

CONCLUSIONES

Analizados y discutidos los resultados de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- Los jefes de municipio aún cuando afirman que tienen sentido de pertenencia con las instituciones, no aplican estrategias que incentiven el compromiso de sus subalternos y que promuevan la participación del personal para elevar su disposición hacia el desarrollo de proyectos educativos.
- Los jefes de municipio pocas veces persiguen la participación de todos para que puedan involucrarse con mayor conocimiento en las actividades y muy pocas veces permiten la diversidad de criterios y opiniones, lo cual incide en la integración de los equipos.
- En relación a la toma de decisiones los jefes de municipio consultan a veces a su personal en torno a las acciones y decisiones, pero los mismos son los que toman las decisiones cuando tienen que resolver un problema.
- El proceso de comunicación es bien utilizado porque señala que la misma es un medio efectivo para el intercambio de ideas, pero ignoran algunos mecanismos de apertura cuando se trata de buscar consenso, esto sucede porque no cumplen con las fases que involucra una negociación.

En cuanto a los enfoques gerenciales

- La mayoría de los jefes de municipio no aplican la delegación de funciones y no descentraliza la autoridad con los miembros de grupo, es decir, nunca le permite a su personal participar de su trabajo diario.
- Tienen desconocimiento sobre el coaching pero aseveran que utilizar esta estrategia mejora la calidad porque ésta centra su acción hacia el trabajo, instrucción, es decir, que cumplen con el trabajo y permite el entrenamiento en el mismo sitio.
- Tampoco tienen un sólido conocimiento sobre el benchmarking, pero conocen que el activo más importante es la capacidad de aprender de las experiencias de los otros y de las que uno mismo ha ido desarrollando.
- Los jefes de municipio cuentan con la capacidad de entendimiento en situaciones de conflicto, es decir, que pueden controlar sus emociones y conducirse con seguridad cuando es necesario.

En relación a los procesos administrativos

- El proceso de planificación se puede señalar que se cumple con los aspectos generales que involucra este proceso, como es la definición de objetivos y metas, pero se realiza mediante la evaluación de las condiciones presentes, esto es importante para tener una visión panorámica de los ambientes internos y externos, porque cuando la planificación no cubre todas las instancias necesarias genera incertidumbre y se tiende a utilizar la improvisación como técnica,

trayendo como consecuencia resultados negativos, porque no se tiene una orientación definida en los planes.

- En relación con el proceso de organización, éste se ubicó en la categoría media de realización, resaltando: racionalización de los recursos para lograr las metas, es decir, que en cuanto a la división del trabajo se identifican las actividades y competencias necesarias del recurso humano para el logro de metas y objetivos.

En la identificación del proceso de dirección se detectó que los jefes de municipio ajustan intereses mutuos para lograr acuerdos voluntarios, también establece normas y criterios para la toma de decisiones proporcionando algún intercambio de ideas, alguna apertura para lograr el consenso.

- En relación al proceso de control.

Se deben revisar los criterios, instrumentos utilizados para el direccionamiento del trabajo de los que están bajo su cargo, debe realizar una verificación permanente para ver si cada docente o cada institución está cumpliendo efectivamente con su trabajo.

- En cuanto a los indicadores integrales de gestión

Aún cuando existen limitaciones en los recursos, los jefes de municipios escolares tienen un mediano cumplimiento con los objetivos establecidos y promueven acciones para lograr lo deseado y poder enfrentar o dar respuestas a los problemas presentados en las diversas instituciones.

- En relación al análisis de contenido

En el análisis de los enfoques gerenciales tomando en cuenta los fundamentos con mayores puntajes de cada enfoque, se concluye que los elementos a desarrollar en la propuesta deben estar conformada con los siguientes criterios comunes: orientación hacia la formación del personal, desarrollo del potencial humano, trabajo en equipo, búsqueda y persistencia en el logro de objetivos, manejo de la relación con los demás, autonomía, identificar el punto de referencia de las instituciones, apropiarse de la realidad modelo y adaptarla a la propia y el mejoramiento continuo del proceso.

A partir de ello y de los resultados de los otros instrumentos, se presentan los criterios que conforman la propuesta.

- Participación de los jefes de municipio en la toma de decisiones.
- Brindar suficiente información para el conocimiento total de las actividades a realizar.
- Establecimiento de mecanismos de coordinación de las actividades administrativas.
- Reconocer el trabajo, promover incentivos.
- Incentivar el desarrollo personal y profesional.
- Apertura, compromiso, integración en las negociaciones y comunicación

RECOMENDACIONES

- Implementar la aplicación de los lineamientos que permita optimizar la gestión administrativa mediante la aplicación de estrategias gerenciales dinámicas.
- Se recomienda a los jefes de municipio elaborar su propia planificación en función del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- En el proceso de organización se recomienda integrar y articular los objetivos y metas planificadas por los jefes de municipios, con los planificados por los jefes de zona.

- Es necesario el entrenamiento de las personas que van a ocupar el cargo de jefe de municipio, para que puedan aplicar efectiva, eficaz y eficientemente los procesos administrativos que le competen.
- Implementar niveles de coordinación e integración que fortalezcan el rendimiento laboral del personal.
- Se debe evaluar el perfil de competencias que debe poseer el jefe de municipio para que se logre un mayor rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, J. (2000). El trabajo Individual en las organizaciones educativas. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- ÁLVAREZ, M.(1999). El Equipo directivo. Técnica de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo. Caracas Venezuela.
- ANNICHARICO, E. (2000). Técnicas Gerenciales en la Gestión Administrativa Universitaria. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- BARRIOS, O. (2001). Gestión y Administración. Editorial Norma.
- BATEMAN, T y SNELL. (2001) Administración. Una ventaja competitiva. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- BLANCHARD, N. (2001). Comportamiento Organizacional. México. VII Edición. Prentice Hall.
- BORJAS, F. (2001). Perfil del Gerente Educativo en la Aplicación de Nuevos Paradigmas y Tecnologías Educativas. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- CARÍAS, N. (2002). Movimiento Pedagógico. Reflexiones en el trabajo en equipo. Fe y Alegría. Caracas-Venezuela.
- CASTRO, W (1997). La descentralización en las organizaciones dinámicas. Caracas. Editorial Ateneo.
- CERDA, H. (2001) La Investigación Total. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia
- CERTO, S. (2001). Administración Moderna. Octava Edición. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- CORDERO (2003). La Gestión. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- CHÁVEZ, N. (1999). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo, Venezuela: Editorial ARS Gráfica S.A. Editorial McGraw- Hill.
- CHIAVENATO, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw- Hill.

- DRUCKER P. (1994). La Gerencia Efectiva. Editorial Hermes. México.
- ECHETO, D. (2004) Estrategias Gerenciales para la interacción social del Niño Indígena. Tesis de Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chapín Maracaibo Estado Zulia
- ESTEL, D. (2002). Negociaciones 2000. Editorial McGraw-Hill
- FERNÁNDEZ E. M. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill. España.
- FRANKLIN, E.B. (1998). Organización de Empresas. Análisis,. Diseño y Estructura. McGraw-Hill Interamericana. México.
- GARCIA y CASANUEVA. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. McGraw-Hill Interamericana. España.
- GARZA, J. (2000). Administración Contemporánea. 2da edición. México. Editorial McGraw Hill
- GUEDEZ, J (2002) La Gestión Administrativa. Editorial Panapo. Caracas Venezuela
- GUIZAR, R (1999). Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- HELLRIEGEL, D y SLOCUM J. (1998). Administración. Séptima Edición. México. Internacional. Thomson Editores
- HERNÁNDEZ, R FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2000). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- IVANCEVICH J, GIBSON J, CROSBY. (1997). Gerencia, Principios y Funciones. McGraw-Hill. España.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw-Hill Interamericana.
- JAMES, P. (1996). Gestión de la Calidad Total. Prentice Hall. España.
- KOONTZ H, WEIHRICH H. (2001). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. Décima Edición.
- LONDOÑO (1995). Modelos de Comportamiento de la Gran Empresa. Instituto de Planificación Contable. Madrid.

- LUZARDO, A. (2000). Prácticas Gerenciales y Productividad Académica en las Escuelas Básicas. Trabajo doctoral no publicado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- MALLO y MELO. (1996). Control de Gestión y Control Presupuestario. McGraw-Hill Interamericana. España.
- MARTÍN, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill. Interamericana de España. S.A.
- MARTÍN, E. (2001). Metodología. Guía para Elaboración de Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- MARTÍNEZ, T. (2002). La Investigación Científica .Editorial McGraw-Hill.
- MÉNDEZ, C. (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. McGraw-Hill. Colombia.
- MÉNDEZ, E. (2000). Gerencia Académica. Porqué y Cómo reformar la Organización Educativa. Ediluz. 2da Edición. Maracaibo- Venezuela.
- MOODY, J. (1993). Toma de decisiones gerenciales. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- MORA, C. (2003). Desarrollo Gerencial. México: McGraw-Hill Interamericana.
- MUNCH, G. y GARCÍA. (2000). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México.
- MUNCH, L. (1996). Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México.
- NACCENTA, G. (1999). Sinergia Organizacional Liderazgo y el Poder de Equipos. Competitividad al día. <http://www.Odinamica.Com>.
- NAVARRO, G. (2005). Gestión Gerencial del Director y la Integración Escuela Comunidad. Tesis de Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Estado Zulia
- OBREGOZO, J. (2002). Movimiento Pedagógico. Reflexiones. I Perfil del Gerente Social desde la Educación Popular. Fe y Alegría. Caracas Venezuela
- PACHECO, CASTAÑEDA y CAICEDO. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. McGraw Hill Interamericana. Colombia.

- PAZ (1994). Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo. McGraw-Hill.
- PÉREZ J, LÓPEZ R, Peralta. (2000). Hacia una Educación de Calidad. Narcea, S.A. Ediciones. Madrid.
- PINEDA, ALVARADO y CANALES. (2002). Metodología de la Investigación. Washington, DC. Organización Panamericana de la Salud.
- ROBBINS, S. (2000). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, A. (2004). Control de Gestión Docente y Productividad en las Escuelas de la III Etapa de Educación Básica. Tesis de Magister en Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo Estado Zulia.
- RUIZ, J. (1999). Gerencia de Aula. Nirgua. Venezuela. Talleres Gráficos del Instituto Vacacional de Venezuela.
- RUSELL, R. (2000). Cómo Crear el Empowerment. Editorial McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- SABINO, C. (2000). Metodología de la Investigación. México: Editorial Trillas.
- SALAZAR, G. (2000). Coaching en acción. Editorial McGraw- Hill.
- SERNA G.H. (2001). Índices de Gestión 3R. Editores Ltda. Colombia.
- SERNA, H (2000). Planeación y Gestión Estratégica. Teoría Metodología. Series Gerentes. Editores Ram. Bogotá Colombia
- SOTONER y otros. (1996). Administración. Prentice-Hall. México.
- SPENDOLINI (1998). Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- STONER J y otros. (1996). Administración. Prentice Hall. México.
- STONER, J y WALTER. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana
- TAMAYO y TAMAYO. (1999). El proceso de la Investigación Científica. 3ª. Edición. México: Limusa, S.A. de C.V.

TERRY, G. (1999). Principios de Administración Escolar. Editorial Continente. México

VERA, C. (2003). Gerencia de las Organizaciones Educativas. Maracaibo Venezuela. Mimeografiado.

WEISS, G (1996). Guía Práctica para la Toma de Decisiones.

ZONA EDUCATIVA ESTADO ZULIA. Informe de Gestión. Año 2003

ANEXOS

ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD Dr. RAFAEL BELLOSO CHACIN
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN LOS JEFES DE MUNICIPIOS ESCOLARES**

Autora: Mgs. Lenys Piña

Tutor: Dr. Carlos Vera

Maracaibo, Diciembre de 2005

Maracaibo, Noviembre de 2005

Ciudadano(a):

Dr(a):

Por medio de la presente solicito su colaboración, la cual consiste en revisar el instrumento que se anexa para que, si lo considera conveniente, emita juicios críticos que permitan mejorarlo. En la revisión se le sugiere verificar si se presenta una relación coherente entre la variable y los ítems formulados, entre otros aspectos.

Para facilitar la validación del instrumento se le presenta un cuestionario que contiene 57 preguntas. Ello permitirá recolectar la información de manera expedita, práctica y sistemática.

Conociendo su extraordinaria trayectoria académica, se le agradece su colaboración, anticipándole las gracias por los aportes que pueda realizar para lograr el éxito que se espera de la investigación.

Atentamente,

MSc. Lenys Piña
C.I. 7.774.248

INSTRUMENTO

Instrucciones: Lea detenidamente cada ítem, luego marque con una "X" la elección que más se ajusta a su opinión.

S: Siempre **CS:** Casi Siempre **AV:** A Veces **N:** Nunca

Variable: Estrategias Gerenciales

No.		S	CS	AV	N
	Indicador: Trabajo Individual				
01	Tiene usted sentido de pertenencia con la organización.				
02	Aplica estrategias para elevar el compromiso con el personal a su cargo.				
03	Promueve la participación del personal para elevar su disposición hacia los proyectos educativos.				
	Indicador: Trabajo en equipo				
04	Estimula a su personal para que el trabajo se cumpla con la participación activa de todos los miembros de la organización.				
05	Mantiene relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.				
06	Promueve la diversidad de enfoques desde los diferentes puntos de vista.				
	Indicador: Toma de decisiones				
07	Consulta a su personal en torno a las acciones o decisiones.				
08	Se flexibiliza con su personal concediéndoles un alto grado de independencia.				
09	Toma las decisiones pertinentes para resolver problemas.				
10	Permite el consenso en la toma de decisiones.				
	Indicador: Comunicación				
11	Utiliza la comunicación como vía de entendimiento con su personal. ,				
12	Practica la comunicación franca y honesta.				
13	Mantiene abiertos los canales de comunicación entre los miembros de la organización				

No.		S	CS	AV	N
Indicador: Negociación					
14	Busca mecanismos para evitar los conflictos entre su personal.				
15	Ofrece apertura cuando participa en procesos de negociación.				
16	Unifica criterios entre el personal para llegar a acuerdos exitosos para ambos				
Indicador: Responsabilidad Social					
17	Involucra el aspecto social en la consecución de sus objetivos.				
18	Sus acciones son socialmente responsables.				
19	Prevalece en usted la responsabilidad social como un valor asociado a su forma de vida.				
Indicador: Empowerment					
20	Delega funciones entre su personal.				
21	Descentraliza la autoridad con los miembros de su organización.				
22	Utiliza los equipos de trabajo para propiciar el liderazgo de su personal.				
23	Le permite a su personal realizar parte de su trabajo diario.				
Indicador: Coaching					
24	Utiliza un sistema de liderazgo integral bajo un conjunto de principios de direccionamiento.				
25	Utiliza el coaching para el logro de resultados.				
26	Considera usted que el coaching mejora la calidad integral en el proceso total requerido para satisfacer su personal.				
Indicador: Benchmarking					
27	Evalúa usted los resultados de su trabajo bajo un proceso sistemático y continuo.				
28	Los resultados obtenidos en su trabajo los utiliza para obtener mejoras organizacionales.				
29	Es sistemático en su trabajo.				
Indicador: Inteligencia Emocional					
30	Es capaz de reconocer sentimientos propios o ajenos.				
31	Maneja sus emociones cuando se enfrenta a su personal.				
32	Actúa inteligentemente cuando su personal no reconoce sentimientos propios y ajenos.				

Variable: Gestión Administrativa

No.	Indicador: Planificación	S	CS	AV	N
33	Orienta técnicamente la planificación				
34	Reajusta la planificación de acuerdo con los resultados obtenidos.				
35	Utiliza la planificación para el logro de los objetivos.				
	Indicador: Organización				
36	Abandona las metas no logradas.				
37	Asigna actividades a los miembros de su organización de acuerdo a sus competencias.				
38	Racionaliza el recurso para lograr las metas.				
	Indicador: Dirección				
39	Proporciona el intercambio de ideas.				
40	Ajusta intereses mutuos para lograr acuerdos voluntarios.				
41	Establece las normas para procesar las acciones de la organización.				
	Indicador: Control				
42	Establece controles para direccional las metas.				
43	Retroalimenta el proceso antes de evaluarlo.				
44	Elabora parámetros para controlar el desempeño del personal.				
	Indicador: Indicadores de Eficiencia				
45	Participa en la evaluación de los objetivos planteados.				
46	Cumple con los objetivos propios de la organización.				
47	En la institución se cumple con el perfil de competencias de los cargos.				
48	Promueve acciones para lograr lo deseado.				
	Indicador: Indicadores de Eficacia				
49	Utiliza adecuadamente los recursos disponibles logrando resultados favorables.				
50	Es capaz de enfrentar o dar respuestas a los problemas presentados en la organización.				
51	Posee capacidad para lograr los objetivos previstos en la planificación.				

No.	Indicador: Indicadores de Actividad	S	CS	AV	N
52	Controla usted el tiempo de realización de sus actividades.				
53	Controla la desviación del tiempo entre la fecha programada y la ejecución de una actividad.				
54	Cumple con el cronograma de actividades programadas en el tiempo y la fecha prevista.				
55	Diseña usted estrategias que permitan la organización de sus actividades.				
56	Controla el presupuesto periódicamente.				
57	Participan los funcionarios responsables en el control de gestión de sus actividades.				

ANEXO B

Maracaibo, Noviembre de 2005

Dr(a):

Me es grato dirigirme a usted, conociendo su extraordinaria trayectoria académica, con el objeto de someter a su estudio y consideración el diseño de un instrumento (escala de frecuencia) para ser validado en cuanto a contenido, mediante:

Congruencia: entendida como la relación entre el ítem y el contenido que pretende medir.

Claridad: entendida como la eliminación de confusiones o ambigüedades en la redacción de cada uno de los ítems.

Tendenciosidad: sesgo presente en la redacción del ítem, que pudiese influir en el encuestado al momento de responder en un determinado sentido.

Para facilitar la validación del instrumento se le presenta un cuestionario que contiene 57 preguntas. Ello permitirá recolectar la información de manera expedita, práctica y sistemática.

Después de recoger sus valiosas recomendaciones será ajustado y aplicado a los Jefes de Municipios Escolares del Estado Zulia, en la ejecución de mi tesis doctoral titulada: **'ESTRATEGIAS GERENCIALES Y**

LA OPTIMIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS JEFES DE MUNICIPIOS ESCOLARES”.

Mediante la aplicación de este instrumento a los Jefes de Municipios, utilizando una escala de frecuencia de cuatro opciones (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca) se pretende medir los indicadores de gestión administrativa en ellos como gerentes.

De antemano le expreso mi agradecimiento por su valiosa colaboración y disposición al leer y analizar detenidamente todos y cada uno de los ítems que se le presentan a continuación. La información recibida en ella es de carácter estrictamente confidencial sin identificar en ningún caso la fuente emisora y con fines exclusivamente educativos.

Me despido de usted, reiterándole mi alta estima hacia su persona, quedando a sus gratas órdenes.

Muy Atentamente,

MSc. Lenys Piña
C.I. 7.774.248

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

No.	CARACTERÍSTICAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	Tiene usted sentido de pertenencia con la organización							
02	Aplica estrategias para elevar el compromiso con el personal a su cargo							
03	Promueve la participación del personal para elevar su disposición hacia los proyectos educativos							
04	Estimula a su personal para que el trabajo se cumpla con la participación activa de todos los miembros de la organización							
05	Mantiene relaciones interpersonales con su equipo de trabajo							
06	Promueve la diversidad de enfoques desde los diferentes puntos de vista							
07	Consulta a su personal en torno a las acciones o decisiones							
08	Se flexibiliza con su personal concediéndoles un alto grado de independencia							
09	Toma las decisiones pertinentes para resolver problemas							
10	Permite el consenso en la toma de decisiones							

No.	CARACTERÍSTICAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Utiliza la comunicación como vía de entendimiento con su personal							
12	Practica la comunicación franca y honesta							
13	Mantiene abiertos los canales de comunicación entre los miembros de su organización							
14	Busca mecanismos para evitar los conflictos entre su personal							
15	Ofrece apertura cuando participa en procesos de negociación							
16	Unifica criterios entre el personal para llegar a acuerdos exitosos para ambos							
17	Involucra el aspecto social en la consecución de sus objetivos							
18	Sus acciones son socialmente responsables							
19	Prevalece en usted la responsabilidad social como un valor asociado a su forma de vida							
20	Delega funciones entre su personal							
21	Descentraliza la autoridad con los miembros de su organización							
22	Utiliza los equipos de trabajo para propiciar el liderazgo de su personal							
23	Le permite a su personal realizar parte de su trabajo diario							

No.	CARACTERÍSTICAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	Le permite a su personal realizar parte de su trabajo diario							
25	Utiliza el coaching para el logro de resultados							
26	Considera usted que el coaching mejora la calidad integral en el proceso total requerido para satisfacer su personal							
27	Evalúa usted los resultados de su trabajo bajo un proceso sistemático y continuo							
28	Los resultados obtenidos en su trabajo los utiliza para obtener mejoras organizacionales							
29	Es sistemático en su trabajo							
30	Es capaz de reconocer sentimientos propios y ajenos							
31	Maneja sus emociones cuando se enfrenta a su personal							
32	Actúa inteligentemente cuando su personal no reconoce sentimientos propios y ajenos							
33	Orienta técnicamente la planificación							
34	Reajusta la planificación de acuerdo con los resultados obtenidos							
35	Utiliza la planificación para el logro de los objetivos							

No.	CARACTERÍSTICAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
36	Abandona las metas no logradas							
37	Asigna actividades a los miembros de su organización de acuerdo a sus competencias							
38	Racionaliza el recurso para lograr las metas							
39	Proporciona el intercambio de ideas							
40	Ajusta intereses mutuos para lograr acuerdos voluntarios							
41	Establece las normas para procesar las acciones de la organización							
42	Establece controles para direccional las metas							
43	Retroalimenta el proceso antes de evaluarlo							
44	Elabora parámetros para controlar el desempeño del personal							
45	Participa en la evaluación de los objetivos planteados							
46	Cumple con los objetivos propios de la organización							
47	En la institución se cumple con el perfil de competencias de los cargos							
48	Promueve acciones para lograr lo deseado							

No.	CARACTERÍSTICAS	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
49	Utiliza adecuadamente los recursos disponibles logrando resultados favorables							
50	Es capaz de enfrentar o dar respuesta a los problemas presentados en la organización							
51	Posee capacidad para lograr los objetivos previstos en la planificación							
52	Controla usted el tiempo de realización de sus actividades							
53	Controla la desviación del tiempo entre la fecha programada y la ejecución de una actividad							
54	Cumple con el cronograma de actividades programadas en el tiempo y la fecha prevista							
55	Diseña usted estrategias que permitan la organización de sus actividades							
56	Controla el presupuesto periódicamente							
57	Participan los funcionarios responsables en el control de gestión de sus actividades							

ANEXO C**JUICIOS DEL EXPERTO CON RESPECTO A LA CONSTRUCCIÓN
DEL INSTRUMENTO**

En líneas generales, se considera que los indicadores de la variable son:

Adecuados ____ Medianamente adecuados ____ Inadecuados ____

Observación: _____

El instrumento diseñado mide la variable de forma:

Adecuada ____ Medianamente Adecuada ____ Inadecuada ____

Observación: _____

El instrumento diseñado en cuanto a su redacción es:

Adecuada ____ Medianamente Adecuada ____ Inadecuada ____

Observación: _____

***JUICIOS DEL EXPERTO CON RESPECTO A LA
CONSTRUCCIÓN DE LOS ÍTEMS***

