con los miembros del equipo, las reuniones de coordinación, la planificación del trabajo, el establecimiento de objetivos, etc.*

- Trabajar para *reducir cargas administrativas*, mediante actuaciones como:
 - Proponer cambios en la normativa y fomentar los trámites a través de *declaraciones responsables* de los usuarios.
 - Trasladar la necesidad de dotar a la coordinación regional y a las provinciales de *puestos de apoyo administrativo*.
 - Facilitar a compañeros con problemas para realizar tareas de campo el desarrollo de una *segunda actividad* de apoyo administrativo a los Agentes.
 - Dotar a los AMAs de *certificado electrónico profesional*.
 - Digitalizar el colectivo con PDA y desarrollar aplicaciones que faciliten la recogida y traslado de datos (retomar Sintagma) y así evitar exceso de horas de oficina para informes, etc.

- Hacer las gestiones oportunas para dar acceso, al menos a nivel de Unidad Biogeográfica, a *información restringida de datos* de Catastro, cotos, vehículos, etc

- Relanzar el *Plan de Formación* de 2018, introduciendo una serie de mejoras:
 - La *formación de nuevo ingreso* ha de tener una duración mínima de 2 meses.
 - Introducir la *formación específica para los puestos de coordinación*, que incluiría, si fuera posible, una serie de cursos de carácter obligatorio.
 - Presentación del Plan al IAAP para su validación, de manera que todas las actividades formativas, incluidas las correspondientes a la formación interna impartida por AMAs especializados dirigida a la transferencia de conocimientos al resto de los compañeros, sean homologadas por el Instituto.

- Reactivar el *grupo de AMAs en la Red Profesional* como espacio para:
 - Repositorio de normativa, procedimientos normalizados de trabajo y procedimientos internos que incluyan directrices relativas a la organización y coordinación.
 - Trabajo colaborativo.
 - Lugar de encuentro, etc.

- Crear otro grupo similar específico para *Coordinadores*.

Y como sois Magos y muy majos, y sabemos que en otras tierras no muy lejanas lo habéis traído a otros Agentes que han

sido buenos como nosotros:

- Crear una **Central de Comunicaciones** o Sala, a nivel regional o provincial, cubierta por agentes de medio ambiente donde, además de atenderse las necesidades de información que se generan durante la jornada de trabajo, siempre haya un **coordinador de guardia** que pueda apoyar en la toma de decisiones en determinadas actuaciones y sea responsable de las mismas, en ausencia de otros puestos de coordinación de la zona.
 - Comenzar instaurando un sistema de guardias no presenciales entre los distintos puestos de coordinación a nivel provincial, de forma que se puedan solventar problemas que aparezcan en turnos de tarde o fines de semana.
 - Que lo anterior sea el germen de una Centralita donde entren llamadas del 112 para atender a la ciudadanía y para apoyo a los AMAs en campo los 365 días del año a cualquier hora.
- Trasladarle al organismo o cargo competente la necesidad de contar con **centros de trabajo** bien equipados que faciliten la organización del trabajo de los AMAs.
- Incrementar la plantilla.
- Que la **Coordinación General** tenga rango de **Dirección General**, para mejorar la planificación.
- Animamos a la **Coordinación Regional** a reservarse algunos días al año para conocer de cerca el trabajo en las unidades a pie de campo, que conozca directamente a los agentes y los obstáculos o problemas con los que se encuentran en su día a día.

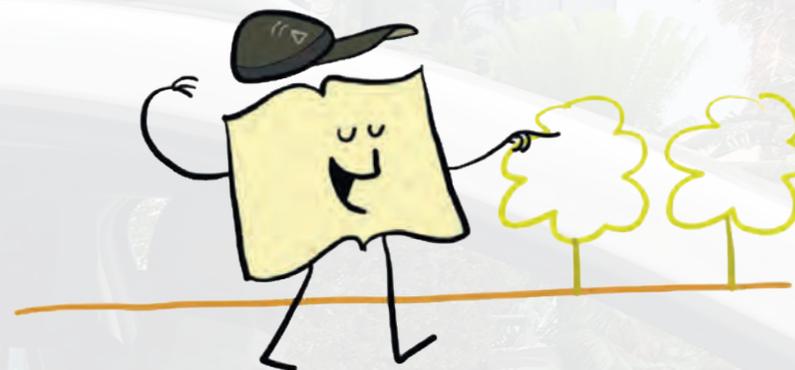
FELIZ 2023

ANEXO V: LISTADO DE INFORMACIÓN DE CADA UNIDAD

1. DOCUMENTOS DE USO GENERAL

PROTOCOLOS OFICIALES ACTUALIZADOS A NIVEL REGIONAL

Actas Genéricas - Inspección e Incidentes Vertidos
Delitos y Atestados - Toma de Muestras - Autorizaciones Directas
Inspección EDAR e Industrias - Actividades Caza Mayor
Actuaciones INFOCA - Cursos Pescador, Cazador, Guardas de Caza
Gripe Aviar, Zoonosis, Plagas, etc - Inspecciones Costas
Censos Fauna y Flora - Inspecciones Aguas - Programa Antídoto
Uso Material Propio Unidades - Filmaciones y Fotografía Naturaleza
Seguimiento Líneas Eléctricas - Procedimientos Notificaciones
Uso Público y Turismo Activo - Tramites Internos
Programa ALDEA
Plan Prevención Riesgos Laborales - Otros



IMPRESOS Y PLANTILLAS VARIAS

Actas Constatación - Actas Denuncia - Actas Inspección
Actas Manifestación voluntaria - Actas Autorizaciones directas varias
Actas Inspección Muladares - Actas Inspección Caza y Pesca
Actas Levantamiento Cadáveres - Actas Inspección Tendidos Eléctricos
Actas Cursos Pescador, Cazador y Guardas de Caza
Actas Censos Fauna y Flora - Actas Inspección Vías Pecuarias
Actas Inspección Protección Ambiental - Actas Notificaciones
Actas Inspección DPH y DPMT - Plantillas Informes
Plantillas Fotografías - Plantillas Régimen Interior - Otros

TRAMITES E IMPRESOS MANTENIMIENTO PARQUE MÓVIL

Parte mensual vehículos
Parte limpieza vehículos
Listado taller reparación y limpieza



IMPRESOS Y PLANTILLAS INFOCA

Partes investigación inicial incendios
Partes incendios
Partes Inspección Planes Prevención
Plantillas Plan Operaciones
Partes otras actuaciones

2. INFORMACIÓN TERRITORIAL

PLANES TÉCNICOS ORDENACIÓN MONTES

Direcciones e historial
Información de contactos

PLANES TÉCNICOS ORDENACIÓN FINCAS PRIVADAS

Direcciones e historial
Información de contactos

FINCAS PRIVADAS

Direcciones e historial
Información de Contactos

MONTES PÚBLICOS

Deslindes - Planes de Ordenación
Aprovechamientos - Inventarios

DEMARCACIÓN INCENDIOS

Torres vigilancia, red cortafuegos, balsas
y depósitos, puntos hídricos
Planes de prevención de incendios

DOMINIO PÚBLICO HIDRÁULICO

Deslindes - Delimitaciones Técnicas
Concesiones - Autorizaciones

VÍAS PECUARIAS Y CAMINOS PÚBLICOS

Inventarios y deslindes
Relación e historial ocupaciones

DOMINIO PÚBLICO MARÍTIMO TERRESTRE

Deslindes
Concesiones - Autorizaciones

CARTOGRAFÍA BÁSICA

Capas SHP - Capas KML
Capas Catastrales - Otras Capas

ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

PORN y PRUG
Proyectos, planes y programas

FLORA Y FAUNA

Inventario y cartografía de especies
catalogadas, amenazadas y de interés
Planes de recuperación, conservación, ...



LÍNEAS ELÉCTRICAS

Capas - Titularidades
Bases de datos de muertes de aves
Actas por electrocuciones y colisiones
Ámbitos prioritarios - Incendios

PLANES TÉCNICOS ACOTADOS

Dirección e historial
Información de contactos

VERTEDEROS CONTROLADOS

Dirección e historial
Histórico de denuncias/actas/informes

INSTALACIONES CON AUTORIZACIÓN AMBIENTAL

Direcciones e historial
Información de contactos

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Ayuntamientos y otras administraciones
Centros educativos
Instalaciones militares - Asociaciones

PUNTOS VERTIDOS INCONTROLADOS

Ubicación e historial

VERTEDEROS INCONTROLADOS

Dirección e historial
Histórico de denuncias/actas/informes

PEQUEÑOS PRODUCTORES DE RESIDUOS

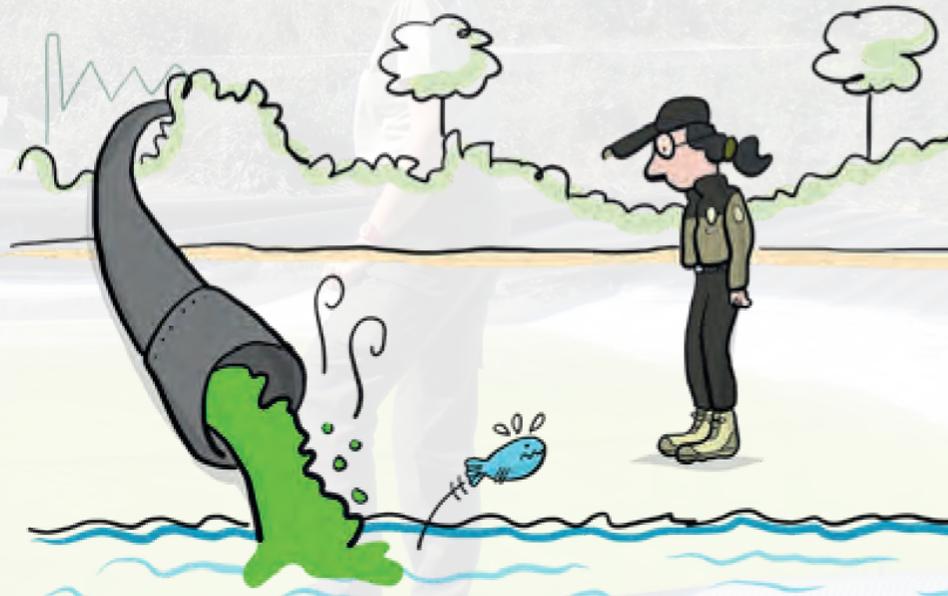
Dirección e historial
Información de contactos

LISTADO EDARS

Direcciones e historial
Información de contactos

PUNTOS VERTIDOS AUTORIZADOS

Direcciones e historial
Información de contactos



3. MATERIALES Y ENSERES ADMINISTRATIVOS

LLAVES

Vehículos.
Otras dependencias administrativas, naves, garajes
Instalaciones y fincas públicas
Fincas particulares



MATERIAL OFICINA

Folios
Impresos
Carpetas
Bolígrafos
Grapadoras
Otros

MATERIALES DEL SERVICIO

Cámaras
Brújulas
Lectores de microchip
Visores
Telescopios
Prismáticos
Clisímetros
Forcípulas
Cintas métricas
Maletines investigación delitos
fauna
Maletines investigación IIFF
Vadeadores
Chalecos anticortes/antibalas
Otros



ANEXO VI: ARTÍCULOS, PUBLICACIONES Y MATERIAL AUDIOVISUAL

1. ARTÍCULOS Y PUBLICACIONES

A continuación te ofrecemos alguna información de diversos aspectos publicados en webs o plataformas especializadas en el mundo de la dirección y la gestión de equipos, ya sea en la Administración Pública o en la empresa privada, pero que son muy útiles para desarrollar el trabajo diario de coordinación, así como para el conjunto de los Agentes de Medio Ambiente (pincha en la flecha de cada enlace para acceder):

- ➔ 5 principios del liderazgo que deberías conocer antes de ser jefe
- ➔ Errores cotidianos que debes evitar para mejorar la productividad
- ➔ Cuando los cargos públicos no tienen tiempo para pensar
- ➔ La importancia de saber desconectar del trabajo
- ➔ Eficacia y eficiencia del empleado público
- ➔ Consejos para mejorar la comunicación de los equipos
- ➔ Formación, ¿qué son los MOOCS? Una opción de formación on-line a tu alcance
- ➔ Prevenir y evitar el acoso laboral (“mobbing”), sexual y por razón de sexo u otra discriminación: protocolo de la Junta de Andalucía 2021
- ➔ 10 errores de liderazgo imperdonables
- ➔ Mejora tu productividad y tu salud con estos consejos sobre gestión del tiempo
- ➔ Cuando los cargos públicos dejan “su casa sin barrer”
- ➔ Gestión del tiempo: priorizar lo urgente y lo importante
- ➔ Consejos para que tus reuniones de trabajo sean más eficientes
- ➔ La importancia de la formación de los jefes
- ➔ Estilos de liderazgo y variables críticas de motivación para los empleados públicos
- ➔ Competencias directivas y estilos de liderazgo. Ética y responsabilidad pública (MÓDULO DEL IAAP)



2. MATERIAL AUDIOVISUAL

En estos enlaces puedes ver vídeos muy interesantes que pueden servir de apoyo en la coordinación y gestión de equipos y que también pueden resultar útiles al resto del grupo de trabajo (pincha en los enlaces para acceder):



LIDERAZGO y Gestión de equipos. (Conferencia completa)
Fernando Pena



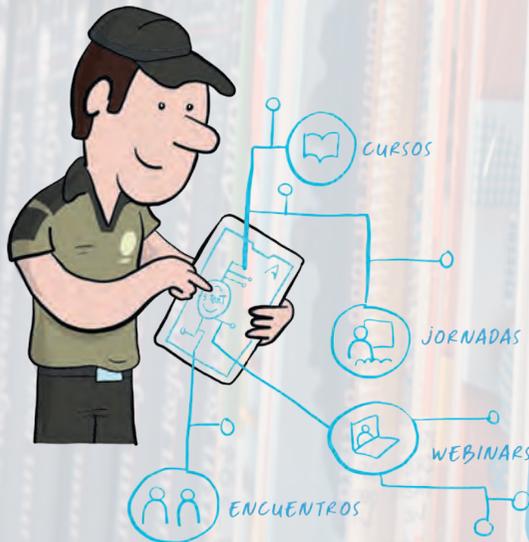
Actitud | Victor Küppers | TEDxAndorrataVella
Actitud y motivación
Victor Küppers



Webinar RRHH: Motivación y deber del empleado público
Instituto ITCIP



Mapas de Conocimiento III-IAAP
La falta de transmisión del conocimiento
Jornadas de Gestión del Conocimiento III-IAAP



Webinar del IAAP

Este canal de Youtube del IAAP contiene multitud de videos con materias muy interesantes para la gestión y organización de equipos, gestión del conocimiento, desarrollo personal.

También puedes encontrar algunos de estos vídeos en **"Empieza el día con el IAAP"**, vídeos de poca duración (unos 25 minutos) con temáticas de interés general para todo el personal de la Junta de Andalucía que te ayudarán a formarte en temas de utilidad para tus tareas diarias (gestión del estrés, configuración del correo corporativo, protección de datos, etc).

ANEXO VII: CUESTIONARIO. ¿CUÁLES SON MIS PUNTOS FUERTES Y CUÁLES DEBO MEJORAR COMO COORDINADOR/A?

Si ocupas un puesto de coordinación o te gustaría optar a él, ¿cómo puedes saber si necesitas mejorar y en qué aspectos? Aquí te ofrecemos algunas herramientas que pueden serte útiles para conocerte mejor como profesional y determinar cuáles son tus puntos fuertes, tus capacidades más destacadas y aquellas en las que te convendría trabajar. No se trata de ningún concurso, solo hay que intentar responder con sinceridad.

Autoevalúate ¡seguro que tienes muchas fortalezas y competencias que ni sospechabas! Y el resto se pueden practicar y mejorar, ¡atrévete!

Y si quieres ir un paso más allá y tener una visión más realista (todos tenemos tendencia a pensar lo mejor de nosotros mismos, o a veces nos exigimos demasiado), puedes pedir a tu equipo más cercano que te evalúe de forma anónima, sinceramente y con un espíritu constructivo.

AUTOEVALUACIÓN DE MI LIDERAZGO

Puntúate del 1 al 5: En desacuerdo (1), Totalmente de acuerdo (5)

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Normalmente estoy al día de las novedades en cuanto a la normativa medioambiental que afecta al desempeño de los Agentes de Medio Ambiente.					
2	Conozco la unidad que coordino y sus principales problemas ambientales.					
3	Conozco los protocolos normalizados de trabajo (PNT) oficiales existentes, incluidos impresos a utilizar, actas, etc. para el desempeño de muchas de las funciones de los Agentes de Medio Ambiente.					
4	Asisto a cursos de formación en materia medioambiental y otros específicos para mis labores de coordinación siempre que puedo.					
5	Me adapto fácilmente al cambio, a nuevos procedimientos y protocolos.					
6	Tengo bastante dominio y soltura con las herramientas informáticas necesarias para desarrollar mi trabajo y facilidad para aprender otras nuevas.					

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
7	Dispongo en la unidad de un archivo documental digitalizado y organizado con toda la información interna de la unidad (planos, montes públicos, vías pecuarias, etc) e información general actualizada (normativa, impresos, protocolos, etc.) a disposición de los agentes.					
8	Me aseguro de que la oficina esté ordenada de manera que se pueda localizar la información fácilmente en carpetas, bandejas o en el ordenador, evitando material obsoleto, desordenado, duplicado...					
9	Mantengo atención constante sobre el material, EPI, botiquines y herramientas necesarias para realizar ciertos trabajos.					
10	Ante nuevas incorporaciones de agentes, asumo el papel de tutor/a asesorándoles y proporcionándoles todas las herramientas que necesitarán en su trabajo.					
11	Procuro que el conocimiento de cada miembro del equipo se transmita a todos (de los veteranos a los más nuevos y viceversa) procurando documentarlo dentro de lo posible.					
12	Me interesa y fomento la formación continua de todo el equipo.					
13	Animo al grupo a mantenerse actualizado y a compartir la información adquirida en cursos de formación, fomentando así el trabajo en equipo.					
14	Considero importante y promuevo que los compañeros que asistan a cursos de formación dispongan del tiempo necesario para transmitir esos conocimientos al resto del equipo.					
15	Planifico y organizo actividades, inspecciones o tareas teniendo en cuenta los objetivos, los medios, los plazos y los resultados.					
16	Asigno las tareas y encomiendas teniendo en cuenta la carga de trabajo de cada agente.					
17	Llevo una agenda con mis compromisos profesionales y/o un calendario anual, donde planifico y calendarizo actividades a realizar, reuniones, tareas encargadas a los AMA, etc.					
18	Doy las instrucciones por escrito de forma clara, con un mismo mensaje y simultáneamente a todo el equipo.					
19	Me gusta ofrecer la información exacta para poder realizar un trabajo, compartiendo mi experiencia con los compañeros.					
20	Me coordino con otros puestos para evitar la ausencia de responsables por descansos, vacaciones y otros permisos.					
21	Me informo de los resultados del trabajo que han realizado los miembros de mi equipo, tanto para asegurarme de que ha sido efectivo y que sientan así que su esfuerzo "ha dado sus frutos", como para introducir las modificaciones que sean precisas para que así sea.					
22	Traslado la información siguiendo la jerarquía, tanto hacia los niveles superiores como hacia abajo, a través de los distintos puestos de coordinación, evitando los puentes.					

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
23	Fomento el envío de actuaciones de los AMA (fotos y texto) para su publicación en la cuenta de Twitter oficial @AAMM_And					
24	Planifico varias reuniones a lo largo del año para tratar asuntos diversos (consensuar cuadrantes, compartir información, establecer objetivos y prioridades, unificar criterios y metodologías de trabajo, resolver dudas, etc.).					
25	En las reuniones de equipo, considero tan importante hablar como escuchar.					
26	Facilito que los AMA expresen sus ideas y opiniones, agradeciendo todas las aportaciones.					
27	En las reuniones, establezco un orden del día conocido por todos, y al finalizar resumo de forma clara y breve las conclusiones y acuerdos.					
28	Comparto el resultado de los trabajos bien hechos para unificar criterios, motivar e inspirar al equipo.					
29	Cuando algún AMA de mi equipo hace un buen trabajo, procuro reconocer ese esfuerzo públicamente delante de los compañeros.					
30	Resuelvo las dudas y problemas de mi equipo realizando las gestiones directamente (o a través de mis superiores) sin hacer que la tarea recaiga sobre los AMA.					
31	Fomento la seguridad del personal y me aseguro de que el trabajo de los AMA se realiza en parejas (salvo ocasiones muy excepcionales y motivadas en las que se lleve a cabo en solitario).					
32	Ante casos de amenazas, agresiones, acoso o algún otro problema, brindo la ayuda necesaria y muestro empatía con la/s persona/s afectada/s, no quitando importancia a los hechos.					
33	Soy muy consciente de que somos servidores públicos y actúo en consecuencia.					
34	Intento dar buena imagen y ejemplo con mi apariencia, usando siempre elementos de la uniformidad de la última entrega.					
35	Huyo de los tratos de favor y el “amiguismo” o trato desigual ante administrados.					
36	Afronto el trabajo con ilusión, transmitiendo el valor y sentido de cada actividad o proyecto.					
37	Confío en mi equipo de trabajo y les muestro esa confianza.					
38	Valoro positivamente la iniciativa de los miembros del equipo					
39	Favorezco el espíritu de equipo, fomentando un ambiente distendido en el grupo.					
40	Tengo una buena relación profesional con el resto de coordinadores.					
41	Acepto mis errores.					

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
42	Soy coherente con mis criterios y opiniones, justificando posibles cambios cuando es necesario.					
43	Cuando debo corregir alguna actitud o trabajo, lo hago en privado con la persona que corresponda, nunca en público.					
44	Corto de raíz las posibles faltas de respeto hacia otros compañeros.					
45	Procuro gestionar mi tiempo distinguiendo lo importante y lo urgente de lo que no lo es.					
46	Reservo tiempo sin interrupciones, para "pensar", dentro de mi jornada laboral.					
47	Cuando termina mi jornada laboral, puedo desconectar y descansar.					
48	Dejo desconectar al resto de mi equipo, sin requerirles o molestarles fuera de su jornada laboral.					
49	Domino mis emociones y mantengo la calma bajo presión.					
50	Gestiono bien el fracaso y la frustración que a veces genera el trabajo.					
51	Encajo bien las quejas y críticas negativas, no tomándolas como algo personal.					
52	En las negociaciones adopto una actitud constructiva y procuro que todas las partes lleguen a un acuerdo					

¡ENHORABUENA, HAS RESPONDIDO TODAS LAS CUESTIONES! AHORA PODRÁS CENTRARTE EN TRABAJAR AQUELLOS ASPECTOS EN LOS QUE LA PUNTUACIÓN HAYA SIDO MENOR.



OTROS TEST DE AUTOEVALUACIÓN

Pincha sobre la ilustración para hacer el test:

Inicio / Desarrollo Personal / Liderazgo / ¿Cómo reconocer a un líder natural? Realiza este test



¿CÓMO RECONOCER A UN LÍDER NATURAL? REALIZA ESTE TEST

¿Cómo reconocer a un líder natural?
Uvirtual

Inicio / Desarrollo Personal / Liderazgo / Empoderamiento / Examen de liderazgo pdf y test



EXAMEN DE LIDERAZGO PDF Y TEST

Examen de liderazgo PDF y Test
Uvirtual

Inicio / Desarrollo Personal / Test emocional: Pon a prueba tus capacidades



TEST EMOCIONAL: PON A PRUEBA TUS CAPACIDADES

Test emocional: pon a prueba tus capacidades
Uvirtual

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR

UNIDAD 3.- LOS 6 ESTILOS DE DIRECCIÓN.

MODELOS DE DIRECCIÓN

Conozcamos cuáles son los estilos de dirección correlacionados directamente con el ambiente de trabajo y el momento adecuado para ponerlos en práctica.

El modelo de Goleman de Estilos de Liderazgo afirma la existencia de 6 estilos de dirección, 6 formas de ejercer el liderazgo. Vamos a enumerarlos primero y luego pasamos al detalle:

Los 6 estilos de dirección
IAAP

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo

PON A PRUEBA TUS HABILIDADES

¿Eres un buen líder en tu empresa?

Llegados a este punto creemos que es importante que demuestres cómo actuarías en distintas situaciones que pueden surgir en la vida laboral de todo líder. Por eso hemos creado esta herramienta interactiva en la que podrás saber cómo actuarías como líder en tu empresa y si efectivamente lo estás haciendo de manera correcta.

¿Eres un buen líder en tu empresa?
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
Consejería de Economía y Conocimiento

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo

HAZ EL TEST

¡Realiza el Test de 10 preguntas!

Ha llegado el momento de poner en práctica todo lo aprendido en el "Manual de Habilidades Directivas y de Comunicación". Realiza este test de 10 preguntas y comprueba en qué nivel se encuentran tus habilidades directivas.

¿Cuál de las siguientes respuestas consideras que no es una habilidad directiva de liderazgo?

Test Habilidades Directivas y de Comunicación
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
Consejería de Economía y Conocimiento

CUESTIONARIO 34 TALENTOS GALLUP
Identificando tus puntos fuertes

Instrucciones:

- Leer bien la definición de cada talento, y valorar como se aplica el mismo en tu persona, si realmente está presente. (Valoración 1-no está ó está poco desarrollado. 5-Valoración máxima).
- Una vez finalizado el test, seleccionar los talentos que has puntuado con un 4 ó 5. Confecciona una primera lista y analiza el resultado obtenido. Si no te convence, ó no te sientes identificado vuelve a pasar el test.
- A continuación pide al menos a 10 personas que te conozcan bien y cuyo criterio vayas a valorar sin cuestionario, que evalúen tus talentos siguiendo los criterios del test. Posteriormente compara sus resultados con los tuyos, analizando la media de las puntuaciones en cada ítem, con la autovvaloración que tu mismo realizaste. Confecciona ahora la lista definitiva.

TALENTO	PUNTAJACION
1-Hacedor/realizador: Son ese tipo de personas que siempre tienen algo que hacer, son incansables y su energía parece inagotable	

Identificando tus puntos fuertes
GALLUP

Psicología-Online • Test y escalas • Test Psicológicos • Test de liderazgo con resultados

Test de liderazgo con resultados

★★★★★ Valoración: 41123 votos | 282 comentarios

Por Equipo editorial, 7 noviembre 2018



¿Quieres saber si tienes lo que hay que tener para ser un buen líder? En este test de liderazgo con respuestas descubrirás si estás listo o lista para tomar las riendas de un equipo.

El liderazgo se define como el conjunto de capacidades que tiene un ser humano para poder gestionar un equipo de individuos, motivarlos y organizarlos de manera que realicen efectivamente una serie de tareas y responsabilidades. Este cuestionario online y gratis que encontrarás aquí, está basado en el test de estilos de liderazgo de Daniel Goleman, pionero en el estudio de la inteligencia emocional y uno de los mayores exponentes en la psicología actual.

Test de liderazgo con resultados
Psicología-Online

ANEXO VIII: 6 MODELOS DE DIRECCIÓN: ¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES?

Material didáctico del MOOC de Dirección Pública del IAAP (con permiso de reproducción).

Modelos de dirección

Conozcamos cuáles son los estilos de dirección correlacionados directamente con el ambiente de trabajo y el momento adecuado para ponerlos en práctica.

El modelo de Goleman de Estilos de Liderazgo afirma la existencia de 6 estilos de dirección, 6 formas de ejercer el liderazgo. Vamos a enumerarlos primero y luego pasamos al detalle:

- **Directivo:** dirigir a través de directrices concretas, buscando el cumplimiento de los propósitos a corto plazo. Quien lidera, dice: **HAZ LO QUE TE DIGO.**
- **Orientativo:** inspirar al equipo hacia la consecución de metas y planteamientos de largo plazo. Quien lidera dice: **VEN CONMIGO.**
- **Relacional o afiliativo:** priorizar la armonía y buenas relaciones entre todos los partícipes del equipo. La persona líder dice: **LAS RELACIONES SON LO PRIMERO.**
- **Participativo:** buscar el compromiso del equipo a través de una participación real en las decisiones habituales del entorno de trabajo. La persona líder dice: **¿TÚ QUÉ OPINAS?**
- **Coach o Capacitador/capacitadora:** dirigir con el propósito de que su equipo crezca e incremente su talento profesional en el medio plazo. La persona líder que dice: **TU PUEDES CONSEGUIRLO.**
- **Imitativo:** actúa como una experta o experto en el rol de sus colaboradoras y colaboradores. Se pone a sí misma/o como ejemplo y espera que las demás personas alcancen sus altos estándares de excelencia. La frase que resume este estilo sería: **HAZLO COMO YO LO HAGO.**

Estilo Directivo.

Comportamientos habituales:

- No suele solicitar opiniones sobre sus directrices, que son muy concretas.
- Promueve el cumplimiento inmediato de las tareas indicadas.
- Hace un seguimiento muy cercano, no permitiendo ninguna desviación.
- Proporciona feedback centrado en los errores cometidos.
- Utiliza la amenaza (aunque no sea personal) como técnica de persuasión.

Cuándo “Suma”:

- Sobre tareas y actividades sencillas.
- Ante urgencias, en las que se necesita claridad y concreción de actuación.
- Cuando existe un importante riesgo o amenaza si no se cumple lo previsto.
- Ante colaboradoras/os problemáticos.

Cuándo “Resta”:

- Sobre tareas y actividades complejas.
- De cara al futuro, porque no permite crecer a su equipo, reaccionando éste con rebeldía, pasividad o abandono.
- Con personas colaboradoras experimentadas, con proactividad y motivación personal por sacar sus responsabilidades adelante.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Directivo:

- **Conoce a fondo el puesto.** Para ser más eficaz en este estilo, deberías conocer el puesto incluso mejor que la persona que lo realiza . En ese caso tu visión y tu opinión tendrían una clara prioridad sobre las de los demás.
- **Da órdenes directas.**
- **Establece estándares estrictos de conducta y desempeño.**
- **Toma decisiones.** Tú eres la persona que toma las decisiones, quien se hace cargo, así que necesitas comunicar, tanto verbal como no verbalmente, lo que quieres.
- **Supervisa de cerca.** Mantente al tanto de lo que está sucediendo en la medida en que sea posible. Establece procedimientos que generen una información rápida y directa relativa a la actividad de cada persona y a sus resultados inmediatos.
- **Critica la desviación de las normas y reglas.** Señala a la gente cuáles son las conductas que claramente no se sitúan dentro de lo que se debe hacer y utiliza algún tipo de sanción o advertencia para disminuir esos comportamientos. Insiste en la obediencia a las normas de la organización sin excepción. Deja claro que las únicas desviaciones que se tolerarán serán aquellas que hayas autorizado previamente.

Estilo Orientativo.

Comportamientos habituales:

- Se encarga de definir y desarrollar una “visión” concreta hacia dónde dirigir los esfuerzos.
- Pide opinión a su equipo sobre cómo alcanzar los propósitos de futuro, sin obviar su responsabilidad.
- Siente que conseguir la involucración de su equipo en torno a la “Visión” es una de sus responsabilidades clave.
- Predispone y convence al equipo acerca de los beneficios personales e intereses corporativos que pueden conseguirse a través de la “Visión”.
- Fija criterios de calidad y los correlaciona con la “Visión” a largo plazo.
- Refuerza positivamente y recrimina comportamientos, persiguiendo así la eficacia de su feedback (retroalimentación).

Cuándo “Suma”:

- Ante las nuevas incorporaciones, necesitadas de claridad organizativa.
- Cuando la autoridad, carisma y criterio del mando es reconocido por su equipo.
- En situaciones de cambio, donde son necesarias normas y pautas de necesario cumplimiento.

Cuándo “Resta”:

- Ante situaciones de emergencia que requieren de una actuación inmediata.
- Cuando no se tiene el reconocimiento del equipo.
- En tareas rutinarias o con personas empleadas conflictivas.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Orientativo:

- **Presenta tus objetivos. Expón tu visión, tus políticas estrategias y objetivos.** La “visión” que plantees debe ser algo deseable y factible. Haz ver claramente a todo tu equipo cuál es la misión de la organización y cuál es la relación que los objetivos de tu puesto guardan con ella, así como la manera en la que los objetivos de ellos se reflejan en tus expectativas.
- **Pide 1inputs’ (entradas) a tus colaboradores y tus colaboradoras.** Pídeles que hablen de sus ideas, pensamientos, sentimientos e inquietudes, acerca de cualquier cosa relacionada con los objetivos y el funcionamiento de la organización, y responde a ellas con rapidez y con sinceridad.
- **Proporciona razonamientos.** Explica los “porqués” asociados a tus decisiones y acciones. Si es posible, trata de ligarlos a las metas y objetivos estratégicos de la organización, utilizando la fórmula: **Afirmación + Información y razonamientos = “Explicación de los porqués”**
- **Delega las responsabilidades con claridad.** Evita hacer las cosas por ti misma/o simplemente porque deban ser hechas.
- **Proporciona feedback (retroalimentación).** Permite que el resto sepa cuándo sientes que están haciendo las cosas bien y cuando no. Sé específico acerca de las conductas que deberían o no deberían continuar y menciona la razón. Da el ‘feedback’ (retroalimentación) de forma periódica.
- **Administra las recompensas y los castigos de manera justa y conocida.** Establece la política con firmeza y sin discriminación, basándote estrictamente en el mérito de cada persona.

Estilo Relacional.

Comportamientos habituales:

- Su objetivo fundamental es crear buena armonía en torno al equipo.
- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de las personas colaboradoras.
- Presta atención a “todas las personas” e insiste en las cosas que las mantiene “felices” (seguridad en el trabajo, beneficios sociales, ayudas familiares, ...).
- Aprovecha las oportunidades para dar feedback (retroalimentación) positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- En ocasiones, recompensa las características personales tanto como el desempeño del puesto.

Cuándo “Suma”:

- Cuando las tareas son conocidas y dominadas por parte del equipo.
- Cuando es necesario proporcionar refuerzo personal a alguna persona colaboradora.
- Como estilo complementario de otros estilos, a excepción del Directivo.
- Cuando se ha de fomentar la cohesión de uno o varios equipos para mejorar su rendimiento.

Cuándo “Resta”:

- Cuando, ante rendimientos insuficientes, es necesario proporcionar feedback (retroalimentación) al equipo.
- Ante momentos de alta complejidad, urgencia o crisis.
- Con personas colaboradoras centradas en la tarea o poco predispuestas a mantener una relación cordial y cercana con su superior.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Relacional:

- **Identifica los conflictos interpersonales y actúa para resolverlos.** Identifica las características positivas de la gente y acéptala tal como es. Motiva a cada uno a que haga lo mismo que el resto y a que se trabaje en armonía.
- **Simpatiza con los demás.** Trata de ser y mostrarte comprensiva/comprensivo hacia los sentimientos de los miembros de tu equipo. Tómate tiempo para charlar con él cuando las cosas no les están yendo muy bien.
- **Ten en cuenta las necesidades personales de quienes trabajan contigo.** Reconoce aquellas situaciones en las que los requerimientos de la organización relativos a las tareas a cumplir deberían ser modificados para adaptarse a sus necesidades personales. Evita anteponer las metas de la organización al bienestar de tu gente.
- **Confía en tu gente.** Confía en que harán las cosas bien si son tratados positivamente. Muéstrales que te preocupas por su bienestar y que darías la cara por ellas/os. De esta manera recibirás a cambio lealtad y buen desempeño.
- **Promueve los contactos personales con tu equipo.** Viaja con ellas/ellos, compartid tiempo personal. Promueve actividades sociales. Organiza actividades, tales como fiestas, reuniones, celebraciones de cumpleaños y de aniversarios, fuera de las horas de trabajo.
- **Ten detalles personales.** Tales como tarjetas, notas de agradecimiento, felicitaciones en fechas destacadas, etc.

Estilo Participativo.

Comportamientos habituales:

- Reconoce y recompensa el rendimiento esperado, dejando en un segundo plano el feedback (retroalimentación) negativo o el recriminar el rendimiento inadecuado.
- Cuenta con la opinión y criterio de su equipo a la hora de tomar decisiones relacionadas con el día a día.
- Siente predisposición y confianza en la capacidad y buen hacer y en su alineamiento con los intereses corporativos.
- Organiza y mantiene reuniones frecuentes para contar con su opinión y escuchar sus sugerencias.

Cuándo “Suma”:

- En equipos que tienen pleno conocimiento y capacidad sobre cómo realizar las tareas y responsabilidades.
- Cuando no está claro cuál es el mejor enfoque o planteamiento, y las personas colaboradoras pueden apoyar y sumar a dicho planteamiento.
- Cuando la coordinación es una de las prioridades clave.

Cuándo “Resta”:

- Ante momentos de alta complejidad, urgencia o crisis.
- Cuando las personas que colaboran no son lo suficientemente competentes, no poseen la información necesaria o necesitan una supervisión cercana y directa.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Participativo:

- **Celebra reuniones para compartir información.** Involucra a todas las personas y mantén las bien informadas acerca de los asuntos organizacionales que les afectan. Esto lo puedes hacer a través de reuniones frecuentes donde se comparta información e ideas. Trata siempre de incluir a todas las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones.
- **Desarrolla tus habilidades para dirigir reuniones.** Este estilo, para ser eficaz, requiere de excelentes habilidades en este sentido. Esto incluye aspectos relacionados con el establecimiento de una agenda, la administración del tiempo, la motivación de la gente escéptica, el manejo de las personas dominantes, la atención, el autocontrol, la paciencia, etc.
- **Comparte la toma de decisiones.** Pídele a tu equipo que participe contigo en la toma de las decisiones importantes. Dales la información que tengas y fomenta la motivación para decidir colectivamente la mejor manera de responder a ella.
- **Busca el consenso.** No tomes ninguna decisión ni lles a cabo ninguna acción hasta que todo el mundo haya sido escuchado y, en general haya estado de acuerdo en apoyarla como la mejor solución bajo las circunstancias del momento.
- **Reconoce el buen desempeño.** Utiliza el ‘feedback’ positivo con tu equipo y recompensa los esfuerzos productivos. Confía en que el hecho de acentuar lo positivo redundará en un buen desempeño general, y por lo tanto no habrá necesidad de dar ninguna retroalimentación negativa.

Estilo Capacitador.

Comportamientos habituales:

- Hacer que su equipo conozca cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus puntos débiles, correspondiéndose con sus intereses profesionales.
- Promover que se marquen retos a largo plazo.
- Plantear acciones dirigidas al crecimiento individual del equipo.
- De forma calculada, permite que las personas colaboradoras se equivoquen y aprendan a través del error.

Cuándo “Suma”:

- Cuando el equipo reconoce la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener.
- Cuando las personas trabajadoras están motivadas para tomar iniciativas, apostar por la innovación y buscar su desarrollo profesional.

Cuándo “Resta”:

- Cuando el personal directivo no es experto.
- Cuando las personas empleadas necesitan mucha dirección y “feedback” continuo.
- En situaciones de crisis.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Capacitador:

- **Negocia los objetivos y planes de desempeño.** Utiliza el sistema de dirección por objetivos para determinar las metas acorto y medio plazo y los planes de acción. Es decir, negocia con el equipo qué, cuándo y cómo. Dales las directrices y parámetros generales. Trata de comprobar sus enfoques más que simplemente corregirlos y decirles lo que hay que hacer.
- **Establece objetivos de desarrollo profesional.** Pídele al equipo que planifique sus propios objetivos de desarrollo profesional a largo plazo, es decir, cuáles son las capacidades y actividades que realmente quieren tener en el futuro y que quieren desarrollar. Trata de entender por qué ese objetivo es importante y cómo se relaciona con otras aspiraciones que puedan tener en sus vidas.
- **Apoya a tu gente.** Sugiere las maneras específicas en las que puedas ayudarles a alcanzar sus objetivos de desarrollo profesional. Determina la clase de ayuda que pueden necesitar de ti y negocia un acuerdo en el que se tomen en cuenta las expectativas de ambas partes.
- **Busca oportunidades para tu equipo.** Trata de encontrar o de crear las oportunidades en las que se promueva el desarrollo profesional. Esto puede incluir una “venta” apropiada de las capacidades de tu gente a las personas responsables de otras áreas.
- **Motiva la mejora.** Establece un proceso de revisión periódica para ir viendo si hay algunos ajustes necesarios. Motívalos a tener presentes sus objetivos y a trabajar continuamente para lograrlos.

Estilo Imitativo.

Comportamientos habituales:

- Dirige dando ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que el resto conozca los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento “pobre”.
- Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando el equipo le solicita ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.
- Se coordina con los/las demás solamente si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.

Cuándo “Suma”:

- Cuando el equipo se encuentra altamente motivado, es competente y conoce sus puestos y, por tanto, necesita poca dirección.
- Cuando dirige a personal “staff” (por ejemplo: técnicos/as de I&D, asesores/as legales, etc.).
- Para desarrollar a las personas trabajadoras que son parecidas a quien ejerce la dirección.

Cuándo “Resta”:

- Cuando la persona directiva no puede hacer todo su trabajo personalmente (por ejemplo, cuando la organización está creciendo o se requiere aumentar la delegación).
- Cuando el equipo necesita dirección, desarrollo y coordinación.

Recomendaciones para desarrollar el Estilo Imitativo:

- **Mantén un nivel alto y experto en tus habilidades y conocimientos profesionales y técnicos.** Para ser eficaz en este estilo, debes tener credibilidad como una persona experta de primera línea en cualquier cosa que hagas.
- **Predica con el ejemplo los comportamientos que quieres en tu gente.** (Por ejemplo, ser el primero en llegar al trabajo y el último en irse). Cuando la situación requiere proporcionar ayuda a tu equipo, dásela o diles cómo actuarías tú en esa situación. Intenta anticiparte a todas las posibles dificultades que puedan encontrar y explícales cómo deberían evitarlas o superarlas.
- **Insiste en la excelencia.** Si una persona no puede ser excelente en una tarea en particular, no se la vuelvas a asignar en el futuro. En vez de ello, trata de encontrar algo en lo cual sí pueda serlo. Delega las tareas de riesgo bajo o moderado.
- **Asegúrate de que cuando delegas una tarea ciertamente cae en manos de una persona que puede manejarla bien.** Si los resultados son críticos para la organización, trata de buscar una persona muy experimentada para apoyarte en ella.
- **Pon énfasis en los resultados.** Permite que tu equipo sepa que no interferirás mientras vaya alcanzando los resultados que esperas. Y que en caso de que necesite alguna ayuda, estarás disponible para ayudarles.



**COMPONENTES DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA
QUE HA ELABORADO ESTA GUÍA:**

Aniceto del Castillo, José Joaquín

Arjona Ruíz, Pedro

De la Vega Santamaría, José Luis

Fernández Espejo, Juan Manuel

Jiménez Ramírez, Isabel María

Jiménez del Río, Esperanza

Montes Rincón, José

Moreno Valderas, Ana

Nieto Ojeda, José Miguel

Ojeda Robles, José Luis

Reyes Moreno, Juan

Rodríguez Roberts, Rubén

Ruíz Sánchez, Antonio

Sánchez-Grande Rasco, María

AGRADECIMIENTOS:

Queremos dar las gracias a todas las personas que han colaborado en los contenidos de esta guía, en especial a:

- *Juan José Alesina Ruíz* y resto de compañeros que se interesaron por el proyecto pero que finalmente no pudieron continuar por problemas de disponibilidad.
- Todos los coordinadores que nos regalaron su tiempo e hicieron valiosas aportaciones a través de las entrevistas personales y telefónicas.
- Todos aquellos que participaron en la encuesta online.

A scenic view of a mountain range with a semi-transparent text box in the foreground. The background shows a vast landscape of rolling mountains under a clear blue sky. In the foreground, a rocky mountain peak is visible with some snow patches and a few hikers. The text box is white with rounded corners and contains three lines of text.

Nuestra más profunda gratitud a:

· *José Ignacio Artillo y Elisa Rodríguez*, responsables del programa del IAAP "En Comunidad. La colaboración expandida" por su capacidad resolutive, su absoluta disponibilidad, su paciencia y su contagioso entusiasmo.

· *Álvaro Reinoso, ARO*, el magnífico diseñador gráfico que ha maquetado esta guía. Jamás hubiéramos conseguido una publicación tan atractiva si no hubiera sido por su creatividad, su entrega, su profesionalidad y su capacidad para entender nuestro proyecto.

· *Ángel Martínez García*, por apoyar desde el primer momento nuestra iniciativa.



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

