



Gestionar: revista de empresa y gobierno

<https://www.revistagestionar.com>

ISSN: 2810-8264 / ISSN-L: 2810-823X

Editada por:
Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inuudi Perú



ARTÍCULO ORIGINAL


Validez de contenido de instrumento: Evaluación de la gestión administrativa municipal basado en organizaciones inteligentes

Instrument content validity: Evaluation of municipal administrative management based on intelligent organizations

Validade de conteúdo do instrumento: Avaliação da gestão administrativa municipal baseada em organizações inteligentes


José Tarrillo¹

Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque - Lambayeque, Perú

 <https://orcid.org/0000-0003-4782-0850>
jecarrascot@unprg.edu.pe (correspondencia)


Rogger Morán

Universidad César Vallejo, Lambayeque - Lambayeque, Perú

 <https://orcid.org/0000-0001-7037-097X>
rморans@ucv.edu.pe

José Saldaña

Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque - Lambayeque, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-0577-7666>
Jose.saldana@untrm.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.010>

Recibido: 10/09/2022 Aceptado: 10/11/2022 Publicado: 12/11/2022

PALABRAS CLAVE

coeficiente V de Aiken, gestión administrativa municipal, modelo de organizaciones inteligentes, validez.

RESUMEN. En el marco de las transformaciones sociales que se vienen realizando, es necesario contar con instrumentos que permitan adoptar nuevos modelos de gestión administrativa en las instituciones públicas locales. El objetivo del presente trabajo fue construir un instrumento de evaluación de la gestión administrativa municipal basado en el modelo de organizaciones inteligentes, y demostrar su validez de contenido. Se realizó investigación con enfoque mixto, cualitativo por juicios de expertos, y enfoque cuantitativo aplicando el Coeficiente de la V de Aiken. Los resultados mostraron un instrumento construido de 50 ítems, y se obtuvo un coeficiente V de Aiken de 0.8 a uno, y de 0.98 para cada variable. Se concluyó que el nuevo instrumento de evaluación de la gestión administrativa municipal basado en el modelo organizaciones inteligentes,

¹ Investigador de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Perú.



presenta validez de contenido y que estaría apto para pasar a la evaluación de constructo como siguiente fase del proceso de validez.

KEYWORDS

Aiken's V coefficient, model of intelligent organizations, municipal administrative management, validity.

ABSTRACT. Within the framework of the social transformations that are taking place, it is necessary to have instruments that allow the adoption of new models of administrative management in local public institutions. The objective of this work was to build an evaluation instrument for municipal administrative management based on the model of intelligent organizations, and to demonstrate its content validity. Research was carried out with a mixed, qualitative approach based on expert judgments, and a quantitative approach applying the Aiken's V Coefficient. The results showed an instrument constructed of 50 items, and an Aiken's V coefficient of 0.8 to one was obtained, and 0.98 for each variable. It was concluded that the new municipal administrative management evaluation instrument based on the intelligent organizations model, presents content validity and that it would be suitable to pass to the construct evaluation as the next phase of the validity process.

PALAVRAS-CHAVE

coeficiente V de Aiken, gestão administrativa municipal, modelo de organizações inteligentes, validade.

RESUMO. No quadro das transformações sociais que estão ocorrendo, é necessário ter instrumentos que permitam a adoção de novos modelos de gestão administrativa nas instituições públicas locais. O objetivo deste trabalho foi construir um instrumento de avaliação da gestão administrativa municipal baseado no modelo de organizações inteligentes e demonstrar sua validade de conteúdo. A pesquisa foi realizada com abordagem mista, qualitativa, baseada em julgamentos de especialistas, e quantitativa, aplicando-se o Coeficiente V de Aiken. Os resultados mostraram um instrumento construído com 50 itens, obtendo-se um coeficiente V de Aiken de 0,8 para um, e 0,98 para cada variável. Concluiu-se que o novo instrumento de avaliação da gestão administrativa municipal, baseado no modelo de organizações inteligentes, apresenta validade de conteúdo e que seria adequado passar para a avaliação de constructo como próxima fase do processo de validade.

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, la existencia de factores como las innovaciones tecnológicas, la globalización de los mercados, los procesos de transformación social, entre otros, provocan cambios permanentes de gestión administrativa (Del Carpio et al., 2019) en el entorno de las organizaciones y exigen adaptarse de manera permanente; para ello, resulta necesario el aprendizaje del proceso de innovación, como principal objeto de las organizaciones inteligentes (Senge, 2019). Ello implica que las instituciones deben adoptar nuevos modelos administrativos que respondan al enfoque de pensamiento sistémico, como piedra angular del dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo (Senge, 2019). Dicho enfoque viene siendo aplicado en la empresa privada, mas no se ha encontrado evidencia de su aplicación en instituciones públicas como las municipalidades, importantes indicadores que tienen por naturaleza atender las demandas sociales de la población de su jurisdicción (Castro-Pozo, 2015); por lo tanto, en ausencia de ello, es de suma importancia validar un instrumento documental de recojo de información en una institución pública municipal, que permita evaluar si la gestión administrativa municipal se encuentra cercana o no al modelo de organizaciones inteligentes propuesto por Senge (2019), y proponer las innovaciones necesarias. Según Seminario (2020) una organización inteligente valora el papel que puede desempeñar el aprendizaje en el desarrollo de la efectividad organizacional y lo demuestra al tener una visión inspiradora para el aprendizaje, así como una estrategia de ingresos que ayudará a la organización a lograr su visión.

El proceso de validación de cuestionarios que tienen como propósito evaluar la gestión administrativa de las organizaciones, ha sido estudiado por varios investigadores. Algunos diseñaron y validaron un cuestionario recurriendo al enfoque cualitativo aplicado a la franquicia restaurantera localizada en la ciudad de Xalapa,

Veracruz (Luis y García, 2020). Los autores midieron doce indicadores, en cuatro dimensiones: Proceso administrativo, Gestión de recursos humanos, Responsabilidad social empresarial, y Competitividad empresarial. Estas dimensiones conforman la variable de estudio: Gestión Administrativa. Además, indicaron, el detalle del proceso para diseñar un instrumento de recopilación de información. Aunque lograron diseñar y validar un cuestionario tipo Likert, éste no considera el modelo de organizaciones inteligentes que es de interés en esta investigación.

Otros investigadores analizaron, desde el enfoque cuantitativo, no experimental y con muestreo probabilístico, el nivel de validez de constructo, convergente y discriminante de un instrumento de medición del capital intelectual en 226 empresas de México y Bolivia (Núñez et al. 2021). El cuestionario fue auto administrado a representantes de las empresas participantes. Para alcanzar la validez de contenido del instrumento de medición siguieron los siguientes pasos: 1° Traducir el cuestionario del inglés al español; con revisión de la traducción, e hicieron comentarios de mejora; 2° Realizar ajustes gramaticales y semánticos; 3° Re-traducir del español al inglés con el fin de revisar similitudes y detectar diferencias en la redacción de los reactivos; 4° Aplicar prueba piloto a una pequeña muestra de estudiantes de posgrado que trabajaban en empresas privadas; y 5° Aplicar la versión final del cuestionario a la muestra de estudio en México. Los autores utilizaron tres dimensiones: Humana, Estructura y organización, y Relación con otros entes que fueron medidas a través de 14 ítems en una escala de tipo Likert. El proceso de validación utilizado por estos autores es interesante; sin embargo, las dimensiones utilizadas son diferentes al modelo de organizaciones inteligentes que es interés de esta investigación.

En otros casos se presentan evidencias de validez de constructo, criterio y consistencia interna de un instrumento que mide el compromiso organizacional (Fonseca et al., 2019). Ellos, desarrollaron un proceso por etapas, hasta llegar al diseño de un instrumento final, compuesto por 25 reactivos aplicado a 230 trabajadores de una universidad pública, identificándose tres factores (afectivo, moral e identificación con objetivos y valores), obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.86 a 0.89. Estos factores, resultan interesantes para el proceso de los autores; sin embargo, no están identificados en las dimensiones del modelo de organizaciones inteligentes; además, se centran en la validez cuantitativa directamente y no utilizan la validación de contenido como un paso inicial, como es el objetivo del presente instrumento.

En un estudio instrumental se aborda el análisis de la validez de constructo y confiabilidad del instrumento: El enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento (Martínez et al., 2020). La construcción del instrumento se basó en los cuatro ejes fundamentales del ciclo de gestión y en lo expresado en el primer principio de la Declaración de Marrakech, fue aplicado a 505 directivos de la administración pública. Los autores obtuvieron un Alfa de Cronbach: 0.868, con lo que dan por validado cuantitativamente el instrumento propio para sus dimensiones pero no para el modelo de organizaciones inteligentes.

En el estudio sobre validez de constructo y confiabilidad de un nuevo instrumento de auto reporte, para medir mindfulness y ecuanimidad en una población de habla hispana (Moscoso et al., 2020), los autores aplicaron un proceso sucesivo de pruebas piloto hasta configurar 21 ítems. Para la validación cuantitativa utilizaron el método de los mínimos cuadrados no ponderados con rotaciones *promin*. El proceso utilizado por los autores es interesante; sin embargo, no utilizaron la validez de contenido como una etapa previa. La aplicación, desde el enfoque cuantitativo, del Coeficiente V de Aiken, podría agilizar el proceso y disminuir el tiempo para la obtención de un cuestionario validado presto para su uso.

Los antecedentes mencionados se enfocan sobre todo en la validez de constructo sin mostrar el inicio del proceso; es decir, la validez de contenido, el mismo que aporta significados básicos y teóricos necesarios para la construcción de un instrumento. Asimismo, ninguno considera el análisis mediante el Coeficiente V de Aiken, solo toman en cuenta herramientas de análisis para la confiabilidad tales como el Alfa de Cronbach, entre otros. Es importante resaltar que ningún instrumento contiene ítems que midan las variables de gestión pública, que sirva para evaluar la gestión administrativa de las municipalidades locales. Esta evaluación permitiría brindar recomendaciones de innovación, pertinentes al modelo de Organizaciones inteligentes. De este modo, la realidad justifica contar con un nuevo instrumento; asimismo, y como el proceso de validez de un nuevo instrumento es importante y necesario para garantizar la calidad de los datos recogidos, resulta relevante iniciar el proceso de validez desde el inicio, vale decir, desde el contenido; por tal razón, se ha formulado la siguiente hipótesis: Si el Coeficiente V de Aiken es mayor que 0.7 en todos los reactivos del nuevo instrumento para evaluar la gestión administrativa municipal peruana basado en el modelo de organizaciones inteligentes, entonces dicho instrumento tiene validez de contenido.

Los objetivos de la presente investigación fueron: 1° Construir un instrumento en base al modelo organizaciones inteligentes de Senge (2019) y la teoría de gestión administrativa; y 2° Obtener la validez de contenido del nuevo instrumento.

2. MARCO TEÓRICO

Modelo de Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones inteligentes, son organizaciones o empresas que, de manera continua y sistemática, se embarcan en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas (Senge, 2019). Son sistemas sumamente complejos integrados desde distintos niveles por la actividad humana, como, por ejemplo: Relaciones intergrupales, valores, normas, actitudes, pequeños grupos, personalidades; todo esto como un modelo multidimensional y complejo (Chiavenato, 2014). Cabe destacar que, para cumplir los objetivos de la organización de manera eficiente y alcanzar el éxito de la organización, esto obedece a cómo los recursos y a las personas son dirigidos (Gómez y Balkin, 2003). Es decir, que para lograr la eficiencia y eficacia en una organización es imprescindible el talento humano. Se determina una organización inteligente por la capacidad de aprendizaje que tiene su talento humano, siendo una ventaja competitiva donde los individuos y la organización misma aprenden. Con este postulado decimos que la organización es observada como un ser vivo, ya que se ajusta a cualquier contexto mejorando el desempeño y la adquisición del conocimiento, se adapta dentro de un proceso duradero y a conceptos en competencias prácticas. La diferencia entre el resto de las organizaciones y las organizaciones inteligentes, es su capacidad de gestionar el aprendizaje, de fomento y de incrementar el progreso de toda la organización. Es ineludible evolucionar en el ámbito empírico, ya que en las organizaciones que aprenden sus argumentaciones son meramente teóricas y necesitan generar de las expansiones y limitaciones que logran una base sólida (Erazo, 2013).

Según Senge (2019) una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. Ello implica que cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. El mencionado autor distingue a la organización que aprende sobre la base de cinco disciplinas que convergen para innovar y dar origen a las organizaciones inteligentes. Estas son definidas a partir de ciertas características particulares, de esquemas o de métodos: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento

sistémico, la quinta disciplina, la que integra a las demás fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Con el pensamiento sistémico se benefician las organizaciones, porque este contribuye a la optimización de los procesos, el cumplimiento de metas y una planeación estructurada (Muñoz, 2017).

El Dominio personal, es un sistema en donde a nuestra visión personal permite sostener la tensión creativa mediante el conflicto estructural y asumir el compromiso con la verdad, usando el subconsciente (Gil, 2007).

Modelos mentales, se refiere a la capacidad en cada persona de liberar imágenes internas del mundo, conocidas como saberes previos como las teorías personales, las creencias, los paradigmas, entre otros, exponiéndolas ante el predominio de los otros donde los modelos internos se cambian a conscientes y después transformarlos en consistentes de acuerdo con lo real (León et al. 2015). Ello se logra mediante la planificación como aprendizaje y directorios internos, así como la reflexión e indagación, diseñando estrategias gerenciales para la eficiencia y eficacia de la gerencia pública en la administración del talento humano, a través del fortalecimiento de la disciplina, dominio personal (Quintero et al., 2009).

La visión compartida se refiere a una práctica que describe aquellas aptitudes para alcanzar la visión del futuro, respaldando un genuino compromiso ante una mera consideración. Cuando los líderes aprenden a dominar esta conducta ven lo desacertado que es intentar imponer una visión, por muy sincera que sea (Gil, 2007).

Aprendizaje en equipo, es un mecanismo donde distintos objetos de conocimiento interceden en sus diversas características y jerarquías racionales. De este modo, se puede decir de una manera racional que es la capacidad de desarrollar la inteligencia (Palacios, 2000).

El pensamiento sistémico, indica que sólo hay una manera de adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. El pensamiento sistémico es la disciplina que integra las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizativo. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el hilo conductor. No cabe duda de que, las empresas y otras actividades humanas son sistemas, entonces, sus elementos están unidos por conexiones invisibles de acciones interdependientes con efectos largos y complejos que permiten dilucidar patrones generales y ver cómo cambian (León et al., 2015).

Gestión Administrativa Municipal

La concepción de un modelo de gestión, desde el punto de vista de teóricos de la organización, sugiere una propuesta de estructuras conceptuales, supuestos, ideas y esquemas sobre como en una realidad determinada son aplicadas las técnicas y conocimientos de la administración para la gestión. Estas teorías y modelos facilitaron el origen de distintas escuelas sobre el pensamiento administrativo, experimentando un conjunto de teorías y una serie de modelos con una particular visión de la realidad. Los modelos gerenciales a partir de este enfoque son definidos dentro de una realidad específica como un medio para intervenir, analizar y observar. La intervención, el análisis y la observación sirven como referencia a la acción gerencial desde la particularidad de cada una de las escuelas del pensamiento administrativo (Valecillos, 2009).

Una buena gestión de la administración repercute en el desempeño laboral, y por ello debe estar centrado en las necesidades del ciudadano y que a la vez se refleje en la satisfacción de la misma (Bautista y Delgado, 2020). Asimismo, se establece que el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los funcionarios, nos permite demostrar, que existe una correlación positiva muy alta entre el conocimiento y la calidad de servicio público. Para el presente estudio se tomó como referencia a los modelos de gestión de las 7-S, por resultados y por procesos.

Modelos de gestión de las 7-S

Es un modelo de gestión que describe los 7 factores necesarios para organizar una compañía de una manera holística y eficaz. Considerando este modelo, los gerentes deben estar seguros de que podrán implementar una estrategia de manera exitosa. Además de esto hay que tener presente que la importancia relativa de cada uno de los factores, puede variar por periodos de tiempo (McKinsey Company, 2012)

Los factores del modelo son: *Strategy (Estrategia)*. Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. *Structure (Estructura)*. Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. *Skills (Habilidades)*. Son las capacidades distintivas de la empresa. Según Porter (2012) las competencias centrales o lo que la empresa hace mejor. *Shared values (Valores compartidos)* equivalen al concepto de: misión, y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa, traduciendo la estrategia en metas circulares y uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes. *Systems (Sistemas)* son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). *Style (Estilo)* es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. *Staff (Personal)* son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. Según Looor-Zambrano et al. (2020) generalmente las personas vinculadas a una organización desconocen cómo interactúan en el mercado, los recursos y capacidades con que cuentan, o cómo funcionan todas sus áreas; habitualmente se limitan a cumplir sus labores en el espacio asignado; razón por la que es imprescindible para un buen funcionamiento encontrarse al tanto de la actividad estructural integral.

Modelo de gestión por resultados

Es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (Makon, 2017).

Este modelo, consta de los siguientes compromisos de resultados: Planificación estratégica, Presupuesto basado en desempeño, Administración de recursos, Monitoreo y evaluación, Control y auditoría por desempeño. En el Perú se reconoce que el Ministerio de Economía y Finanzas (2016) por medio del Presupuesto por Resultados -PpR busca asignar sus recursos progresivamente hacia las instituciones y organismos estatales con el fin de garantizar que se cumplan sus metas institucionales previamente programadas y priorizadas en función a las necesidades de la población (Guerra y Palomino, 2020).

Modelo de gestión por procesos.

Según Mallar (2010) cada vez se observan en mayor medida los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades. La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.

La transformación del Estado como un ente moderno que opere enmarcado bajo el enfoque de servicio al ciudadano, eficaz en el cumplimiento de los objetivos trazados, proveedor de bienes y servicios de calidad, data ya desde hace años debido al giro hacia la nueva gestión pública (Aranda et al., 2018). El gobierno del Perú se

ha propuesto modernizar la gestión de las entidades públicas que lo conforman. Por ese motivo, a través del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, en el año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PCM, 2013). Por lo tanto, las organizaciones basadas en procesos, han dejado de centrarse en la función que cumple cada área para pasar a analizar sus procesos relevantes con el objetivo de mejorarlos y lograr la transformación de la organización, sumándole el concepto de valor agregado a cada destinatario. Consta de las siguientes herramientas: Normas ISO 9000, Mapa de procesos, Ciclo de Deming.

Proceso de Validez de instrumentos

Según Sanchez (2022) la validez es la cualidad de un objeto que sirve para medir una determinada dimensión debido a que fue creado para dicho fin, lo contrario es la invalidez. El método de validación es muy utilizado en los procesos de investigación, se trata de una evaluación mediante el juicio de expertos, y consiste, en solicitar a una serie de personas valorar un instrumento de recojo de datos con su opinión respecto a un aspecto concreto (Cabero y Llorente, 2013). Este método es una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye, a veces, el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información.

La validez, definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (Martínez et al., 2020, p.155), puede referirse al contenido o al constructo. En el primer caso, se señala que los ítems o aspectos elegidos para la elaboración del instrumento de medición son indicadores de lo que se pretende medir; la valoración de los expertos es cualitativa pues deben juzgar la capacidad del mismo para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir.

La V de Aiken, es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico (Escrura, 1988).

El Coeficiente de Validez V de Aiken, se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles (Aiken, 1985). Puede ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación a un ítem o como las valoraciones de un juez respecto a grupo de ítem. Asimismo, las valoraciones asignadas pueden ser dicotómicas (valores de 0 o 1) o politómicas (recibir valores de 0 a 5). Para el caso de las respuestas dicotómicas y el análisis de un ítem por un grupo de jueces, el coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1, a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. El resultado puede evaluarse estadísticamente haciendo uso de la tabla de probabilidades asociadas. Es precisamente esta posibilidad de evaluación estadística, que hace a este coeficiente un complemento para reafirmar la validez de contenido, antes de pasar a la siguiente fase de validez de constructo.

3. MÉTODO

El presente trabajo se enmarca en el enfoque mixto porque se construyó un instrumento de recolección de datos basado en el modelo teórico de organizaciones inteligentes con la función de evaluar la gestión administrativa municipal. Del mismo modo se aplicó el juicio de expertos para valorar cada ítem del instrumento construido (Córdova, 2019). De igual forma, el trabajo analizó estadísticamente los ítems por medio del Coeficiente V de Aiken (Walker & Lev, 1953).



La hipótesis se prueba mediante hipótesis nula: Si el Coeficiente V de Aiken no es mayor que 0.7 en todos los reactivos del nuevo instrumento para evaluar la gestión administrativa municipal peruana basado en el modelo de organizaciones inteligentes, entonces dicho instrumento no tiene validez de contenido.

La validez de contenido realizada por juicio de expertos, se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar y Cuervo, 2008), y cuyos resultados son plasmadas en cada ítem del instrumento, según criterios, previamente, definidos. Éstos sirven para ratificar o rectificar los ítems evaluados. No obstante, la validez interna llamada también validez hacia adentro, es un grado superior a la validez de contenido (Del Carpio Ramos et al., 2021).

La población estuvo conformada por cinco investigadores y docentes universitarios, que actuaron como juicio de expertos del área administrativa y académica, que además cuentan con experiencia en la realización de juicios y valoraciones.

Procedimientos

Se siguió el siguiente procedimiento (Hernández-Sampieri, 2018):

1° Se revisó la teoría sobre el modelo de organizaciones inteligentes y sobre gestión administrativa, para construir un cuestionario de evaluación de la gestión municipal; asimismo, se diseñó también las columnas donde se registró la opinión de los expertos, mediante las opciones dicotómicas “Válido” y “No válido”.

2° Previo consentimiento, se consignaron los datos personales de cada experto y los criterios de evaluación: válido y no válido; además puede consignar sus apreciaciones en observaciones. El propósito es conocer si los ítems son aceptados o refutados. Cada experto consignaría (1) si el ítem era válido, y (0) si no lo era.

3° Una vez que los expertos registraron sus opiniones dicotómicas 0, 1, los datos obtenidos fueron llevados a Hoja de Cálculo Excel, por cada ítem y por cada experto para analizar la concordancia.

4° Se aplicó el Coeficiente V de Aiken para analizar la concordancia de cada ítem. Los criterios fueron: Si el coeficiente V de Aiken es mayor que 0.7, se interpreta como un ítem con concordancia significativa, y mientras más se acerca el valor a la unidad, mejor validez tiene el instrumento.

5° Luego, se obtuvo la tabla de concordancia, en la que se consigna el número de ítems, los puntajes de cada experto, su estado (válido – no válido), y el valor del coeficiente V de Aiken.

6° Finalmente, se determinó la validez del instrumento construido. En el caso que el reactivo haya obtenido opinión de experto 1 y concordancia no significativa, es considerado no valido (Córdova, 2019).

4. RESULTADOS

En la teoría administrativa se encontró los factores: Modelos de gestión 7 S, Modelo de gestión por resultados y Modelo de gestión por procesos. Teniendo en cuenta cada factor, se obtuvieron un total de 20 ítems, basado en una escala de Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Ítems obtenidos a partir de la Teoría Gestión Administrativa.

Factores	Ítems	S	CS	AV	CN	N
Modelos de gestión de las 7S	01					
	01					
	03					
	04					
	05					
	06					
	07					
Modelo de gestión por resultados	08					
	09					
	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
Modelo de gestión por procesos	15					
	16					
	17					
	18					
	19					
	20					

En el modelo organizaciones inteligentes (Senge, 2019), se analizaron los factores: 1- Dominio personal, 2- Modelos mentales, 3- Visión compartida, 4- Aprendizaje en equipo, 5- Pensamiento sistémico. Teniendo en cuenta cada factor, se obtuvieron un total de 30 ítems, diseñado con escala de Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N), como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Ítems obtenidos a partir del modelo organizaciones inteligentes.

Factores	Ítems	S	CS	AV	CN	N
Dominio personal	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
Modelos mentales	06					
	07					
	08					
	09					
Construcción de una visión compartida	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
Aprendizaje en equipo	15					
	16					
	17					
	18					

	19
	20
	21
	22
	23
Pensamiento sistémico	24
	25
	26
	27
	28
	29
	30

Se solicitó la contribución de 5 expertos para que opinen sobre la valoración cualitativa y cuantitativa del instrumento. Los expertos fueron: José Germán Salinas Gamboa, Doctor en Administración, Docente Universitario, con ID ORCID 0000-0002-8491-0751; Luis Alberto Geraldo Campos, Magister en Administración, Docente Universitario, con ID ORCID 0000-0002-8366-689X; Royer Mendoza Otiniano, Doctor en Administración, Docente Universitario, con ID ORCID 0000-0002-1780 4780; Diana Jackeline Salinas Gamboa, Doctor en Administración, Docente Universitario, con ID ORCID 0002-5507-5986; Carlos Hugo Luna Rioja, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Docente Universitario, con ID ORCID 0000-0002-1433-4752.

A cada experto se le presentó la “Ficha para la validación de contenido de reactivos de una encuesta para la recolección de datos mediante juicio de expertos”. En la primera parte se muestra los valores cualitativos de excelente, Bueno, Regular o Deficiente, además de la columna observaciones, si el experto condiciona a algún aspecto su valoración. Como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Criterios de valoración cualitativa del instrumento.

Criterios	Valoración cualitativa				Observaciones
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
Presentación					
Nivel de redacción de los ítems					
Pertinencia metodológica					
Relevancia					
Factibilidad					

Los resultados de la valoración cualitativa de los 5 expertos, indican que, en cuanto a los criterios de presentación del instrumento, Nivel de redacción de los ítems y Pertinencia metodológica, a excepción del experto 2 que califica de “bueno”, todos los demás califican de “excelente”. En cuanto al criterio de Relevancia, todos los expertos coinciden que califica como excelente. Finalmente, en cuanto al criterio Factibilidad, los expertos 1, 3 y 4 califican como excelente y los expertos 2 y 5 como bueno; además en observaciones, el experto 5 indica que este criterio depende de la decisión política para implementar el modelo. Los resultados se muestran en la Tabla 4.



Tabla 4

Resultados de la valoración cualitativa del instrumento.

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación	E1; E3; E4; E5	E2		
Nivel de redacción de los ítems	E1; E3; E4; E5	E2		
Pertinencia metodológica	E1; E3; E4; E5	E2		
Relevancia	E1; E2; E3; E4; E5			
Factibilidad	E1; E3; E4	E2; E5		

Leyenda: E1: Experto 1; E2: Experto 2; E3: Experto 3; E4: Experto 4; E5: Experto 5.

En concordancia con los resultados presentados de cada criterio de valoración cualitativa, se concluye que la validez del instrumento califica como excelente-bueno, es decir, aceptable.

A partir de los ítems de la Tabla 1 sobre la teoría gestión administrativa, se diseñó columnas para el registro de la opinión (0, 1) de cada uno de los 5 expertos, para suma total por ítem y para registrar el Coeficiente V de Aiken.

La evaluación de los expertos indica que los ítems referidos a la teoría gestión administrativa para los factores: Modelos de gestión 7 S, Modelo de gestión por resultados y Modelo de gestión por procesos, se encontró que aplicando la prueba de la V de Aiken, de los 20 ítems formulados, 2 obtuvieron un coeficiente de 0.8 y 18 ítems obtuvieron un coeficiente de 1, y para el instrumento un coeficiente de 0.98. Los resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Resultados del proceso de validez de los ítems de la teoría administrativa.

Factores	N° ítems	Expertos					SUMA	V de Aiken por indicador
		E1	E2	E3	E4	E5		
Modelos de gestión 7 S	1	1	1	1	1	1	5	1
	2	1	1	1	1	1	5	1
	3	1	1	1	1	1	5	1
	4	1	1	1	1	1	5	1
	5	1	1	1	1	1	5	1
	6	1	1	1	1	1	5	1
Modelo de gestión por resultados	7	1	1	1	1	1	5	1
	8	1	1	1	1	1	5	1
	9	1	1	1	1	1	5	1
	10	1	0	1	1	1	4	0.8
	11	1	0	1	1	1	4	0.8
	12	1	1	1	1	1	5	1
	13	1	1	1	1	1	5	1
	14	1	1	1	1	1	5	1
	15	1	1	1	1	1	5	1
	16	1	1	1	1	1	5	1
	17	1	1	1	1	1	5	1

Modelo de gestión por procesos	18	1	1	1	1	1	5	1
	19	1	1	1	1	1	5	1
	20	1	1	1	1	1	5	1
V de Aiken del instrumento								0.98

En cuanto a la escala cuantitativa de valoración, a partir de los ítems de la Tabla 2 sobre el modelo organizaciones inteligentes se diseñó columnas para el registro de la opinión (0, 1) de cada uno de los 5 expertos, para suma total por ítem y para registrar el Coeficiente V de Aiken.

La evaluación de los expertos respecto a los ítems referidos al modelo organizaciones inteligentes, indican: De los cinco expertos consultados, el experto 2, indica que el ítem 9 correspondiente al factor visión compartida, el ítem 16 que corresponde al factor aprendizaje en equipo y ítems 27 del factor aprendizaje sistémico, no validan y todos los demás si validan, sin embargo, los 4 expertos restantes validan todos los ítems. Con esta evaluación se aplicó el Coeficiente V de Aiken, de la siguiente manera: se elaboró la tabla con los datos en Excel, luego se aplicó la fórmula establecida para calcular el coeficiente de la V de Aiken, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 2.

En la Tabla 6 se muestran los resultados, del juicio de expertos y del Coeficiente V, lo cual se interpreta que aplicando la prueba de la V de Aiken, de los 30 ítems formulados, 3 obtuvieron un coeficiente de 0.8 y 27 ítems obtuvieron un coeficiente de 1, y para el instrumento un coeficiente de 0.98. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6

Resultados del proceso de validez de los ítems del modelo organizaciones inteligentes.

Factores	N° Ítems	Expertos					Suma	V de Aiken por indicador
		E1	E2	E3	E4	E5		
Dominio personal	1	1	1	1	1	1	5	1
	2	1	1	1	1	1	5	1
	3	1	1	1	1	1	5	1
	4	1	1	1	1	1	5	1
	5	1	1	1	1	1	5	1
Modelos mentales	6	1	1	1	1	1	5	1
	7	1	1	1	1	1	5	1
	8	1	1	1	1	1	5	1
Visión compartida	9	1	0	1	1	1	4	0.8
	10	1	1	1	1	1	5	1
	11	1	1	1	1	1	5	1
	12	1	1	1	1	1	5	1
	13	1	1	1	1	1	5	1
	14	1	1	1	1	1	5	1
Aprendizaje en equipo	15	1	1	1	1	1	5	1
	16	1	0	1	1	1	4	0.8
	17	1	1	1	1	1	5	1
Pensamiento sistémico	18	1	1	1	1	1	5	1
	19	1	1	1	1	1	5	1
	20	1	1	1	1	1	5	1

21	1	1	1	1	1	5	1
22	1	1	1	1	1	5	1
23	1	1	1	1	1	5	1
24	1	1	1	1	1	5	1
25	1	1	1	1	1	5	1
26	1	1	1	1	1	5	1
27	1	0	1	1	1	4	0.8
28	1	1	1	1	1	5	1
29	1	1	1	1	1	5	1
30	1	1	1	1	1	5	1
V de Aiken del instrumento							0.98

De los resultados presentados, todos los ítems, superan el coeficiente mínimo de Aiken (>0.7), para su validez, por lo que se concluye que los 30 ítems tienen validez de contenido aceptable.

Análisis

Para obtener los resultados y analizarlos, se aplicó el coeficiente de la V de Aiken, haciendo uso de la siguiente fórmula: $V = S / (n \times (c-1))$. Siendo:

S: La sumatorio de las respuestas afirmativas por parte de los jueces / expertos

n: número de jueces / expertos

c: número de valores de la escala de evaluación (en nuestro caso, 0 y 1).

Luego en función a la valoración obtenido de cada experto y su opinión a cada reactivo, que se muestran en las Tablas 5 y 6, los resultados de la validez por cada variable por juicio de expertos V de Aiken, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7

Resultados de aplicar la V de Aiken, por cada variable.

Variable	N de indicadores	V de Aiken
Organizaciones inteligentes	30	0.98
Gestión administrativa	20	0.98

El coeficiente V de Aiken es 0.98, para ambos instrumentos de recolección de datos, lo cual indica una excelente validez, dado que el resultado es mayor 0.7, y cuando más se acerque a 1, mejor validez tiene el instrumento.

5. DISCUSIÓN

El procedimiento de validez de instrumento utilizado en esta investigación, difiere del procedimiento seguido por Luis-López y García-López (2020) para validar un cuestionario aplicado a una franquicia restaurantera; al proceso utilizado por Moscoso et al. (2020) para validar un instrumento de medición de mindfulness y ecuanimidad; a los pasos utilizados por Fonseca et al. (2019) para validar cuestionario de medición del enfoque organizacional de una universidad; y al proceso seguido por Marínez et al. (2020) para validar instrumento de evaluación del ciclo de gestión. Estos investigadores centraron sus estudios en el enfoque cuantitativo sin haber

pasado por la etapa de validez de contenido que pertenece al enfoque cualitativo; lo cual hubiera asegurado aún más el resultado exitoso de la validez cuantitativa. En el caso de la presente investigación, antes de pasar al estudio de la consistencia del instrumento, se logró establecer una coherencia entre la teoría, la experiencia y la opinión de expertos, con lo cual, se tiene mayor garantía en el éxito de la validez cuantitativa con ahorro de tiempo y costos.

El resultado de validez aceptable de contenido, utilizado en esta investigación es similar al resultado de validez aceptable obtenido por Núñez et al. (2021) de un instrumento de medición del capital intelectual en empresas. La diferencia reside también en el procedimiento. Es decir, mientras que ellos realizaron, primero, la validez de contenido antes de pasar a la validez de constructo; en esta investigación se utilizó investigación cuantitativa por medio del Coeficiente V de Aiken para complementar el resultado de validez de contenido.

Además, los estudios indicados categorizaron como dimensiones para la gestión administrativa, el proceso administrativo, la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social empresarial, y la competitividad empresarial; es decir, ninguno consideró los factores relacionados a las organizaciones inteligentes del pensamiento sistémico (Senge, 2019); del modelo de gestión 7-S (McKinsey Company, 2012), del modelo gestión por resultados (Makon, 2017), ni del modelo de modernización de la gestión pública (PCM, 2013).

6. CONCLUSIÓN

Se construyó un instrumento de 50 ítems, de las cuales 30 corresponden al modelo organizaciones inteligentes y 20 a la teoría de gestión administrativa.

El nuevo instrumento cuenta con validez de contenido, en base a la opinión de los expertos, y fue confirmado por el Coeficiente V de Aiken, ya que su coeficiente fue > 0.70 .

De esta manera, se cuenta con un instrumento validado de recojo de datos, que es un aporte al campo de las ciencias administrativas.

Luego de haber sido validado el cuestionario en todos sus ítems, deberá someterse a pruebas estadísticas que determinen su confiabilidad y ser aplicado a la muestra del estudio, para obtener un instrumento confiable.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurren en conflictos de intereses.

Rol de los autores / Authors Roles:

José Tarrillo: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, escritura -preparación del borrador original, escritura -revisar & edición.

Rogger Morán: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, escritura -preparación del borrador original, escritura -revisar & edición.

José Saldaña: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, escritura -preparación del borrador original, escritura -revisar & edición.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Aiken, L. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*(45), 131-142. doi:10.1177/0013164485451012
- Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del minagri*. Lima: PUCP. <http://hdl.handle.net/11354/2270>
- Bautista, J., & Delgado, J. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina*, 1753. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189
- Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del Juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *EduWeb*, 11-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4857163>
- Castro-Pozo, H. (2015). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima: UbiLex.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. Colombia: McGrawHill.
- Córdova, I. (2019). *Instrumentos de investigación*. Lima: San Marcos.
- Del Carpio Ramos, H. A., Del Carpio Ramos, P. A., García-Peñalvo, F. J., & Del Carpio Hernández, S. R. (2021). Validez de instrumento: percepción del aprendizaje virtual durante la CoVId-19. *Campus Virtuales*, 10(2), 111-125. www.revistacampusvirtuales.es
- Del Carpio, H., Del Carpio, P., & García-Peñalvo, F. (2019). Technological research methodology to manage organizational change. *Seventh International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality* (pp. 168–176). New York: ACM International Conference Proceeding Series. doi:10.1145/3362789.3362890
- Erazo, O. (2013). *El mentor en las pequeñas organizaciones inteligentes. (Tesis Doctoral)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5608>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *ResearchGate*, 27-36. <https://n9.cl/17nqp>
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 1-2. doi:DOI: <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>
- Fonseca, J., Cruz, C., & Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 7-29. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Gil, F. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 83-106. doi:DOI: <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Gómez, M., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: Mc Graw Hill.



- Guerra, I., & Palomino, G. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia latina*, 738-758. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2015). *Las organizaciones inteligentes*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lloor-Zambrano, H., Palacios-Florencio, B., & Navas-Bayona, W. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. *Polo del conocimiento*, 296-311. doi:DOI: 10.23857/pc.v5i5.1418
- Luis-López, J., & García-López, T. (2020). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación a la gestión administrativa de las organizaciones. *VinculaTégica Efam*, 240-249. <https://n9.cl/zkvcb>
- Makon, M. (2017). *Políticas presupuestarias y gestión por resultados*. Lima: CLAD.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 1(13). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Martínez-Corona, J., Palacios-Almón, G. E., & Juárez-Hernández, L.(2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: “Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento”. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 153-165. doi:DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.09>
- McKinsey Company. (2012). *Teorías administrativas. Método de las 7S*. Lima. Lima.
- Moscoso, M., León, A., Oblitas, L., Bayona-Oré, S., & Arana, A. (2020). Validez de constructo y confiabilidad del Inventario de Mindfulness y Ecuanimidad. *Revista de Psicología*, 553-575. doi:<https://doi.org/10.18800/psico.202002.008>
- Muñoz, L. (2017). Propuesta para el desarrollo del pensamiento sistémico en los programas de formación de posgrado del convenio USTA-ICONTEC. *StuDocu*, 121-148. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.08>
- Núñez Ramírez, M., Mercado Salgado, P., & Garduño Realivazquez, K. (2021). Validez de un instrumento para medir capital intelectual en empresas. *Investigación Administrativa*, 50(128), 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456067615012>
- Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Ciencias Económica administrativa*, 31-39. <https://cutt.ly/KMgPxol>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N°004-2013-PCM*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

- Quintero, N., Valecillos, C., & Hernández, G. (2009). Estrategias para fortalecer el dominio personal basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, en las corporaciones locales, de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. *Negotium*, 32-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212941003>
- Sanchez, F. (2022). *El Instrumento y su estadística en una tesis*. Arequipa: Centrum Legalis.
- Seminario, R. (2020). La organización inteligente: Una mirada hacia la estabilidad empresarial. *ResearchGate*, 57-66. <https://cutt.ly/8MgPQb7>
- Senge, P. (2019). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica.
- Valecillos, C. (2009). *Modelo de Gestión basado en enfoque de las organizaciones inteligentes para la facultad de ciencias económicas y sociales de LUZ" Holística de la administración. [Tesis Doctoral]*. Venezuela: Tecana American University.
- Walker, H., & Lev, J. (1953). Análisis de variación. In H. Walker, & J. Lev, *Inferencia estadística*. 196-229. doi:<https://doi.org/10.1037/11773-009>



ANEXOS

De acuerdo con los siguientes valores de la escala de Likert

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Se tienen ambos instrumentos validados:

Anexo 1

Cuestionario para determinar el modelo de gestión administrativa

N°	Dimensión/Ítems	5	4	3	2	1
Modelos de gestión de las 7S						
1	Planifica estrategias innovadoras para ejecutar actividades institucionales.					
2	Asigna responsabilidades de acuerdo a la estructura organizacional.					
3	Conoce los factores necesarios para organizar y dirigir de manera holística y eficaz.					
4	Conoce la misión y comparten sus valores.					
5	Cuenta con procedimientos necesarios para todos los sistemas de funcionamiento institucional.					
6	Practica un modelo de comportamiento y comunicación respecto a prioridades y compromiso.					
7	Orienta los recursos humanos hacia la ejecución de la estrategia.					
Modelo de gestión por resultados						
8	Realiza una planificación a largo plazo y en tiempos establecidos.					
9	Utiliza racionalmente los recursos destinados para cada actividad que se planifica.					
10	Conoce la gestión por resultados para administrar, gestionar y evaluar los recursos públicos.					
11	Utiliza las herramientas de la gestión por resultados para la transformación del estado.					
12	Realiza las actividades dentro de los plazos establecidos.					
13	Evalúa el impacto de los resultados de las actividades.					
14	Brinda información a la ciudadanía de manera permanente.					
15	Realiza auditoría del desempeño de cada una de las unidades orgánicas que conforman la institución.					
Modelo de gestión por procesos						
16	Conoce las normas ISO 9000 referidas a la gestión de calidad.					
17	Aplica la norma ISO 9001 en el proceso de gestión institucional en términos de eficiencia y calidad.					
18	Conoce los trámites y flujos administrativos internos para cumplir con los objetivos y actividades programadas.					
19	Conoce y practica los procesos de desarrollo de planear, hacer, verificar y actuar.					
20	Implanta y fortalece la cultura de la mejora continua institucional.					

Anexo 2

Cuestionario para determinar el nivel de organizaciones inteligentes

N°	Dimensión/Ítems	5	4	3	2	1
Dominio personal						
01	Cuenta con una visión personal respecto a la institución.					
02	Conoce la brecha existente entre la visión y la realidad institucional.					
03	Identifica fuerzas sistémicas que impiden tener éxito en el logro de los objetivos.					
04	Amplia continuamente la percepción y comprensión de la estructura organizacional con sinceramiento.					
05	Realiza tareas complejas y extraordinarias con facilidad.					
Modelos mentales						
06	Establece responsables por áreas, según funciones.					
07	Implementa formas alternativas de soluciones innovadoras de gestión.					
08	Realiza autoevaluación y retroalimentación sobre las responsabilidades asignadas.					
Construcción de una visión compartida						
09	Conoce la visión de la municipalidad.					
10	Promueve espacios de concatenar visiones individuales a la visión institucional.					
11	Comparte por diferentes canales de comunicación, la visión de la institución.					
12	Conoce las ideas rectoras de la institucional.					
13	Sensibiliza a toda la institución la aspiración de la institución y los cambios a producir.					
14	Integra puntos de vista distintos para lograr el consenso adecuado.					
Aprendizaje en equipo						
15	Genera diálogo sobre la reflexión y discusión de manera compartida.					
16	Estimula a las diferentes áreas administrativas de la municipalidad que trabajen en forma sistémica.					
17	Motiva a ejecutar acciones que permita conllevar a la práctica el trabajo en equipo.					
18	Permite la participación de los trabajadores para la toma de decisiones en equipo.					
Pensamiento sistémico						
19	Estimula el pensamiento sistémico para generar aprendizaje permanente.					
20	Incentiva el esfuerzo y enfrentar la realimentación compensadora.					
21	Fomenta el desarrollo de la mejora continua y su combinación con la práctica de valores.					
22	Propone ideas integradoras y creativas para producir cambios mejorando la gestión administrativa.					
23	Toma previsiones de manera oportuna.					
24	Evalúa la ejecución de cada una de las acciones.					
25	Adapta situaciones de gestión a diferentes contextos y tiempos.					
26	Toma en cuenta los cambios pequeños que produzcan mejoras significativas.					
27	Analiza los resultados que en apariencia no estén alineados a los objetivos trazados.					
28	Sensibiliza y visiona de manera integral todo el sistema de gestión administrativa.					
29	Reflexiona sobre el grado de impacto de cada accionar, para proseguir con la mejora continua.					
30	Practica valores de manera transversal, como componente principal en el proceso de mejora.					

