



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS - MBA**

Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas
superiores, 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Cornelio Picho, Maríluz (ORCID: 0000-0003-0298-0332)

ASESOR:

Dr. Nolazco Labajos , Fernando Alexis (ORCID:0000-0001-8910-222X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias funcionales

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia por su apoyo y en especial a mi madre Isabel Picho de Cornelio por ser mi fortaleza de seguir adelante para lograr mis objetivos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de alcanzar mis objetivos, agradezco al Dr. Jorge Bravo Flores y mi novio Miguel Quispe Carranza por su apoyo, y también a la Universidad César Vallejo por permitir estudiar la maestría tan deseada por mi persona.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Mariluz Cornelio Picho, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Administración de Negocios- MBA, de la universidad Cesar Vallejo, sede Lima Norte, presento mi trabajo académico titulado. “Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020”, en 62 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración en Negocios - MBA, es de mi auditoria.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso o material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de Julio de 2020



Br. Mariluz Cornelio Picho

DNI: 45775131

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página de Jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Indice | vi |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de figuras | ix |
| Resumen | x |
| Abstract | xi |
| I. Introducción | 1 |
| II. Método | 15 |
| 2.1 Tipo y diseño de investigación | 15 |
| 2.2 Operalización de variables | 16 |
| 2.3 Población, muestra y muestreo | 18 |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección, validez y confiabilidad | 19 |
| 2.5 Procedimiento | 21 |
| 2.6 Método de análisis de información | 21 |
| 2.7 Aspectos éticos | 21 |
| III. Resultados | 23 |
| IV. Discusión | 35 |
| V. Conclusiones | 40 |
| VI. Recomendaciones | 41 |
| VII. Referencias | 42 |
| Anexos | 51 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 51 |
| Anexo 2: Instrumento de recolección de datos | 53 |
| Anexo 3: Certificado de validación de instrumentos | 57 |
| Anexo 4: Matriz de datos excel | 75 |
| Anexo 6: Otros | 79 |

Índice de tablas

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Operacionalización de las habilidades directivas | 17 |
| Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión administrativa | 17 |
| Tabla 3. Población del estudio | 18 |
| Tabla 4. Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 1 | 19 |
| Tabla 5. Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 2 | 20 |
| Tabla 6. Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach | 20 |
| Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad | 20 |
| Tabla 8. Medidas de frecuencia de habilidades directivas | 23 |
| Tabla 9. Medidas de frecuencia de gestión administrativa | 24 |
| Tabla 10. Medidas de frecuencia de planificación | 25 |
| Tabla 11. Medidas de frecuencia de organización | 26 |
| Tabla 12. Medidas de frecuencia de dirección | 27 |
| Tabla 13. Medidas de frecuencia de control | 28 |
| Tabla 14. Niveles de correlación de Rho de Spearman | 29 |
| Tabla 15. Prueba de correlación de la hipótesis general | 30 |
| Tabla 16. Prueba de correlación de la hipótesis específica 1 | 31 |
| Tabla 17. Prueba de correlación de la hipótesis específica 2 | 32 |
| Tabla 18. Prueba de correlación de la hipótesis específica 3 | 33 |
| Tabla 19. Prueba de correlación de la hipótesis específica 4 | 34 |

Índice de figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Esquema correlacional | 16 |
| Figura 2. Medidas de frecuencia habilidades directivas | 23 |
| Figura 3. Medidas de frecuencia de gestión administrativa | 24 |
| Figura 4. Medidas de frecuencia de planificación | 25 |
| Figura 5. Medidas de frecuencia de organización | 26 |
| Figura 6. Medidas de frecuencia de dirección | 27 |
| Figura 7. Medidas de frecuencia de control | 28 |

Resumen

El trabajo de investigación titulado “Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades Educativas Superiores, 2020” tuvo como objetivo Determinar de qué forma las habilidades directivas se relacionan con la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020, según los docentes. El estudio responde a la necesidad de saber a profundidad el nivel de las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores

Desde el aspecto metodológico, la investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra de estudio estuvo conformado por 100 docentes de las entidades educativas superiores de Lima metropolitana. La técnica de recopilación de datos fue la encuesta, para lo cual se utilizó el instrumento de dos cuestionarios para obtener información acerca de las habilidades directivas y la gestión administrativa. Los instrumentos de recopilación de datos fueron validados a través de juicio de expertos, con un resultado de aplicabilidad, la confiabilidad fue determinado mediante el Alfa de Cronbach, con un valor de 0,933 para las habilidades directivas y 0.872 para la gestión administrativa.

De acuerdo con los resultados, de la investigación muestran un valor de 0,000, lo cual es menor al nivel de sig. (0.05); de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020. También se observó un coeficiente de correlación de 0,599 lo cual significa que existe una moderada correlación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión administrativa, planificación

Abstract

The research work title as managerial skills and administrative management in high education companies, 2020. It had an objective to determinate how the managerial skills are related to the administrative management in high education companies, 2020, according to teacher. This study responses the need to know in depth the level of the managerial skills and the administrative management in high education companies.

From the methodology aspect, the research carried out was of quantitative approach, of a basic type, the descriptive correlational level, with a non- experimental, cross sectional design, the study sample was made up of 100 teachers of the high education companies from Lima Metropolitana. The survey was used as a data collection technique, which used two questionnaires as an instrument to obtain information about managerial skills and administrative management. The data collection instruments were validated by experts' judgments, with a result of applicability, the reliability was determined using the Cronbach's alpha with a value of 0,933 for managerial skills and 0,872 for administrative management

According to the results of the investigation show a value of 0,000, which is less than of the level sig, (0,05); so that the null hypothesis is reject and the alternative hypothesis is accepted. Therefore the managerial skills are related to the administrative management in high education companies, 2020. Moreover, a correlation coefficient of 0,599 which means there is a moderate correlation between managerial skills and administrative management

Keywords: Managerial skills, administrative management, planning

I. Introducción

Hoy en día las empresas requieren colaboradores competentes, con capacidades para liderar y gestionar los recursos eficientemente de toda la entidad con el fin de alcanzar los objetivos y prevalecer en el tiempo. Sin embargo los directivos de las organizaciones tienen muchas falencias de habilidades directivas que afectan en la actividad del ente. En el ámbito internacional, los colaboradores de las organizaciones educativas, localizada en el estado de Zulia, Venezuela muestra falencias de habilidades y conocimientos acerca de sus actividades gerenciales, lo cual ocasiona un ambiente organizacional desfavorable. Además no realizan supervisiones pedagógicas ni incentiva el trabajo en equipo, por lo tanto hay una desmotivación de los trabajadores en efectuar eficientemente sus labores, afectando el proceso de enseñanza y aprendizaje (Bermúdez y Bravo, 2016, p. 61).

Asimismo en México se ha observado, en algunos institutos a pesar de sus ubicaciones principales en el puerto del país no han obtenido un nivel de desarrollo de competitividad, debido a la falta de cultura laboral, desmotivación de los colaboradores, mala comunicación entre las áreas de la entidad e inadecuado equipo de trabajo, lo cual afecta el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, como también el empleo de las herramientas tecnológicas que hoy en día es de suma importancia para una enseñanza interactiva. A su vez la política educativa de Venezuela se ha enfocado en la educación elemental desde la época de los ochenta hasta la actualidad, lo cual refleja algunos problemas como docentes no capacitados, el proceso de su funcionamiento y estructura es ambigua; afectando la educación de los estudiantes con una enseñanza tradicional y no innovador (Calderón, Vargas y García, 2015, p. 47; Inciarte, Marcano y Reyes, 2016, p.222).

En el Perú, según estudios realizado se ha observado que algunos directivos presentan ciertas deficiencias concerniente a las habilidades directivas, debido que estos son distantes con los trabajadores, quienes están desmotivados para realizar sus actividades; puesto que se respira un mal clima laboral, como constantes variaciones en la estabilidad del personal y estos elaboran su labor bajo presión no por vocación sino por necesidad. En este punto es esencial que el área de talento humano intervenga puesto que se presentan deficiencias como la falta de personal capacitado, infraestructura, recursos para facilitar la investigación y clima intelectual son los motivos por el cual las entidades educativas no

están bien posicionadas, mostrando carencia en la gestión administrativa en ese orden también se ha manifestado que los directivos no toman decisiones referentes a mejorar la infraestructura, ni prestar atención en las acreditaciones asociadas a la calidad educativa, lo cual refleja una mala gestión administrativa de parte de los encargados de cumplir con las funciones de la institución (Fernández, 2015, p. 397 ; Moreno y Wong, 2018, p. 3).

En las entidades educativas superiores de estudio se ha observado que los directivos presentan ciertas deficiencias como la falta de comunicación lo cual afecta el desempeño laboral de sus docentes, puesto que las reglas y funciones no están establecidas. A su vez hay una escasa supervisión de las actividades o herramientas tecnológicas ocasionando desmotivación profesional del personal en brindar un buen servicio de calidad a los usuarios. En esa línea, las reuniones no son planificadas ni informadas con anticipación, porque el coordinador da los horarios de acuerdo a una disponibilidad, sin tener consideración de los docentes. Esto se debe a que el coordinador efectúa otras labores en otras entidades; además, las capacitaciones no son dadas por expertos en plataformas virtuales ya que ante esta coyuntura, los docentes no están preparados para brindar clase virtuales, afectando a los alumnos en la continuidad de las clases. Estas deficiencias son un reflejo de la gestión administrativa ejercida por su directivo en la cual las labores de los coordinadores son delegadas a otros docentes quienes no tienen la capacidad de manejo de gestión, mostrando insuficiencia de organización de sus actividades, desconocimiento de las herramientas tecnológicas lo cual refleja la falta de programación de capacitación, por ende se presentan desmotivación por todo equipo de trabajo puesto que estos consideran que no se les brindan las herramientas necesarias para prestar un buen servicio.

En este apartado se presenta los trabajos previos relacionados a las habilidades directivas, los cuales proporcionarían un ambiente referencial para constatar los resultados del estudio. Venezuela, Donawa y Gámez (2019) en el estudio referente a las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria explicaron que es necesario las destrezas directivas e innovación en las instituciones educativas para afrontar los cambios educativos que motivara a los docentes y coordinadores a capacitarse en temas de herramientas educativas, resolución de conflictos y liderazgo, también aportar en las actividades de aprendizaje y enseñanza con recursos modernos; como resultado hay un porcentaje bajo en las habilidades de innovación y descubrimiento, lo cual significa que hay falencia en las destrezas gerenciales en ambas universidades de Colombia y

Venezuela, que reflejan insuficiencia de razonar y descubrir ideas innovadoras obstruyendo estrategias para establecer valores, creación de nuevos recursos tecnológicos y administrar una educación moderna.

Ascon, Gonzales y Lajara (2019) en la investigación desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior sustentan que, el desarrollo de las destrezas gerenciales en las entidades educativas de nivel superior es esencial para mejorar la gestión de los recursos humanos y comunicación entre ellos con el fin de que cumplan sus actividades eficientemente dados por los altos subordinados y se sientan comprometidos con los objetivos de la institución. Concluyeron que, en la encuesta realizada a los docentes de la Universidad de la Habana el 75.22% consideran que los directivos desarrollan las habilidades en sus funciones de trabajo; mostrando un resultado regular en la formación y proceso de las habilidades directivas, lo cual permite asumir funciones de liderazgo para un desempeño laboral de los docentes. Asimismo ellos frecuentemente motivan a sus profesores en trabajar en equipo para optimizar las actividades académicas y delega funciones a los docentes mostrando confianza y compromiso en el desarrollo de las tareas de la entidad.

Ascon, Gonzales, y Pedraza (2018) en el estudio de investigación referente a las habilidades directivas en las instituciones de educación superior explicaron que, es de suma importancia las habilidades directivas y el desarrollo profesional de los directivos en entidades de nivel superior para direccionar los recursos humanos o materiales de la institución adecuadamente. A su vez fomentar un clima laboral de confianza trabajo colaborativo entre todos los colaboradores. Concluyeron que los gerentes poseen capacidades gerenciales y la mayoría de ellos tienen experiencia en liderar empresas educativas. Asimismo las destrezas que más resaltan los directivos son la responsabilidad y honestidad quienes se preocupan de sus colegas ayudándoles a solucionar problemas de diversos tipos, les integra a sus compañeros en las decisiones que se tome de la institución, motivan para alcanzar las metas del grupo y muestran confianza entre todos ellos.

García, Eliseo, Balderrabano y López (2018) en el estudio referente al impacto de habilidades directivas, en una institución de educación superior, señalaron que las destrezas gerenciales son los recursos más apreciados que las instituciones deben fortalecer para generar conocimientos, cumplir con las actividades y lograr los objetivos de la institución. En ese orden, concluyeron que son distintas circunstancias que afectan el

desarrollo competitivo de la institución, por ello es esencial que la entidad educativa cuente con un directivo con habilidades de liderazgo para gestionar las actividades en cada área de la institución, como también tengan en claro los objetivos de la empresa. Asimismo enfocarse en las capacidades de los colaboradores para desarrollar destrezas de interacción, trabajo en equipo, cooperación, dirección, tolerancia, capacidad intelectual, delegar funciones, capacitar a los individuos y retroalimentación, con el fin de habituarse a los cambios y requerimiento del contexto educativo.

Pereda, López y González (2014) en la investigación referente a las habilidades directivas explicaron que, en las entidades es una necesidad el desarrollo de las capacidades, en diversas actividades o trabajos para el logro de los objetivos. Asimismo las destrezas determinan los procesos de diferencia entre los individuos, por lo cual las competencias entre los entes son cada vez más destacas. Concluyeron que los colaboradores muestran una valoración regular acerca de las habilidades personales y directivas, ya que los directivos se auto valoran y pocas veces reconocen sus falencias para mejorar su desempeño laboral y cumplir con los objetivos de la institución. Asimismo es de suma importancia las destrezas personales, interpersonales y directivas en las instituciones para liderar y gestionar los procesos de mejora organizacional en los recursos humanos o materiales para adaptarse a los cambios innovadores de la educación actual.

Asimismo en este apartado se presenta los trabajos previos de gestión administrativa, Collohuanca (2019) en el aporte realizado en la investigación referente a la gestión administrativa en una entidad institucional explico que, la administración tiene como finalidad de direccionar y emplear estrategias para un buen manejo de las actividades de la organización. Asimismo tener en cuenta hacia donde nos dirigimos, con el fin de tomar buenas decisiones, lograr objetivos adecuados y optimizar los procesos administrativos. Como resultado, la gestión administrativa influye en una entidad institucional, mediante una conducción apropiada de las tareas y recursos de la institución. También busca el reconocimiento de las oportunidades o riesgos que pueden aparecer posteriormente en la gestión, ya que; utilizando buenas tácticas y determinaciones pertinentes en el presente se podrá eludir dificultades en liderar una entidad.

Arévalo (2018) en el estudio de investigación referente a la gestión administrativa en instituciones educativas menciona que, es una parte esencial en el desarrollo de una entidad para brindar un buen servicio de calidad a los estudiantes y adaptarse a los avances

de tecnológicos y enseñanza moderna. También este proceso ayuda a gestionar, programar y estructurar las actividades que se realizan en toda la institución con el fin de cumplir las funciones y objetivos eficientemente. En este orden concluyo que, el nivel de gestión administrativa en las entidades educativas es adecuado porque se da la planificación, organización, dirección y control en cada proceso administrativo del ente; debido que existe una interacción constante con los directivos, profesores y recursos humanos en la institución. También constante coordinación de las actividades y supervisión de las herramientas educativas brindadas por los coordinadores para el desarrollo de clase.

Almeida (2017) en el trabajo de investigación referente a la gestión administrativa en una unidad institución de gestión educativa explico que, la gestión administración es un proceso de planificación, organización y control de todas las tareas que se llevan a cabo los docentes para liderar una institución. Asimismo esto se encarga de direccionar los recursos de una forma adecuada, con la finalidad de brindar un servicio de calidad educativa. También, es muy esenciales dentro de una entidad, porque a través ello se alcanza los objetivos con el empeño e impulso de cada docente que cumplen sus funciones a cabalidad y eficacia. Concluye que, el 76% de los docentes encuestados observan un nivel aceptable en la gestión administrativa de la institución, por lo cual, el desarrollo educacional está sometido al cumplimiento de la misión y visión por los educadores, quienes se incorporan al sistema educativo y proponen estrategias para el mejoramiento de la empresa.

Cabanillas (2015) en la investigación de calidad de gestión administrativa de una universidad nacional explico que, la gestión administrativa es esencial para el manejo y supervisión de las recursos y actividades de las entidades educativas, por tal razón se debe realizar herramientas elementales y estrategias con la finalidad de alcanzar un desarrollo máximo en la educación de nivel superior. Concluyo que, la calidad de gestión administrativa es aceptable en la institución educativa superior ya que el uso de las plataformas virtuales son supervisadas por los coordinadores constantemente, los temas empleados en los sílabos están bien estructuradas para la formación profesional, la inducción del curso antes de inicio de las sesiones son evaluados por los coordinadores académicos para que la clase es ordenado y preciso; como también la formación de trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de las actividades y fortalecer las destrezas de comunicación grupal. Asimismo la planificación de las actividades educativas es anticipada y controlada por los coordinadores para un buen cumplimiento laboral.

Vallejo (2014) en el estudio referente de gestión administrativo en una universidad Nacional explico que, en la gestión administrativa liderado por los directivos universitarios, existen diversos conflictos debido al incumplimiento de los planes estratégicos y operativos. También, hay exceso de trabajadores administrativos quienes cumplen funciones repetitivos, ocasionando desmotivación para realizar sus labores y falta de coordinación e interacción en el equipo de trabajo entre los directivos y docentes de la institución. Como resultado el desarrollo de la gestión administrativa que es dirigida por los directivos es inapropiado y no incurre en la calidad de trabajo; por ello es de suma importancia tomar otras decisiones para mejorar la tarea administrativa, los recursos humanos y estrategias con la finalidad de alcanzar las metas, brindar un buen servicio al usuario o docentes como también, el autocontrol y certificación del prestigio de la institución.

En este punto se hace referencia la Asimismo, la teoría de relaciones humanas de Hugo Munsterger y Elton Mayo teoría que fundamenta teóricamente las habilidades directivas, la manera de interactuar con los colegas de labor, familiares, en grupos formales o informales manteniendo el respeto hacia los demás. Asimismo la organización es una entidad social ya que el hombre es un ser social por constantes comunicaciones verbales y no verbales. Las entidades velan por la tranquilidad de los colaboradores, con la finalidad de que ellos trabajen motivados y se obtiene más productividad en la entidad. Además, la teoría de relaciones humanas permitirá en la investigación mejorar la comunicación entre las los coordinadores y docentes para el benéfico mutuo y de la entidad. También preocuparse por el bienestar y necesidades de los colaboradores, por lo cual se reflejara en el compromiso de efectuar un buen trabajo que llena las expectativas en la sociedad de hoy (Hernández, 2011, p.30; Martínez, 2005, p. 71 y Sandra, 2007, p. 289).

Asimismo la teoría Z, de William Ouchi, teoría que fundamenta las habilidades directivas, sustentan que las organizaciones deben velar por las necesidades de los trabajadores ya sean grupales e individuales. Asimismo, la productividad se logra a través del trabajo en equipo y depositar la confianza en ellos para que realicen sus actividades con satisfacción y confianza. Es muy importante organizar las funciones de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la entidad. También un trato digno donde ellos se sientan motivados e involucrados con la entidad en contribuir con ideas innovadoras para la

mejora de sus recursos humanos y físicos. La teoría permite enfocarse en los recursos humanos para delegarles obligaciones organizadas y específicas mediante un dialogo fluido y trato adecuado (Medina, 2002, p. 268; Chiavenato, 2011, p.139 y Velarde, Maldonado y Maldonado, 2008, p.28).

La teoría clásica, de Federick, Taylor y Henry Fayol, teoría que fundamenta la gestión administrativa sustentan que, es esencial conocer los tiempos y las capacidades de los colaboradores para llevar a cabo las actividades y delegar cada función a los trabajadores con la finalidad de obtener una coordinación y programación de diversas tareas de la entidad. Asimismo, la teoría clásica se enfoca en la organización, eficiencia, y procedimientos administrativos de la empresa, con el objetivo de lograr la misión y visión, como también ser modelo de futuras entes y desarrollarse en el mercado competitivo. Por lo cual esta teoría permitirá, conocer que las entidades están conformadas por un equipo de trabajadores donde se fijan objetivos, por tal razón en cada uno de las funciones dadas a las personas, deben emplearse los procesos admirativos para evaluar la eficiencia y eficacia de los docentes (Chiavenato, 2004, p.70; Chiavenato, 2006, p.69 y Agüero, 2007, p.80).

Referente al marco conceptual de las habilidades directivas esta proviene del latín “habilitis” que significa ligereza, aptitud y destreza para ejecutar las actividades. Estas son aptitudes y competencias que tiene un individuo, obtenido por el aprendizaje; que le permite realizar tareas específicas de liderazgo en una entidad o grupo. Además esta es importante en el ámbito laboral y desarrollo profesional, obteniendo una comunicación adecuada entre los trabajadores, las empresas requieren profesionales con diversas habilidades, como; personales, interpersonales y grupales. A su vez estos ayudaran a conocer, evaluar, seleccionar y ubicar a los colaboradores de acuerdo a sus habilidades en diferentes áreas de la empresa, logrando funciones eficaces y eficientes (Villa, Gonzáles y Lajara, 2019, p. 4; Whetten y Cameron, 2011, p. 8 y 2016, p.14).

Asimismo, habilidad es la destreza de la persona, obtenida mediante el aprendizaje; con la capacidad de anticipar resultados exactos, a corto tiempo y con certeza que ayuda al individuo liderar a un equipo de colaboradores para alcanzar los objetivos y aportar nuevas ideas con el fin de incrementar la competitividad de la entidad. También, esto ayudará a conocer las habilidades y destrezas que tienen los colaboradores, con la finalidad de delegar actividades, logrando metas adecuadas que benefician al ente (Madrigal, 2018, p. 1).

A su vez, el desarrollo y lineamiento de las destrezas gerenciales de quienes lideran una organización es esencial para alcanzar los objetivos direccionados por cada empresa en el medio empresarial, Por lo cual, las habilidades directivas son importantes en las entidades para el crecimiento competente y profesional, de los colaboradores; como también, determinar la productividad laboral de los directivos mediante la adaptación a los nuevas modificaciones estructurales de las empresas y evolución tecnológica, es por ello que actualmente se requiere líderes con ideas innovadoras y habilidades diferentes, que son complejos de imitar (Ramírez, 2018, p. 35).

Respecto a la dimensión de habilidades personales; esta se refiere a la destreza que tiene cada persona que le permite desarrollarse en lo social y formación profesional dentro de una organización, Además es importante poseer capacidades como saber interactuar, ser empáticos, seguridad en uno mismo, control de las emociones y pensar antes de actuar, para resolver problemas y negociar. Asimismo las empresas realizaran un reclutamiento y selección del personal de una manera minuciosa, evaluando las habilidades de los colaboradores, ya que son requisitos de la entidad, con el objetivo de gestionar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros. Por otra las habilidades directivas están vinculadas con la gestión del propio yo, los cuales se dividen en tres aspectos como-; desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, solución analítica y creativa de problemas (Montaño, 2016, p.3; Urcola, 2003, p.351; Whetten y Cameron, 2016, p. 17).

Los indicadores de las habilidades personales son, el desarrollo de autoconocimiento; consiste conocerse uno mismo como persona, que cualidades, capacidades y defectos posee. A su vez es cuando un individuo tiene noción de su propio yo, entendiendo las dificultades que tiene que enfrentar en la vida diaria. Asimismo es importante conocer a profundidad quienes somos para construir una identidad personal, con la finalidad de lograr objetivos, relacionarse con otras personas y controlar nuestras emociones (Whetten y Cameron, 2016, p.83). El manejo del estrés personal es el esfuerzo de minimizar y controlar la ansiedad, ocasionado por los enfrentamientos de los individuos. A su vez es gestionar el tiempo adecuadamente para cumplir las actividades en el momento preciso. Por otra parte ayudara a controlar nuestros impulsos y estrés cuando surge un problema o ideas opuestas entre grupos y colaboradores; También se tratara de manejar la situación de una manera razonable y reflexionando sobre lo sucedido con el objetivo de

transmitir unión, respeto y tolerancia (Gonzales, 2012, p.8). La solución analítica consiste en desaparecer los obstáculos, en cambio la creativa, genera algo reciente. Asimismo permitirá conocer y utilizar, dos tipos de solución de problema que debe saber los directivos del ente, para brindar un buen servicio de educación al cliente (Whetten y Cameron, 2016, p.164).

Referente a la dimensión de habilidades interpersonales, son conjuntos de conductas que permiten interactuar eficientemente con personas o grupos. También, el gerente tiene la capacidad de comunicarse con los miembros del ente, mostrando una comunicación cordial y motivándoles a cumplir sus labores adecuadamente; resolviendo las necesidades del usuario. Del mismo modo conocer con mayor amplitud las destrezas que deben tener los directivos para interactuar con los trabajados, trasmitiendo informaciones, opiniones u instrucciones con el objetivo de formar un equipo de labor eficiente y mejorar las habilidades personales. Por otro lado las habilidades interpersonales tales como: Manejo de conflictos, comunicación y motivación son importantes en las conversaciones con los miembros de la empresa y los grupos conformados (García, Barradas y Gutiérrez, 2016, p.7; Griffin y Van, 2016, p. 10; Ramírez, 2018, p.4).

Los indicadores de las habilidades interpersonales son, los conflictos que consisten en las circunstancias donde las personas con opiniones diferentes entran en confrontación debida que no llegan a un acuerdo común. A su vez el manejo de conflictos consiste en un conjunto de tácticas para prevenir molestias que dañan que dañan al equipo de trabajo. Asimismo se respetar las sugerencias de los colaboradores, interactuando de forma respetuosa y empática, con el fin de evitar un mal clima laboral (Mirabal, 2003, p. 4). La comunicación es el medio por el cual los integrantes de una empresa pueden relacionarse. Asimismo durante la etapa se establecen funciones y responsabilidades. Por otra parte el gerente comunicara o transmitirá información con diferentes áreas e integrantes de la empresa con el fin de brindar una interacción clara, precisa y coordinada para que los trabajadores realizan sus funciones eficientemente (Fossi y Guerrero, 2013, p.52). El vocablo motivación proviene del latín “motivus” que quiere decir mover. Asimismo el ser humano es estimulado para ejecutar actividades e insistir hasta terminarlo. Por otro lado Permitirá motivar a los trabajadores mediante un trato adecuado y reconocimientos por su desempeño laboral, con la finalidad de que ellos se sientan considerados por el esfuerzo

que realizan en cumplir su trabajo con mucho entusiasmo y vocación dentro de la entidad. (Amaru, 2012, p. 302).

Respecto a la dimensión de las habilidades grupales; que es la relación de un conjunto de personas como líder o integrante del grupo. Asimismo es muy importante la interacción dentro de una agrupación para lograr las capacidades básicas. También, es un ambiente de aprendizaje, participación y perfeccionamiento de las conductas. Por otro lado esta habilidad ayudará a mejorar las destrezas de cada miembro de la empresa como son, liderazgo, comunicación, motivación, respeto, tolerancia, etc. los cuales permitirá integrarse a una familia corporativa, desenvolverse en las funciones de la entidad y comprender a los demás, A su vez, las habilidades grupales están conformadas por; delegación, liderar hacia el cambio positivo y trabajo en equipo. (Whetten y Cameron, 2011, p.17; Dara, 2017, p.166; Ramírez, 2018, p. 27)

Los indicadores de la dimensión habilidades grupales son; delegación es facultar autoridad a otro individuo para ejecutar actividades, no se delega la responsabilidad sino se crea una nueva en el sujeto delegado. Además se podrá encomendar tareas a los colaboradores capacitados para distribuir adecuadamente el tiempo. Asimismo ellos se sentirán motivados y comprometidos en realizar las tareas eficientemente, con el fin de tener mejores rendimientos y alcanzar las metas del ente (Sánchez, 2018, p. 33). Los líderes encaminan a nuevas visiones que es renovar y construir algo innovador. Asimismo los gerentes apuntan a establecer y controlar el cambio de lo presente. Por lo que se refiere cambiar las estrategias y los recursos de la empresa acorde a la nueva tendencia del mercado para prevalecer en el tiempo, innovar y evolucionar. A su vez pensar en el bienestar de los miembros de la entidad mediante una integración individual o grupal (Whetten y Cameron, 2016, p. 490). El trabajo en equipo es una labor en conjunto con otros individuos para ejecutar funciones y tareas eficientes con la finalidad de alcanzar las de la organización, A su vez se muestra responsabilidad, respeto, compromiso y motivación entre los miembros del ente. Habría que decir también, que los colaboradores podrán realizar actividades coordinados e integrados, orientados a un objetivo en común. Asimismo ellos podrán compartir sus experiencias, conocimientos y opiniones para un aprendizaje individual y grupal (García, Boom y Molina, 2017, p. 7)

Referente al marco conceptual de la gestión administrativa, son etapas que permite administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y conocimientos de la empresa con el propósito de obtener resultados de calidad y económicos. También para gestionar una organización se requiere un liderazgo cooperativo y democrático que permite desarrollar las capacidades de los directivos para direccionar y alcanzar las metas del ente. Asimismo la administración es importante en las organizaciones para asegurar su competitividad y optimizar los bienes, logrando los objetivos individuales o grupales. También, las entidades podrán ejecutar sus tareas eficientemente y administrar los materiales que dispone; gestionando todos los procesos de planeación, organización, dirección y control, los cuales ayudara a minimizar los riesgos, reducir el tiempo, liderar y tomar decisiones firmes (Marco, Anibal y Fedi, 2013, p.37; Munch 2010, p.3 y 2014, p.21; Chiavenato, 2017, p.3).

Asimismo, la gestión administrativa es la verificación y organización de las tareas de los individuos para realizarse eficaz y eficientemente con el fin de alcanzar los propósitos de la entidad. También son procedimientos de organizar y emplear recursos y actividades laborales enfocadas en obtener metas para ejecutar funciones en un ambiental empresarial (Stephen y Coulter, 2014, p.6).

Respecto a la dimensión de planeación que consiste, en establecer objetivos, planificar y organizar las tareas o estrategias de la entidad. A su vez es una visión a largo plazo determinado, donde las metas permiten el desarrollo de la entidad de manera competitiva. Además las empresas establecen metas que ayudan a evaluar los recursos humanos y materiales. Del mismo modo los colaboradores ejecutaran sus funciones organizadamente con el fin de minimizar pérdidas, dar opciones de resolución y brindar herramientas innovadoras para que los clientes se sientan complacidos del servicio (Montes y Puilla, 2019, p.4; Robbins y Coulter, 2014, p. 9; Rizzuto y Ast, 2009, p. 12).

Los indicadores de planificación son; objetivo es el fin que se quiere lograr en una empresa, los cuales son medibles a un tiempo para obtener las acciones. A su vez la entidad planificara y establecerá los objetivos, los cuales servirán para mejorar el servicio, incrementar la productividad y los recursos (Munch, 2014, p. 38). Las estrategias son los medios que emplea la empresa para lograr los objetivos, a través de los recursos y capacidades de las personas con el propósito de alcanzar las expectativas de los usuarios,

aprovechar las oportunidades del entorno, fortalecer las fortalezas y mejora sus debilidades para competir con otras (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.10).

Referente a la dimensión de organización, que es la distribución de funciones, desempeños, responsabilidades, establecer tácticas, estrategias, reglas y conductas las cuales deben ser respetadas por los individuos de la entidad, con el fin de simplificar y coordinar la labor de los colaboradores. A su vez las etapas de este proceso administrativo es la jerarquización y división de tareas a las personas de una entidad. Por lo cual, se podrá organizar los recursos humanos de acuerdo a sus capacidades, cargos, comportamientos y conocimientos con el objetivo de agilizar los trabajos, cumplir las órdenes precisos y optimización del tiempo (Munch, 2010, p. 27; Arteaga, Intriago y Mendoza, 2016, p.425; Sánchez, Parra y Naranjo, 2014, p.6).

Los indicadores de la dimensión organización son; división de trabajo consiste en la delegación y estructuración de las actividades de forma individual o grupal. Además en las entidades se distribuirán las tareas y recursos humanos especializados para agilizar el trabajo y brindar un servicio de calidad (Amaru, 2012, p. 225). La jerarquización es la clasificación de los colaboradores mediante su desempeño y cargo. Asimismo las empresas ordenaran a los trabajadores por su grado o función para mejorar las relaciones laborales, coordinación y lograr el objeto en común (Munch, 2014, p. 45).

Referente a la dimensión de dirección, que consiste el cumplimiento de todo lo planeado, mediante el líder: quien toma decisiones, delega tareas, y supervisa a los empleados para cumplir las indicaciones en la entidad. Además este proceso ayudara direccionar a los gerentes las actividades y recursos con el objetivo de alcanzar las metas. Hay que mencionar también, las etapas de la organización son; el liderazgo la toma de decisiones (Benavides, 2014, p. 202; Verdesoto, Toapanta y Acosta, 2018, p.268; Munch, 2010, p.115).

Los indicadores de la tercera dimensión son; el liderazgo influye sobre otros individuos o grupos, para que se empeñen por sus propios méritos en cumplir los objetivos. Además los gerentes lideraran con motivación, conciencia, comunicación, responsabilidad y coordinación para que los colaboradores cumplan las funciones con entusiasmo y dedicación (Ahumada, Albizu, Batteredtxea y Betzuen, 2014, p.19). La Tomas

de decisiones que consiste una selección razonable de diferentes opciones, para localizar soluciones adecuadas que llevara conseguir los objetivos. También poner a prueba las habilidades de los directores con el fin de escoger opciones óptimos, obtener metas y decidir la continuidad de la entidad en el mercado y evaluar las oportunidades y riesgos (Munch, 2014, p.106).

Referente a la última dimensión control, consiste en verificar si las actividades se cumplen de acuerdo a lo planificado. Asimismo es el uno de los procesos de la administración que establece los patrones para evaluar los resultados alcanzados con la finalidad de corregir las desviaciones, y desarrollar las funciones de la entidad. Por otro lado se la empresa se examinar la ejecución de las tareas en diferentes áreas con el fin de evitar ciertos errores en los colaboradores y llegar al objetivo. (Tejada, 2006, p.214; Marco, Anibal y Fedi, 2013, p.46; Munch, 2014, p.125).

Los indicadores del control son: Estándar es una unidad de medida para verificar los resultados obtenidos después de un control de las tareas de empresa. Por otro lado se verificara si están llevando a cabo las actividades del ente, mediante una evaluación a los usuarios en la plataforma de la entidad Con el fin de examinar si se está cumpliendo el servicio de calidad (Munch, 2010, p.125). La corrección que aplica las medidas para corregir los errores y continuar con los planes establecidos. Asimismo identificar las causas de las falencias que se dan en las actividades de la empresa con la finalidad realizar modificaciones y resolver el problema (Munch, 2014.p. 126).

En este punto se formuló el problema principal de la investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020? Asimismo se formularon los problema específicos: 1 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020?; 2 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020?; 3¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020?; 4 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020?

En este apartado se explicó las razones del estudio desde una óptica teórica, el estudio se fundamentó en tres teorías; la teoría de las relaciones humanas, teoría Z y teoría

clásica. La primera aporta, la relación que tienen entre colaboradores y áreas de la entidad con el fin de lograr una comunicación fluida así como también el objetivo común, mediante un trabajo en equipo. La segunda aporta, la consideración que los trabajadores deben recibir un trato digno y motivación para realizar sus funciones adecuadamente y la última aporta, que las tareas de la empresa debe llevarse a cabo mediante una coordinación y programación. Asimismo deben emplearse los procesos administrativos para supervisar la eficacia y eficiencia de los colaboradores. Desde una óptica práctica; permitió conocer las habilidades directivas que deben poseer los gerentes o encargados de áreas para integrar y gestionar los recursos humanos adecuadamente. Asimismo la importancia de una comunicación clara con el fin de alcanzar las metas del ente, y los trabajadores cumplan sus actividades eficientemente. A su vez, brindar un servicio de calidad al usuario, mediante un control y evaluación a los colaboradores en sus herramientas tecnológicas, conocimientos y valores. Por ello este estudio permitirá que la información de resultados obtenidos sirva de guía, de informe para que la dirección pueda tomar decisiones referentes a la capacitación y selección del personal a través de las habilidades directivas. En la óptica metódica; los métodos técnicos e instrumentos empleados en la investigación brindaran un resultado válido y confiable, para trabajos previos de futuras investigaciones. A su vez el estudio cumplió con un rigor científico; la información que presenta es veraz y fehaciente, esta se fundamentó en un enfoque cuantitativo la cual permitió contrastar las hipótesis planteadas.

Las hipótesis principal del estudio: Existe relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020. En ese orden también se formuló las Hipótesis secundarias: 1. Existe relación entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020. 2. Existe relación entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020. 3. Existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020. 4. Existe relación entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020.

El objetivo principal de estudio :Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020; y los Objetivos específicos que son los siguientes: 1. Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020, 2.

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020, 3. Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020 y 4. Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020.

I. Método

1.1 Tipo y diseño de investigación

2.1.1 Enfoque de investigación

La investigación presenta un enfoque cuantitativo; que consiste en la recopilación de los datos para comprobar las hipótesis, mediante la medición numérica, conteo y el análisis estadístico con la finalidad de fijar la conducta de una población. Este enfoque permitirá la recolección de información a través de técnicas, las cuales serán evaluadas utilizando la estadística que nos dará un resultado numérico, para probar las hipótesis planteados en el estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 4; Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 59)

2.1.2 Método de investigación

El método de investigación es hipotético deductivo, comprende los hechos para luego detallar los motivos que lo provocan y su procedencia. Asimismo tiene otras finalidades como la predicción y el control que se enfocan en hechos fehacientes. Además esta táctica inicia con una afirmación de hipótesis para luego refutar las suposiciones, a través de la confrontación de los sucesos y conclusiones inferidas. Por otro lado en este estudio se creara hipótesis para explicar los sucesos en la investigación (Bernal, 2010, p.60 y Sánchez, 2019, p.108)

2.1.3 Tipo de investigación

El estudio es de tipo básica, también conocido como puro o fundamental; que consiste en incrementar las teorías y sabidurías mediante los hallazgos de principios. Asimismo este estudio permitirá ampliar conocimientos y teorías ya aplicados mediante la sustentación de autores, que servirán para otras investigaciones (Baena, 2014, p.11; Rodríguez, 2015, p.22)

2.1.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental y de corte transversal, no experimental, ya que la investigación es sin manipular intencionalmente las variable, debido que se analizan

las situaciones tal como son en su ámbito natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152). Por otro lado el corte transversal, es la recopilación de datos en un momento y espacio determinado para explicar las variantes en una situación grupal (Hernández y Mendoza, 2018, p.212) El estudio se realizara mediante la recopilación de información en un momento y tiempo específico, en entidades Educativas Superiores, 2020, con la finalidad de detallar las variables.

2.1.5 Nivel de investigación

El nivel de estudio es descriptivo correlacional, descriptivo por que describe las cualidades o particularidades esenciales de un grupo, población o fenómeno de estudio (Hernández, 2014, p.92); correlacional consiste en mostrar la relación entre dos o más variables, situaciones y conceptos en un entorno específico (Hernández y Mendoza, 2018, p.141). El estudio tiene como finalidad de conocer la correlación que existe entre las habilidades directivas y gestión administrativa.

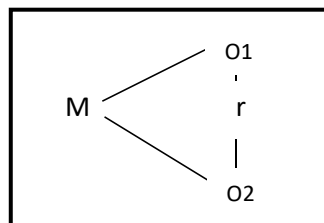


Figura 1. Esquema correlacional

Dónde:

M: Muestra de docentes

O1: Variable 1: Habilidades directivas

O2: Variable 2: Gestión administrativa

r : Correlación

1.2 Operacionalización de variables

Variable 1: Habilidades directivas

Para su mejor estudio esto debe ser analizado de esta manera; habilidad es la destreza de la persona, obtenida mediante el aprendizaje; con la capacidad de anticipar resultados exactos, a corto tiempo y con certeza que ayuda al individuo liderar a un equipo de colaboradores para alcanzar los objetivos y aportar nuevas ideas con el fin de incrementar la

competitividad de la entidad. También, esto ayudará a conocer las habilidades y destrezas que tienen los colaboradores, con la finalidad de delegar actividades, logrando metas adecuadas que benefician al ente (Madrigal, 2018, p.1).

Tabla 1

Operacionalización de las habilidades directivas

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rango |
|-----------------------------|--|--------------|---|-------------------------|
| Habilidades personales | Desarrollo de autoconocimiento | 1,2,3 | Escala de Likert Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5 | Alto Regular Bajo |
| | Manejo del estrés personal | 4,5,6 | | |
| | Solución analítica y creativa del problema | 7,8,9 | | |
| Habilidades interpersonales | Manejo de conflicto | 10,11,12 | | |
| | Comunicación | 13,14,15,16 | | |
| | Motivación | 17,18,19 | | |
| Habilidades grupales | Delegación | 20,21,22 | | |
| | Liderar hacia el cambio positivo | 23,24,25,26 | | |
| | Trabajo en equipo | 27,28,29,30 | | |

Variable 2: Gestión administrativa

Para su mejor estudio esto debe ser analizado de esta manera; la gestión administrativa es la verificación y organización de las tareas de los individuos para realizarse eficaz y eficientemente con el fin de alcanzar los propósitos de la entidad. También son procedimientos de organizar y emplear recursos y actividades laborales enfocadas en obtener metas para ejecutar funciones en un ambiental empresarial (Stephen y Coulter, 2014, p. 25).

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión administrativa

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Nivel y rango |
|----------------------|--------------------|--------------|---|-------------------------|
| Planificación | Objetivos | 1,2,3,4 | Escala de Likert Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5 | Alto Regular Bajo |
| | Estrategias | 5,6,7 | | |

| | | |
|---------------------|----------------------------|----------|
| Organización | División de trabajo | 8,9 |
| | Jerarquización | 10,11,12 |
| Dirección | Liderazgo | 13,14,15 |
| | Toma de decisiones | 16,17 |
| Control | Estándares | 18,19,20 |
| | Corrección de desviaciones | 21,22,23 |

1.3 Población, muestra y muestreo

La población está conformada por un grupo de individuos o entidades que tiene cualidades y se pueden medir. (Carhuacho, Nolazco y Sicheri, 2019, p.55). En este estudio El universo del estudio constituido por las universidades existentes en Lima Metropolitana, Ate de las cuales son universidades nacionales privadas, a ellas se suma Institutos Superiores, que en su conjunto aglutinan a docentes. De este universo se tiene que la población del estudio está dada por dos universidades y un instituto superior. Estas instituciones educativas constituyen la población debido a tres aspectos, i) Al acceso de la información ii) La oportunidad de acceder a la plataforma digital de estas instituciones para acceder a los e-mail de los docentes y poder enviar el instrumento de investigación iii) La representatividad poblacional de estas instituciones educativas en el ámbito de la educación superior de Lima Metropolitana. En este sentido, la población está constituida por los 4813 docentes que elaboran en las tres instituciones educativas en referencia con sede en Lima Metropolitana, tal como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

Población del estudio

| Institución Educativa | Docentes |
|---|-----------------|
| Universidad César Vallejo, Lima- Ate | 1897 |
| Universidad Tecnológica del Perú, Sede Principal Lima | 2416 |
| Instituto SISE, Lima- Ate | 500 |
| Total | 4813 |

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación se aplicó el muestreo no probabilístico, esto es un método donde se elige en base a los criterios y juicios del investigador, las muestras no son elegidas de

forma aleatoria, sino bajo ciertas medidas establecidas en las razones de la investigación científica (Sánchez, 2019, p.166). El muestreo aplicado es intencional, esto es la muestra extraída en base a los criterios de inclusión o exclusión formuladas por el investigador (Sánchez, 2019 p. 167). La muestra es una parte representativa de la población, de lo cual se recopila información para luego ser estudiado (Hernández y Mendoza, 2018, p.196). Ante la coyuntura que estamos viviendo a nivel mundial en el estudio se consideró 100 docentes quienes conforman la muestra a encuestar.

1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica

La técnica que se empleara en el estudio es la encuesta, esta consiste en la conversación entre dos o más individuos mediante un cuestionario, el cual es elaborado con la finalidad de conseguir información de los individuos y conocer su apreciación acerca del problema a investigar. Esto permitirá obtener información de los colaboradores mediante un conjunto de preguntas para responder el cuestionario de estudio (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, 2019, p.67; Bernal, 2010, p.194).

2.4.2 Cuestionario

El instrumento que se empleara en esta investigación es el cuestionario; este es un conjunto de interrogantes relacionadas a las variables y dimensiones que se medirán. El cuestionario son preguntas elaboradas y asociadas a las variables para generar información con el fin de lograr los objetivos de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.217; Bernal, 2010, p.250).

2.4.3 Validez

La validez de los instrumentos se da cuando se puede deducir las conclusiones desde los resultados obtenidos (Bernal, 2010, p.247). En este estudio se empleara el método de revisión de juicios de expertos, que consiste en la evaluación de las preguntas del cuestionario realizados por los temáticos para dar opiniones relacionadas al contenido, al estudio planteado y brindar aprobación para la aplicabilidad.

Tabla 4

Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 1.

| N.º | Expertos | Condición | Resultado |
|------------|--|------------------|------------------|
| 1 | Dr. Jorge Luis Flores Bravo | Temático | Aplicable |
| 2 | Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes | Temático | Aplicable |
| 3 | Mgtr. Maribel Rodriguez Rodriguez | Metodóloga | Aplicable |

Nota: Los datos se obtuvieron del certificado de validez

Tabla 5

Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 2.

| N.º | Expertos | Condición | Resultado |
|------------|--|------------------|------------------|
| 1 | Dr. Jorge Luis Flores Bravo | Temático | Aplicable |
| 2 | Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes | Temático | Aplicable |
| 3 | Mgtr. Rodriguez Rodriguez Maribel | Metodóloga | Aplicable |

Nota: Los datos se obtuvieron del certificado de validez

2.4.4 Confiabilidad

La confiabilidad es cuando el instrumento tiene un nivel de estabilidad y consistencia apropiado a la medición de las variables (Bernal, 2010, p. 247). En este punto, se empleó la prueba de Alfa de Cronbach, para evaluar la confiabilidad de cada cuestionario. Asimismo, al ser aplicada el instrumento, permitirá alcanzar los valores resultados estimados.

Tabla 6

| Valores | Nivel |
|-----------------|------------------------|
| De -1.00 a 0.00 | No es confiable |
| De 0.01 a 0.49 | Baja confiabilidad |
| De 0.50 a 0.75 | Moderada confiabilidad |
| De 0.76 a 0.89 | Fuerte confiabilidad |
| De 0.90 a 1.00 | Alta confiabilidad |

Fuente:(Hernández , Fernández, Batista 2014, p.302)

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

| Variables | Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Habilidades directivas | ,933 | 30 |
| Gestión administrativa | ,872 | 23 |

Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach

2.5 Procedimiento

Primero se elaborara los instrumentos para cada variable, las cuales se aplicara una prueba para medir la confiabilidad. Asimismo estos serán evaluados por expertos lo cual demostrara su validez. Luego, se adaptara el cuestionario de Word en una plataforma llamado Google form, que es gratuito y desarrollado por Google; con la finalidad de optimizar tiempo y facilitar el llenado de los cuestionarios. A su vez, se enviara el link de la plataforma creada del cuestionario a los docentes a través de los celulares o correos en una fecha determinada para recolectar información del estudio. Asimismo Se procederá a obtener la información mediante un cuestionario a los docentes seleccionados de la muestra. También, se les detallara el objetivo del estudio, para que la información reunida sea más fidedigna. Después, se agradecerá a cada persona por colaborar en el recojo de información y por último Se procederá a reunir la información para aplicar las pruebas con el objetivo de analizare y explicar los resultados.

2.6 Método de análisis de datos

El análisis de datos se da en una matriz y usando un sistema de computadora (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.272). En el estudio se empleó el software estadístico SPSS versión 22, lo cual es muy utilizado por la sociedad científica, que permitirá procesar bases de datos y analizar mediante tablas y figuras con valores detallados. Por lo cual este programa fue participe en el análisis estadístico del investigador, dado la capacidad de procesar y reunir información Asimismo, permitirá aplicar la prueba de alfa de Cronbach para hallar la confiabilidad del instrumento, el estudio de información está dado por medidas descriptivas, donde se presentaran los niveles de las variables y dimensiones a través de tablas y figuras para un análisis adecuado.; las contrastación de hipótesis, donde se mostrara las pruebas de hipótesis con la finalidad de contrastar las anteriores su pociiones, lo cual se utilizara la prueba de Rho Spearman, para conocer el coeficiente de correlación de las variables e interpretar los resultados.

2.7 Aspectos éticos

La redacción se realizara mediante APA para dar fidelidad de los conceptos usados en el estudio a través de las referencias bibliográficas. Asimismo algunas citas fueron interpretadas sin perder la esencia de la información, manteniendo el orden de los autores, las fuentes y respetando la estructura de la investigación. Concerniente a la muestra se respetara la identidad de los encuestados quienes son docentes con grado magister con el fin de obtener resultados confiables ya que ellos son quienes conocen la realidad de las instituciones, quienes amablemente contribuyen con la recopilación de información. También se respetó la puntuación de los datos obtenidos lo cual muestra la realidad en la investigación. La investigación no tiene como objetivo de brindar opiniones negativas acerca de la gestión de las instituciones si no de describir la situación que obstaculiza el trabajo actual, con el propósito que la investigación sirva de guía de informe para que la dirección pueda tomar decisiones referentes a la capacitación y selección del personal a través de las habilidades directivas y mejorar los procesos de la gestión administrativa.

III. Resultados

3.1. Medidas descriptivas

Tabla 8

Medidas de frecuencia de habilidades directivas.

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 27 | 27,0 |
| Regular | 50 | 50,0 |
| Alto | 23 | 23,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

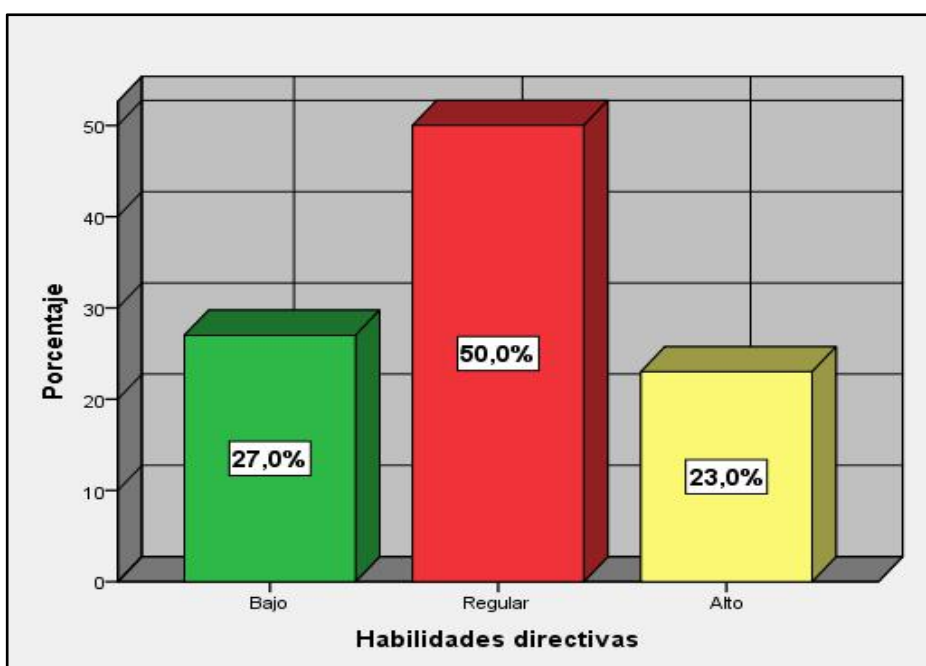


Figura 2. Medidas de frecuencia habilidades directivas

En la tabla 8 figura 2 se muestra que el 50% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que las habilidades directivas que se presentan en las entidades son de nivel regular, el 27% califican que las entidades en las habilidades directivas presentan un nivel bajo y el 23% califica de nivel alto. Esto se debe a la falta de comunicación que tienen los directivos, lo cual afecta el desempeño laboral de los docentes, ya que las funciones no están bien establecidas y desmotiva a los profesionales en cumplir las actividades. Asimismo las capacitaciones de plataforma virtuales para la enseñanza no son brindadas por expertos, por lo cual afecta las labores académicas de los docentes.

Tabla 9

Medidas de frecuencia de gestión administrativa.

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 9 | 9,0 |
| Regular | 71 | 71,0 |
| Alto | 20 | 20,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

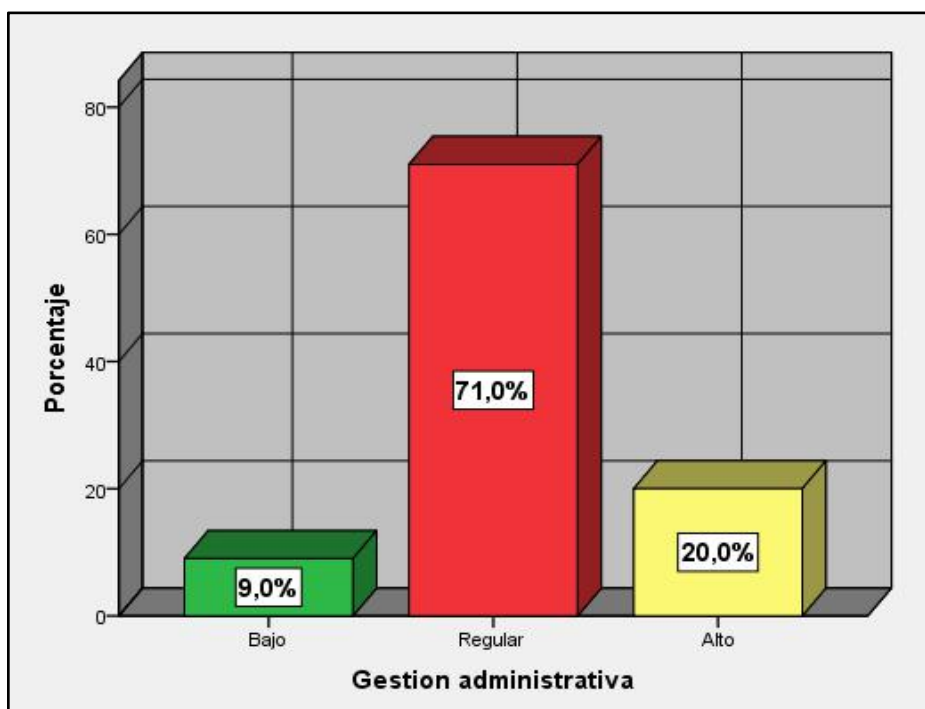


Figura 3. Medidas de frecuencia de gestión administrativa

En la tabla 9 figura 3 se muestra que el 71% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que la gestión administrativa que se desarrolla en las entidades es de nivel regular, el 20% califican que las entidades en la gestión administrativa es de nivel alto y el 9% califican de nivel bajo. Esto es debido que las actividades de los coordinadores son asignados a otros docentes, quienes no tienen capacidad de manejo de gestión reflejando poca organización en las labores académicas e incumplimiento de las funciones de organizar, evaluar, etc; a los docentes, lo cual afecta en la educación del usuario.

Tabla 10

Medidas de frecuencia de planificación

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 9 | 9,0 |
| Regular | 76 | 76,0 |
| Alto | 15 | 15,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

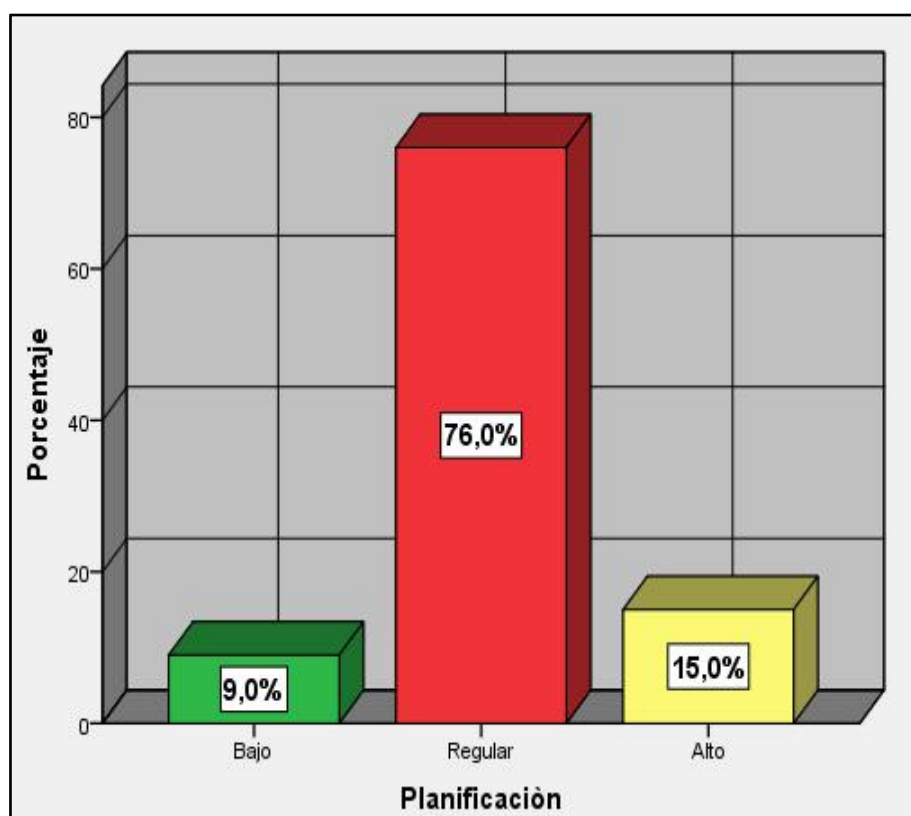


Figura 4. Medidas de frecuencia de planificación

En la tabla 10 figura 4 se muestra que el 76% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que la planificación que se desarrolla en las entidades es de nivel regular, el 15% califican que las entidades en la planificación es de nivel alto y el 9% califican de nivel bajo. Esto es debido que las reuniones y capacitaciones son planificadas e informadas con poca anticipación, ya que los coordinadores dan sus horarios de acuerdo a su disponibilidad y tienen poca consideración con los docentes. Asimismo ellos elaboran en otras entidades como docentes dejando de lado sus funciones.

Tabla 11

Medidas de frecuencia de organización

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 10 | 10,0 |
| Regular | 65 | 65,0 |
| Alto | 25 | 25,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

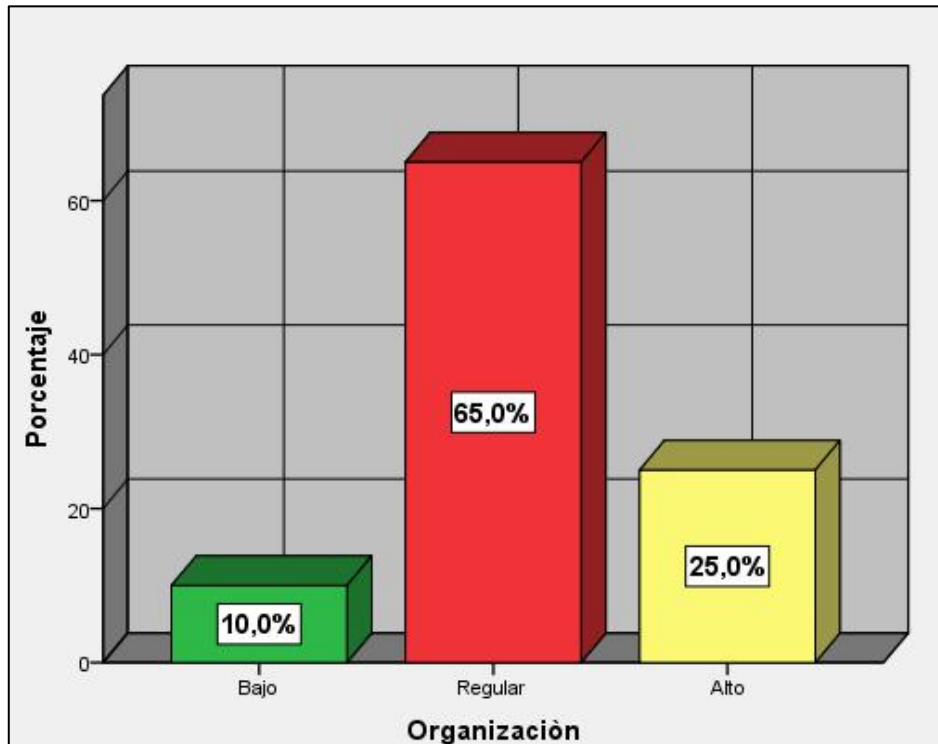


Figura 5. Medidas de frecuencia de organización

En la tabla 11 figura 5 se muestra que el 65% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que la organización que se desarrolla en las entidades es de nivel regular, el 25% califican que las entidades en la organización es de nivel alto y el 10% califican de nivel bajo. Esto es debido que las funciones de los coordinadores no están dados de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, reflejando incumplimiento en las actividades académicas, estructura de trabajo y objetivos de la institución, lo cual afecta al equipo de trabajo porque no brindan un buen servicio de calidad.

Tabla 12

Medidas de frecuencia de dirección

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 9 | 10,0 |
| Regular | 65 | 65,0 |
| Alto | 26 | 25,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

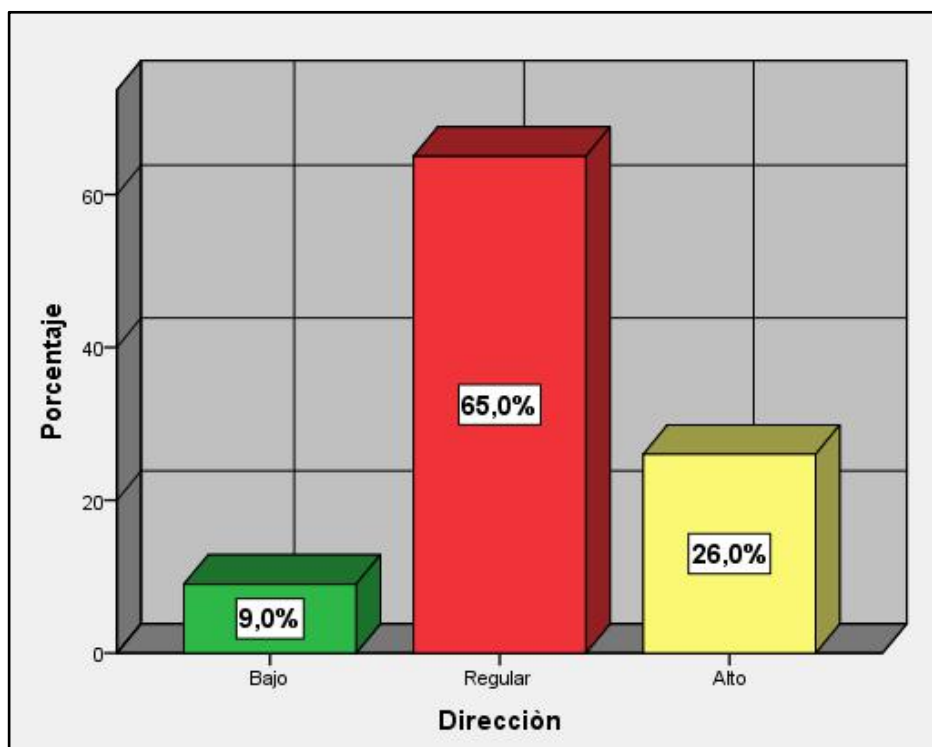


Figura 6. Medidas de frecuencia de dirección

En la tabla 12 figura 6 se muestra que el 65% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que la dirección que se lleva a cabo en las entidades es de nivel regular, el 26% califican que las entidades en la dirección es de nivel alto y el 9% califican de nivel bajo. Esto es debido que el coordinador quien lidera un equipo de docentes tiene poca interacción con ellos, por que realiza doble función (coordinador y docente) afectando el rendimiento laboral e información de los cambios importantes que se dan en la entidad. También hay poca motivación hacia el equipo de trabajo, ya que no reconocen la labor de los docentes lo cual ocasiona un mal clima laboral.

Tabla 13

Medidas de frecuencia de control

| Niveles de evaluación | Frecuencias (f) | Porcentajes (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 11 | 11,0 |
| Regular | 78 | 78,0 |
| Alto | 11 | 11,0 |
| Total | 100 | 100,0 |

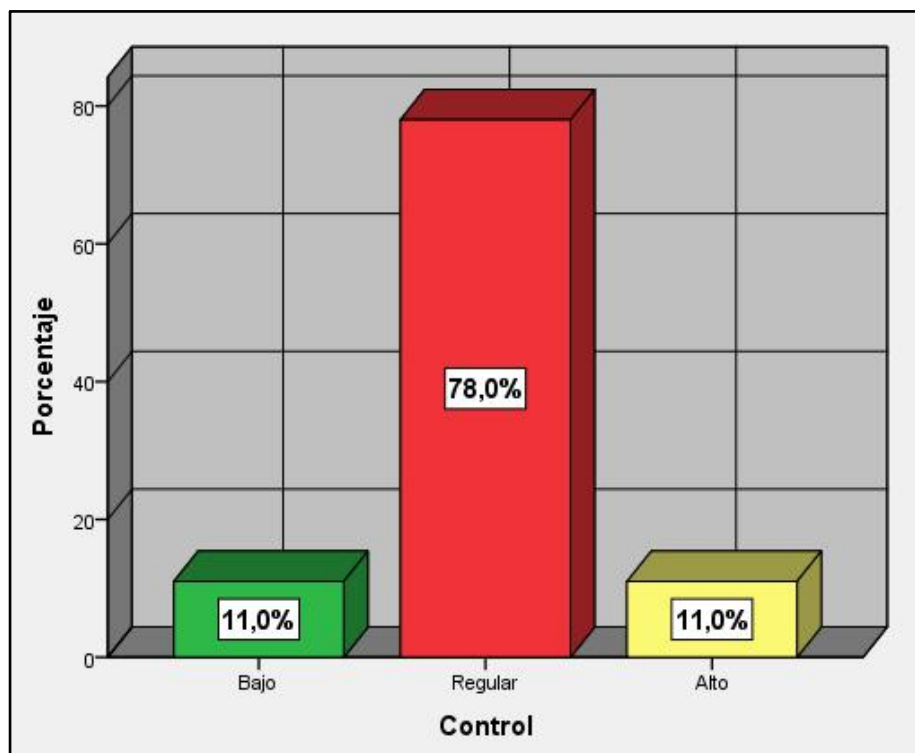


Figura 7. Medidas de frecuencia de control

En la tabla 13 figura 7 se muestra que el 78% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que el control que se lleva a cabo en las entidades es de nivel regular, el 11% califican que las entidades en la dirección es de nivel alto y el 11% califican de nivel bajo. Esto es debido que existe poca supervisión de las actividades académicas y las herramientas tecnológicas empleadas para la enseñanza, lo cual ocasiona desmotivación profesional del personal en brindar un buen servicio de calidad.

3.2 Contrastación de hipótesis

Con el objetivo de determinar la relación de las variables se aplicó la prueba de Rho de Spearman. A continuación se presenta la regla para decidir.

Si $\text{Sig. (0.05)} < \alpha \rightarrow$ se rechaza la H0

Si $\text{Sig. (0.05)} > \alpha \rightarrow$ no se rechaza la H0

Tabla 14

Niveles de correlación de Rho de Spearman

| Niveles | Interpretación |
|----------------|-----------------------|
| De 0,80 a 1.00 | Muy alta correlación |
| De 0.60 a 0.79 | Alta correlación |
| De 0.40 a 0.59 | Moderada correlación |
| De 0.20 a 0.39 | Baja correlación |
| De 0.00 a 0.19 | Muy baja correlación |

Fuente: (Hernández, Fernández y Batista 2014, p.305)

3.2.1 Hipótesis general

H0. Las habilidades directivas no se relacionan con la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020.

Hg. Las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020.

Prueba para contrastar hipótesis correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 15

Prueba de correlación de la hipótesis general

| | | | Habilidades directivas | Gestión administrativa |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,599** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | Gestión administrativa | Coefficiente de correlación | 0,599** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

Fuente: Bases de datos de la investigación

La significancia (Sig.) muestra como resultado un valor de 0,000 lo cual es menor al nivel de Sig. (0.05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020. También, se muestra un coeficiente de correlación de 0,599 esto significa que hay una moderada correlación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa.

3.2.2 Hipótesis específica 1

H0. Las habilidades directivas no se relacionan con la planificación en entidades educativas superiores, 2020.

H1. Las habilidades directivas si se relacionan con la planificación en entidades educativas superiores, 2020.

Prueba para contrastar hipótesis correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 16

Prueba de correlación de la hipótesis específica 1

| | | Habilidades directivas | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------|---------|
| | | Planificación | | |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,529** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | Planificación | Coefficiente de correlación | 0,529** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

Fuente: Bases de datos de la investigación

La significancia (Sig.) muestra como resultado un valor de 0,000 lo cual es menor al nivel de Sig. (0.05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, las habilidades directivas si se relacionan con la planificación en entidades educativas superiores, 2020. También, se muestra un coeficiente de correlación de 0,529 esto significa que hay una moderada correlación entre las habilidades directivas y la planificación.

3.2.3 Hipótesis específica 2

H0. Las habilidades directivas no se relacionan con la organización en entidades educativas superiores, 2020.

H1. Las habilidades directivas si se relacionan con la organización en entidades educativas superiores, 2020.

Prueba para contrastar hipótesis correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 17

Prueba de correlación de la hipótesis específica 2

| | | Habilidades directivas | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------|---------|
| | | Organización | | |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,628** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | Organización | Coefficiente de correlación | 0,628** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

Fuente: Bases de datos de la investigación

La significancia (Sig.) muestra como resultado un valor de 0,000 lo cual es menor al nivel de Sig. (0.05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, las habilidades directivas si se relacionan con la organización en entidades educativas superiores, 2020. También, se muestra un coeficiente de correlación de 0,628 esto significa que hay una alta correlación entre las habilidades directivas y la organización.

3.2.4 Hipótesis específica 3

H0. Las habilidades directivas no se relacionan con la dirección en entidades educativas superiores, 2020.

H1. Las habilidades directivas si se relacionan con la dirección en entidades educativas superiores, 2020.

Prueba para contrastar hipótesis correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 18

Prueba de correlación de la hipótesis específica 3

| | | | Habilidades directivas | Dirección |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,584** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| Dirección | Dirección | Coefficiente de correlación | 0,584** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

Fuente: Bases de datos de la investigación

La significancia (Sig.) muestra como resultado un valor de 0,000 lo cual es menor al nivel de Sig. (0.05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, las habilidades directivas si se relacionan con la dirección en entidades educativas superiores, 2020. También, se muestra un coeficiente de correlación de 0,584 esto significa que hay una moderada correlación entre las habilidades directivas y la dirección.

3.2.5 Hipótesis específica 4

H0. Las habilidades directivas no se relacionan con el control en entidades educativas superiores, 2020.

H1. Las habilidades directivas si se relacionan con el control en entidades educativas superiores, 2020.

Prueba para contrastar hipótesis correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 19

Prueba de correlación de la hipótesis específica 4

| | | Habilidades directivas | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|---------|---------|
| | | Control | | |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,543** |
| | | Sig. (bilateral) | . | 0,000 |
| | | N | 100 | 100 |
| | Control | Coefficiente de correlación | 0,543** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 | . |
| | | N | 100 | 100 |

Fuente: Bases de datos de la investigación

La significancia (Sig.) muestra como resultado un valor de 0,000 lo cual lo cual es menor al nivel de Sig. (0.05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, las habilidades directivas si se relacionan con el control en entidades educativas superiores, 2020. También, se muestra un coeficiente de correlación de 0,543esto significa que hay una moderada correlación entre las habilidades directivas y el control.

IV. Discusión

En este punto se discute los resultados obtenidos y se contrasta con los antecedentes internacionales y nacionales, como también aportaciones teóricas, conceptuales de revistas y libros para argumentar la correlación de las variables.

Con respecto a los resultados de la hipótesis general; se obtuvo una sig., de 0,000 lo cual es menor al nivel de sig. (0.05). Asimismo un coeficiente de correlación de 0,599; de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, se concluyó, que las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativa en las entidades educativas superiores, 2020. El 50% de los docentes califican que las habilidades directivas que se presentan en las entidades son de nivel regular, el 27% de nivel bajo y el 23% de nivel alto. Esto se debe a la falta de comunicación que tienen los directivos, lo cual afecta las actividades de los docentes, ya que las funciones no están bien dadas y desmotiva a los profesores en cumplir las tareas. También, las capacitaciones de plataforma virtuales no son realizadas por los conocedores de estas herramientas, por lo cual afecta las labores de los educadores. Asimismo, el 71% de los docentes encuestados de las entidades educativas superiores, califican que la gestión administrativa es de nivel regular, el 20% de nivel alto de gestión administrativa y el 9% de nivel bajo. Esto es debido que las funciones de los coordinadores son dados a otros docentes, quienes no tienen destreza de manejo de gestión reflejando incumplimiento en las tareas y labores académicas; lo cual afecta la educación brindada a los alumnos. Los resultantes obtenidos se contrastas con Vallejo (2014), menciono que la gestión administrativa dirigida por los directivos es apropiado debido que no se da la calidad de trabajo, ya que no se cumplen las funciones establecidas, asimismo hay exceso de trabajo administrativo, lo cual desmotiva a los docentes en continuar su labor académica y la falta de coordinación y relación con el equipo de trabajo. En tal sentido de lo mencionado en este punto, es muy importante que las funciones estén bien establecidas y lideradas por los directivos para una adecuada coordinación y comunicación con el equipo de trabajo, con la finalidad de brindar un buen servicio académico a los alumnos y motivar a los docentes en su labor educativa. De esta manera, la teoría clásica sustentada por Federick, Taylor y Henry Fayol, teoría que fundamenta la gestión administrativa, indicaron que las entidades deben enfocarse en los procesos administrativos para brindar un servicio de calidad a los usuarios y conocer las capacidades de los colaboradores para llevar a cabo las tareas y delegar funciones

coordinadamente e eficientemente con la finalidad de lograr metas y objetivos que beneficiaran al equipo de trabajo y la institución.

Asimismo, Danawa y Gamez (2019) quienes realizaron un estudio referente a las habilidades gerenciales en universidades de Venezuela y Colombia, señalaron que existe un nivel bajo en las destrezas de innovación, descubrimiento e interacción, por lo cual existe insuficiencias en habilidades directivas ocasionando obstrucción en la creación y descubrimiento de plataforma virtuales para la labor académica de los docentes y brindar una educación moderna. En tal sentido de lo mencionado en este apartado, es esencial que los directivos tengan habilidades de innovación y conocimientos de plataformas virtuales, para brindar a las docentes nuevas alternativas de enseñanza y enfrentar situaciones críticas como vivos en la actualidad. De esta manera, Garcia, Eliseo, Balderrabano y López (2018) referente al estudio de impacto de habilidades directivas en una institución educativa superior, establecieron que, son diversas las circunstancias que afecta el desarrollo compeiivo de una organizacion de una institución, por ende es esencial que las entidades cuenten con directivos que tengan habilidades de liderazgo, con el fin de direccionar las áreas de las instituciones. También enfocarse en las destrezas de los docentes para desarrollar la comunicación, trabajo en equipo, tolerancia, etc., con el objetivo que cumplen sus tareas eficazmente. En este sentido desde el aporte teórico de Ramírez (2018) acerca de las habilidades directivas, refirió que son importantes para el crecimiento competente y profesional de los trabajadores. Por lo cual, hoy en día se requiere directivos con ideas innovadoras, comunicadores y destrezas diferentes para adaptarse a los nuevos cambios estructurales y tecnológicos de las instituciones. Con respecto al aporte de las relaciones humanas sostenida por Hugo Munsterger y Elton Mayo, señalaron que la comunicación debe darse entre los colaboradores manteniendo el respeto hacia los demás, como también los colaboradores deben ser valorados por las instituciones, motivándolos para lograr los objetivos de la entidad, mejorar la interacción entre ellos, con el fin de establecer y delegar las funciones adecuadamente. Asimismo la teoría Z sostenida por William Ouchi, que fundamenta las habilidades directivas, preciso que los logros de la empresa son a través de un trabajo en equipo, por lo cual es importante dar un trato digno a los docentes con una comunicación fluida y precisa, como también brindar confianza y motivarlos para que se sientan identificados con la institución y contribuyen con ideas innovadoras en el mejoramiento de los procesos, funciones y los recursos físicos, virtuales e humanos de la organización.

Con respecto a los resultados de la hipótesis 1, se obtuvo una sig., de 0,000 lo cual es menor al nivel de sig. (0.05). Asimismo un coeficiente de correlación de 0,529; de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, se concluye, que las habilidades directivas si presentan una moderada correlación con la planificación en las entidades educativas superiores, 2020. El 76% de los docentes encuestados de las instituciones califican un nivel regular de planificación, el 15% menciona un nivel alto de planificación y el 9% mencionan un nivel bajo de planificación. Estas afirmaciones se contrastas con Almeida (2017) quien señalo que, la gestión administrativa es un proceso de planificación, control y organización de las funciones de los docentes para brindar un servicio de calidad. Asimismo el 79% de los docentes reflejan un nivel aceptable en la gestión administrativa, ya que el desarrollo educacional está dado por el cumplimiento de la misión y visión por los profesores, quienes plantean estrategias para el mejoramiento de la institución. En tal sentido de lo mencionado anteriormente, para lograr los objetivos y metas de una institución debe planificarse y organizarse adecuadamente las funciones de los docentes para un buen desarrollo institucional. En este sentido desde el aspecto teórico de Montes y Puilla (2019) sobre la planificación, mencionaron que consiste en establecer objetivos y planificar las actividades de las instituciones para cumplir metas que permitan a las entidades a desarrollarse de manera competitiva. Asimismo, minimizar pérdidas dando soluciones e ideas innovadoras con el fin de brindar al usuario una calidad de servicio y donde los colaboradores se sientan satisfechos por la labor ejecutada.

Con respecto a los resultados de la hipótesis 2, se obtuvo una sig., de 0,000 lo cual es menor al nivel de sig. (0.05). Asimismo un coeficiente de correlación de 0,628; de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, se concluye, que las habilidades directivas si presentan una alta correlación con la organización en las entidades educativas superiores, 2020. El 65% de los docentes encuestados de las instituciones califican un nivel regular de organización, el 25% menciona un nivel alto de organización y el 10% mencionan un nivel bajo de organización. Estas afirmaciones se contrastas con Arévalo (2018) quien preciso que, este proceso ayuda a programar, estructurar y gestionar las tareas que se llevan a cabo en la institución con la finalidad de cumplir los objetivos eficientemente. Por lo cual el nivel de organización es adecuado, porque se da una comunicación continua con los docentes, coordinadores y la parte administrativa de la entidad. En tal sentido de lo mencionado anteriormente, para

alcanzar los objetivos adecuadamente es importante la estructuración, coordinación y comunicación con todos los departamentos y miembros de la institución. En este sentido desde el aspecto teórico de Sánchez, Parra y Naranjo (2014) sobre la organización, señalaron que es la distribución de tareas, responsabilidades y estrategias, las cuales deben ser cumplidas y respetadas por los colaboradores de la institución; quienes serán organizados de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y cargos; con la finalidad de simplificar y coordinar sus labores para cumplir órdenes específicos, optimizar el tiempo y alcanzar metas planificadas.

Con respecto a los resultados de la hipótesis 3, se obtuvo una sig., de 0,000 lo cual es menor al nivel de sig. (0.05). Asimismo un coeficiente de correlación de 0,584; de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, se concluye, que las habilidades directivas si presentan una moderada correlación con la dirección en las entidades educativas superiores, 2020. El 65% de los docentes encuestados de las instituciones califican un nivel regular de dirección, el 26% menciona un nivel alto de dirección y el 9% mencionan un nivel bajo de dirección. Estas afirmaciones se contrastan con Callohuanca (2019) quien indico que, la administración direcciona y utiliza estrategias para gestionar adecuadamente las tareas de la organización, como también tomar buenas decisiones para lograr objetivos que ayudan en el desarrollo de la entidad. Por lo cual, la gestión influye en una entidad a través de una conducción apropiada de los recursos humanos, materiales y tareas de la institución En tal sentido de lo mencionado anteriormente, para direccionar adecuadamente las actividades y recursos de la entidad, es elemental tomar buenas decisiones para enfrentar ciertos riesgos y buscar cambios para alcanzar todo lo planificado. En este sentido desde el aspecto teórico de Verdesoto, Toapanta y Acosta, (2018) sobre la dirección, refirieron que es el cumplimiento de todo lo planificado por el directivo de la entidad, quien toma decisiones, delega funciones y evalúa a los colaboradores para cumplir las tareas asignadas. Por lo cual, es importante que los gerentes poseen conocimientos y capacidades para direccionar adecuadamente los recursos y tareas de una organización.

Con respecto a los resultados de la hipótesis 4, se obtuvo una sig., de 0,000 lo cual es menor al nivel de sig. (0.05). Asimismo un coeficiente de correlación de 0,543; de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo cual, se concluye, que las habilidades directivas si presentan una moderada correlación con el

control en las entidades educativas superiores, 2020. El 78% de los docentes encuestados de las instituciones califican un nivel regular de control, el 11% menciona un nivel alto de control y el 11% mencionan un nivel bajo de control. Estas afirmaciones se contrastan con Cabanillas (2015) quien estableció que, el manejo y supervisión de los recursos y actividades de la entidad es esencial dentro de la gestión administrativa, de tal manera que la calidad de gestión administrativa es aceptable, ya que; hay un control del uso de las plataformas virtuales dados por los coordinadores para evaluar si se cumplen las funciones académicas planificados. Asimismo la inducción de cada inicio de clase es evaluada por el personal encargado para brindar una sesión ordenada y precisa; como también la supervisión de trabajo en equipo de los estudiantes, lo cual es esencial para fortalecer las comunicaciones grupales. En tal sentido de lo mencionado anteriormente, el control es uno de los procesos de gestión muy importante en la gestión administrativa de las instituciones ya que mediante ello se cumplen y ejecutan las actividades ordenadamente. A su vez se evalúa la eficacia de los recursos humanos, actividades o materiales para el mejoramiento de las tareas de las entidades. En este sentido desde el aspecto teórico de Munch (2014) sobre el control, preciso que es la verificación del cumplimiento de las tareas acorde a lo planificado. Asimismo es uno de los procesos que establece indicadores para evaluar los resultados obtenidos de las actividades o recursos, para luego mejorarlas y desarrollar funciones y servicios adecuados para la satisfacción de los docentes y competitividad de las instituciones.

V. Conclusiones

Primera: En relación al objetivo general, se determinó que existe una correlación moderada entre las habilidades directivas y la gestión administrativa de acuerdo al Rho de Spearman = 0,599** y una significancia de 0,000, lo cual es menor al nivel de Sig. (0,05) de tal manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativas en las entidades educativas superiores, 2020.

Segunda: Con respecto al objetivo específico 1, se determinó que existe una correlación moderada entre las habilidades directivas y la planificación de acuerdo al Rho de Spearman = 0,529** y una significancia de 0,000, lo cual es menor al nivel de Sig. (0,05) de tal manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades directivas si se relacionan con la planificación en las entidades educativas superiores, 2020.

Tercera: Con respecto al objetivo específico 2, se determinó que existe una correlación alta entre las habilidades directivas y la organización de acuerdo al Rho de Spearman = 0,628** y una significancia de 0,000, lo cual es menor al nivel de Sig. (0,05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades directivas si se relacionan con la organización en las entidades educativas superiores, 2020.

Cuarta: Con respecto al objetivo específico 3, se determinó que existe una correlación moderada entre las habilidades directivas y la dirección de acuerdo al Rho de Spearman = 0,584** y una significancia de 0,000, lo cual es menor al nivel de Sig. (0,05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades directivas si se relacionan con la dirección en las entidades educativas superiores, 2020.

Quinta: Con respecto al objetivo específico 4, se determinó que existe una correlación moderada entre las habilidades directivas y el control de acuerdo al Rho de Spearman = 0,628** y una significancia de 0,000, lo cual es menor al nivel de Sig. (0,05) de tal manera que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades directivas si se relacionan con el control en las entidades educativas superiores, 2020.

VI. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a los coordinadores de las instituciones educativas superiores, mejorar las habilidades directivas, para liderar adecuadamente un equipo de trabajo, que los docentes realicen sus funciones con motivación y responsabilidad; con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios. Asimismo se sugiere verificar si la comunicación es fluida entre los docentes y coordinadores para establecer las tareas y obtener un buen desempeño laboral de los colaboradores.

Segunda: Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas superiores, planificar actividades y reuniones en horarios adecuados, para que los colaboradores puedan asistir y contribuir con nuevas ideas acerca de otras plataformas virtuales modernas e interactivas, con la finalidad de mejorar la labor del docente y el servicio académico.

Tercero: Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas superiores, organizar adecuadamente a los colaboradores de acuerdo a sus conocimientos y habilidades con el fin de coordinar y simplificar sus funciones para que cumplan órdenes claros y específicos, lograr metas planificadas y la competitividad de la institución.

Cuarto: Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas superiores, direccionar adecuadamente con motivación y responsabilidad los recursos humanos y actividades de la organización mediante una comunicación permanente, reconocimiento de la labor de los docentes, y empleo de las herramientas virtuales para facilitar e innovar el trabajo de los docentes.

Quinto: Se recomienda a los directivos de las instituciones controlar las actividades académicas y el uso de las herramientas virtuales permanente para corregir y mejorar algunos percances de servicio brindado a los estudiantes; lo cual contribuye en el mejoramiento de la labor de los docentes y satisfacción de dar una educación de calidad.

Referencias

- Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Vol. 7, N° 1, Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Ahumada, R.; Albizu, E.; Basterretxea, I y Betzuen, A (2014) Gestión de empresas II organización y métodos de trabajo OCW 2014. Recuperado de: https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/4209/mod_resource/content/1/Temario/1_GAIA_OCW_2014_behin_betikoa_2_.pdf
- Almeida, L. (2017) Gestión administrativa e imagen institucional en la unidad de gestión educativa local 01, San Juan de Miraflores-2017 (tesis de posgrado) Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38644/Castro_ME..Pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amaru, A. (2012). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <file:///C:/Users/Evelin/Downloads/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Arévalo, J. (2018) Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las Instituciones Educativas de la provincia de El Dorado, año 2018. (Tesis de posgrado) Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29583?locale-attribute=es>
- Arteaga, H.; Intriago, D. y Mendoza, K. (2016) La ciencia de la administración de empresas. *Revista dominio de las ciencias*. Vol. 2, No 4, pp 421-431. Recuperado de: <file:///C:/Users/Evelin/Downloads/Dialnet-LaCienciaDeLaAdministracionDeEmpresas-5802887.pdf>
- Ascon, J., Gonzales, M. y Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las instituciones de educación superior. *Revista científica eco ciencia*. Vol 6. N° 4, pp.1-29. Recuperado de: <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177>

- Ascon, J., Gonzales, M. y Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. Revista Científica eco ciencia. Vol 5. N° 2. Recuperado de: <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Patricia. Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Benavides, R. (2004) *Administración*. México: McGraw Hill interamericana. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/ADMINISTRACION.html?hl=es&id=BvmqAAAACAAJ&redir_esc=y
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. Revista Omnia, Vol. 22 N° 3 pp. 60-70 (2016) Universidad de Zulia, Maracaibo-Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Bernal, C (2010) *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cabanillas, J. (2015). Calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño Docente, según los estudiantes del V al X ciclo 2015 - I de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional José Sánchez Carrión, Huacho. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2129/Articulo%20cientifico%20Judith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, P.; Vargas, J. y García, J. (2015). Diseño de una propuesta de mejora de la cultura organizacional en función de las habilidades directivas, en Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. *Revista Universitas Gestao e Ti*, Vol. 5 N°1 pp 45-54 (2015) Centro Universitario de Brasília. Recuperado de: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/viewFile/3230/271>

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador. UIDE. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos* (10° ed). McGraw-hill Interamericana. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. McGraw-hill Interamericana. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelin/Downloads/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_H.pdf
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Recuperado de: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelin/Downloads/Chiavenato_I._2006_.Introduccion_a_la_t.pdf
- Collohuanca, J. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo la Paz*. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional Federico Villareal, Perú. *Cubana de Educación Superior*, Vol. 38, N°3, pp. 72–81. Recuperado de: <file:///C:/Users/Evelin/Desktop/CALLOHUANCA%20%20ACEITUNO%20%20JIMMY%20OSCAR%20-%20DOCTORADO.pdf>
- Dara, A. (2017). El desarrollo de las habilidades sociales de las personas con diversidad funcional a través del proceso creativo. *Arte terapia*, Vol. 12, pp 159-177. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARTE/issue/view/3171>
- Donawa, A, y Gámez, W. Gamez, (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela.

Universidad y Empresa, Vol 21 N° 36, pp 8-35. Colombia. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187258177002/html/index.html>

Fernández, L. (2015). Análisis de problemas de la universidad: el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria la Molina. *Anales Científicos*, Vol 76 N° 2. pp 396-402 (2015). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima – Perú. Recuperado de: <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/807>

Fossi, C. y Guerrero, Vera, L (2013) Funciones administrativas y la participación comunitaria Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9, N°. 25, pp. 47-63 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>

García, F.; Boom, E. y Molina, S. (2017) Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, N°. 2, pp. 1-21, Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>

García, J., Barradas, M., y Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, Vol. 5 N°10. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>

Gonzales, M. (2012) *Manejo del estrés: Editorial Innovación y cualificación*. <https://www.innovacionycualificacion.com/pdf/indices/ed/2228.pdf>

Griffin, R. y Van, D. (2016) *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México: Editorial Cengage learning. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías Administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*. Vol 9, N° 1. pp 38-51. (2011). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill: Recuperado de:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, S. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wpcontent/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf

Inciarte, A.; Marcano, N. y Reyes, M. (2016) Gestión académica administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 11 N° 34 pp 221-243 (2016) Universidad de Zulia, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>

Johnson G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación. Recuperado de: file:///C:/Users/Evelin/Downloads/DIRECCION_ESTRATEGICA_SEPTIMA_EDICION_Ke.pdf

Madrigal, B. (2018). *Habilidades directivas*. (3ra ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de: https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta

Marco, F.; Anibal, H. y Fedi, J. (2013). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Recuperado: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, vol. 8, N°. 16, pp. 67-97. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

Medina, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa una visión desde la psicología Organizacional. *Revista cubana de psicología*, Vol. 19, N° 3. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

Mirabal, D. (2003) Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, N°. 10, pp. 53-71 Universidad de los Andes

- Mérida, Venezuela. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Montaño, A. (2016) *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Málaga: Editorial innovación y cualificación. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=NWVWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&so#v=onepage&q&f=false>
- Montes, J. y Pulla, C. (2019) La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas Ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo. *Revista Dilemas Contemporáneos*. Recuperado de:
<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Moreno, M.; Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. Cuaderno *Latinoamericano de Administración*, Vol. 15 N°. 27 pp. 3-4 (2018) Universidad el Bosque, Colombia. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132011/html/index.html>
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión, Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. México: Pearson Education. Recuperado de:
file:///C:/Users/Evelin/Downloads/Munch_L_2010_.Administracion_Gestion.pdf
- Munch, L. (2014). *Administración, Gestión, Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. México: Pearson Education. Recuperado de:
<https://infopedaunahvs.files.wordpress.com/2018/08/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>
- Pereda, F.; López, T. y González, F. (2014) Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España), *Revista Intangible Capital* vol. 10, N°. 3, pp. 528-561: Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, Vol 11, N° 17, pp.23-29. Recuperado

de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng

Rizzuto, D. y Ast, F. (2009) Introducción al managment y la estrategia. *Master en Negocio*. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/258021652_Introduccion_al_management_y_la_estrategia

Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. México: Pearson. Recuperado de:

<https://sites.google.com/site/fcpystajuaréz/home/libro-robins-10a-edicion>

Rodríguez, E. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado:

https://books.google.com.pe/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sánchez, A. (2018) Funciones, competencias y habilidades. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad, Recuperado de:

http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf

Sánchez, D., Parra, Y., y Naranjo, Y. (2014). El proceso administrativo: Factor determinante en las MIPYMES Colombianas del Siglo XXI. DF. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*.

Recuperado de: <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>.

Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122.

Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. (1ra ed.) Centurms Legalis. Arequipa-Perú. ISBN: 978-612-00-4519-0. Recuperado de:

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S222325162019000100008&script=sci_arttext

- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía K (2018) *Manual de términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística*. Lima: Visión Universitaria. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480>
- Sandra, M. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración *Scientia Et Technica*, vol. 13, N°. 35, pp. 287-292, (2007).Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903550.pdf>
- Stephen, R., Coulter, M. (2014). *Administración* (12° ed). México: Pearson. Recuperado de: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>.
- Tejada, D (2006) *Administración de servicios de alimentación*. Colombia: Universal de Antioquia. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/nutricion/article/view/324669>
- Urcola, J. (2003) *Dirigir personas: Fondo y formas* (4° ed): Madrid, Editorial ESIC
- Vallejo, P. (2014). La gestión administrativa de los directivos y la calidad de servicio del personal de la universidad Nacional de Educación periodo 2010-2012 (tesis de posgrado) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de <file:///C:/Users/Evelin/Desktop/matriz/TD%20CE%20V23%202014.pdf>
- Velarde, M., Maldonado, A. & Maldonado, M. (2008). El papel del elemento humano en la organización del sector turístico. *Gestión Turística*, N°10, (2008), pp. 23-40. Universidad Austral de Chile. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/2233/Resumenes/Resumen_223314985003_1.pdf
- Verdesoto, S.; Toapanta, T. y Acosta, M. (2018) Diagnóstico de la Gestión Administrativa de las Juntas de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato. *Revista Publicando*. Vol. 5, N° 14, N° 2, pp. 264- 286. Recuperado de: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1145>
- Villa, A.; González, M, y de Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista*.

Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142019000300005

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8^o va.ed.). México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9^o ed.). México: Editorial Pearson. Recuperado de: http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=6876

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

| Título: Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas Superiores, 2020 | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|--------------|---|---------------------------------|-------------------------|
| Autor: Br. Mariluz Cornelio Picho | | | | | | | | |
| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | | | |
| <p>Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020?</p> <p>Problemas específicos: Problema Específico 1 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020?</p> <p>Problema específico 3 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020?</p> <p>Problema específico 4 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020?</p> | <p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Objetivos específicos: Objetivo Específico 1 Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Objetivo específico 4 Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020</p> | <p>Hipótesis general: Existe relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis Específica 1 Existe relación entre las habilidades directivas y la planificación en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Hipótesis Específica 2 Existe relación entre las habilidades directivas y la organización en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Hipótesis Específica 3 Existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en entidades educativas superiores, 2020</p> <p>Hipótesis Específica 4 Existe relación entre las habilidades directivas y el control en entidades educativas superiores, 2020</p> | Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos | |
| | | | Habilidades personales | - Desarrollo de autoconocimiento - Manejo del estrés personal - Solución analítica y creativa del problema | 1-9 | Escala de Likert Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5 | Alto Regular Bajo | |
| | | | Habilidades interpersonales | - Manejo de conflicto - Comunicación - Motivación | 10-19 | | | |
| | | | Habilidades grupales | - Delegación - Liderar hacia el cambio positivo - Trabajo en equipo | 20-30 | | | |
| | | | Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos | |
| | | | Planeación | - Objetivos -Estrategias | 1-7 | Escala de Likert Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5 | Alto Regular Bajo | |
| | | | Organización | -División de trabajo - Jerarquización | 8-12 | | | |
| | | | Dirección | - Liderazgo - Toma de decisiones | 13-17 | | | |
| Control | - Estándares - Corrección de desviaciones | 18-23 | | | | | | |

| Nivel - diseño de investigación | Población y muestra | Técnicas e instrumentos | Estadística a utilizar |
|---|--|--|--|
| <p>Nivel: Descriptivo Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p> | <p>Población: 4813 docentes</p> <p>Tipo de muestreo: Intencional</p> <p>Tamaño de muestra: 100 docentes</p> | <p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autora: Mariluz Cornelio Picho</p> <p>Año: 2020</p> <p>Monitoreo: 3 días online</p> <p>Ámbito de Aplicación: Entidades educativas superiores</p> <p>Forma de Administración: Plataforma encuesta online, Google form</p> <hr/> <p>Variable 2: Gestión administrativa</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autora: Mariluz Cornelio Picho</p> <p>Año: 2020</p> <p>Monitoreo: 3 días online</p> <p>Ámbito de Aplicación: Entidades educativas superiores</p> <p>Forma de Administración: Plataforma encuesta online, Google form</p> | <p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tabla de frecuencia</p> <p>Gráficos estadísticos</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se realizó cálculos estadísticos para analizar la prueba de las hipótesis, por lo cual se aplicó Rho de Spearman.</p> |

Anexo 2: Instrumentos

Anexo 2a Cuestionario de Habilidades directivas

Estimado docente, el presente cuestionario tiene como objetivo recopilar su opinión acerca de las Habilidades directivas en las entidades educativas superior, 2020, por lo cual requiero su cooperación, contestando los interrogantes con veracidad y honestidad, y no dejar preguntas sin responder. Asimismo, las respuestas son anónimas y confidenciales, utilizada para fines de investigación.

Marque con una X la opción que usted crea apropiado, de acuerdo al ítem en los casilleros indicados, se agradece su colaboración. Contesta empleando las siguientes escalas:

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | DIMENSIÓN 1: Habilidades personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | El coordinador demuestra capacidad personal y coordina las actividades con sus docentes | | | | | |
| 2 | El coordinador tiene principios personales que guían su comportamiento con sus docentes | | | | | |
| 3 | El coordinador muestra actitudes para mejorar su personalidad en el ámbito laboral | | | | | |
| 4 | El coordinador gestiona adecuadamente su tiempo dando prioridad a actividades laborales | | | | | |
| 5 | El coordinador maneja su personalidad, cumple con sus responsabilidades, evitando el estrés | | | | | |
| 6 | El coordinador resuelve sus problemas personales y laborales en momentos oportunos | | | | | |
| 7 | El coordinador resuelve con convicción un problema hallado | | | | | |
| 8 | El coordinador plantea alternativas de solución innovadoras a los problemas laborales | | | | | |
| 9 | El coordinador propone soluciones analíticas al problemas e imprevistos hallados | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | El coordinador aprovecha los desacuerdos para aplicar sus habilidades interpersonales | | | | | |
| 11 | El coordinador emplea diversas estrategias para evitar los conflictos laborales | | | | | |
| 12 | El coordinador resuelve las dificultades procurando dar soluciones justas y equitativas | | | | | |
| 13 | El coordinador comunica de forma individual los problemas de la institución | | | | | |
| 14 | El coordinador promueve el trabajo en equipo para fortalecer la relación entre sus colaboradores | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 15 | El coordinador apoya a sus colaboradores cuando tiene dificultades laborales y personales | | | | | |
| 16 | El coordinador se comunica en general con todos los trabajadores de la entidad | | | | | |
| 17 | El coordinado delega responsabilidades a sus docentes que impliquen desafíos personales | | | | | |
| 18 | El coordinador felicita y motiva a sus docentes cuando llegan a los objetivos y metas | | | | | |
| 19 | El coordinador premia a sus docentes cuando efectúan labores excepcionales | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | El coordinador asigna funciones y responsabilidades a los docentes | | | | | |
| 21 | El coordinador capacita a sus docentes para trabajar en equipo | | | | | |
| 22 | El coordinador hace seguimiento de las actividades asignadas a sus docentes | | | | | |
| 23 | El coordinador aplica estrategias laborales para los equipos de trabajo | | | | | |
| 24 | El coordinador aprovecha las destrezas de sus docentes para los objetivos institucionales | | | | | |
| 25 | El coordinador establece metas institucionales al equipo de trabajo | | | | | |
| 26 | El coordinador emplea diversas técnicas para mejorar el trabajo en equipo | | | | | |
| 27 | El coordinador motiva a sus docentes para que se involucren en el trabajo institucional | | | | | |
| 28 | El coordinador implementa las innovaciones laborales propuestas por sus docentes | | | | | |
| 29 | El coordinador forma líderes entre sus docentes para mejorar el trabajo institucional | | | | | |
| 30 | El coordinador transmite energía positiva a sus docentes para mejorar su labor institucional | | | | | |

Jessica Roxana Masco Ccaza adaptado por Mariluz Cornelio Picho

Anexo 2b Cuestionario de Gestión administrativa

Estimado docente, el presente cuestionario tiene como objetivo recopilar su opinión acerca de Gestión administrativa en las entidades educativas superior, 2020, por lo cual requiero su cooperación, contestando los interrogantes con veracidad y honestidad, y no dejar preguntas sin responder. Asimismo, las respuestas son anónimas y confidenciales, utilizada para fines de investigación.

Marque con una X la opción que usted crea apropiado, de acuerdo al ítem en los casilleros indicados, se agradece su colaboración. Contesta empleando las siguientes escalas:

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| N° | DIMENSIÓN 1: Planificación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Los objetivos y metas están relacionados con la misión y visión de la institución educativa. | | | | | |
| 2 | Los objetivos y metas logrados son compartidos con todos los colaboradores de la institución educativa. | | | | | |
| 3 | Los docentes tienen conocimiento claro acerca de los objetivos y metas de la institución educativa. | | | | | |
| 4 | La institución educativa cumple con los objetivos y metas establecidos. | | | | | |
| 5 | La institución establece lineamientos de acción en las áreas que mejoren los resultados. | | | | | |
| 6 | Los colaboradores participan en el diseño de los instrumentos de gestión. | | | | | |
| 7 | Se emplea estrategias cognitivas para que los docentes se sientan involucrados con su labor educativa | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Se distribuyen a las docentes tareas y responsabilidades de manera óptima para lograr los objetivos de la institución. | | | | | |
| 9 | Las comisiones de trabajo realizan eficazmente sus actividades para el funcionamiento adecuado de la institución. | | | | | |
| 10 | Los docentes conocen los niveles jerárquicos de la institución y coordinan sus funciones con las jefaturas | | | | | |
| 11 | Los niveles de jerarquía y los diferentes departamentos están acordes con la gestión de la | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | Institución educativa. | | | | | |
| 12 | Las áreas o departamentos establecidos por la institución educativa responden a las necesidades para atender al usuario. | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Los coordinadores muestran capacidad de liderazgo | | | | | |
| 14 | Los coordinadores dirigen eficazmente a los docentes acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales | | | | | |
| 15 | Los coordinadores se caracterizan por tener un liderazgo democrático. | | | | | |
| 16 | La toma de decisiones se realiza en consenso con todo los docentes y administrativos de la institución | | | | | |
| 17 | Las decisiones tomadas por el coordinador son adecuadas para el cumplimiento de las funciones de institución. | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Control | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | El coordinador da a conocer los alineamientos de monitoreo a los docentes. | | | | | |
| 19 | Existen criterios e instrumentos de evaluación para llegar a los estándares y objetivos propuestos en la planificación. | | | | | |
| 20 | La institución aplica instrumentos de evaluación para verificar el cumplimiento laboral de sus docentes. | | | | | |
| 21 | Las acciones correctivas de monitoreo son indispensables para un buen manejo educativo institucional. | | | | | |
| 22 | Las correcciones de desviaciones permiten mejorar el logro de objetivo que se ha planificado. | | | | | |
| 23 | La institución lleva a cabo un control de los procesos administrativos. | | | | | |

Luis Emerson Almeida Alejos adaptado por Mariluz Cornelio Picho

Anexo 3: Validez de instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| No | DIMENSIÓN 1: Habilidades personales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | El coordinador demuestra capacidad personal y coordina las actividades con sus docentes | X | | X | | X | | |
| 2 | El coordinador tiene principios personales que guían su comportamiento con sus docentes | X | | X | | X | | |
| 3 | El coordinador muestra actitudes para mejorar su personalidad en el ámbito laboral | X | | X | | X | | |
| 4 | El coordinador gestiona adecuadamente su tiempo dando prioridad a actividades laborales | X | | X | | X | | |
| 5 | El coordinador maneja su personalidad, cumple con sus responsabilidades, evitando el estrés | X | | X | | X | | |
| 6 | El coordinador resuelve sus problemas personales y laborales en momentos oportunos | X | | X | | X | | |
| 7 | El coordinador resuelve con convicción un problema hallado | X | | X | | X | | |
| 8 | El coordinador plantea alternativas de solución innovadoras a los problemas laborales | X | | X | | X | | |
| 9 | El coordinador propone soluciones analíticas al problemas e imprevistos hallados | X | | X | | X | | |
| No | DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | El coordinador aprovecha los desacuerdos para aplicar sus habilidades interpersonales | X | | X | | X | | |
| 11 | El coordinador emplea diversas estrategias para evitar los conflictos laborales | X | | X | | X | | |
| 12 | El coordinador resuelve las dificultades procurando dar soluciones justas y equitativas | X | | X | | X | | |
| 13 | El coordinador comunica de forma individual los problemas de la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | El coordinador promueve el trabajo en equipo para fortalecer la relación entre sus colaboradores | X | | X | | X | | |
| 15 | El coordinador apoya a sus colaboradores cuando tiene dificultades laborales y personales | X | | X | | X | | |
| 16 | El coordinador se comunica en general con todos los trabajadores de la entidad | X | | X | | X | | |
| 17 | El coordinado delega responsabilidades a sus docentes que impliquen desafíos personales | X | | X | | X | | |
| 18 | El coordinador felicita y motiva a sus docentes cuando llegan a los objetivos y metas | X | | X | | X | | |
| 19 | El coordinador premia a sus docentes cuando efectúan labores excepcionales | X | | X | | X | | |

| No | DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|--|----|----|----|----|----|----|
| 20 | El coordinador asigna funciones y responsabilidades a los docentes | X | | X | | X | |
| 21 | El coordinador capacita a sus docentes para trabajar en equipo | X | | X | | X | |
| 22 | El coordinador hace seguimiento de las actividades asignadas a sus docentes | X | | X | | X | |
| 23 | El coordinador aplica estrategias laborales para los equipos de trabajo | X | | X | | X | |
| 24 | El coordinador aprovecha las destrezas de sus docentes para los objetivos institucionales | X | | X | | X | |
| 25 | El coordinador establece metas institucionales al equipo de trabajo | X | | X | | X | |
| 26 | El coordinador emplea diversas técnicas para mejorar el trabajo en equipo | X | | X | | X | |
| 27 | El coordinador motiva a sus docentes para que se involucren en el trabajo institucional | X | | X | | X | |
| 28 | El coordinador implementa las innovaciones laborales propuestas por sus docentes | X | | X | | X | |
| 29 | El coordinador forma líderes entre sus docentes para mejorar el trabajo institucional | X | | X | | X | |
| 30 | El coordinador transmite energía positiva a sus docentes para mejorar su labor institucional | X | | X | | X | |



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir [X]

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador:

Dr. JORGE LUIS FLORES BRAVO

DNI: 06053898

Especialidad del Validador: Dr. Educación con Mención en Gestión y Ciencias de la Educación.

Mag. Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica.

Lima, 15 de Junio del 2020

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota:

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dr. Jorge Luis Flores Bravo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: Planificación | | | | | | | | |
| 1 | Los objetivos y metas están relacionados con la misión y visión de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 2 | Los objetivos y metas logrados son compartidos con todos los colaboradores de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 3 | Los docentes tienen conocimiento claro acerca de los objetivos y metas de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 4 | La institución educativa cumple con los objetivos y metas establecidos. | X | | X | | X | | |
| 5 | La institución establece lineamientos de acción en las áreas que mejoren los resultados. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los colaboradores participan en el diseño de los instrumentos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 7 | Se emplea estrategias cognitivas para que los docentes se sientan involucrados con su labor educativa | X | | X | | X | | |
| N° | DIMENSIÓN 2: Organización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Se distribuyen a los docentes tareas y responsabilidades de manera óptima para lograr los objetivos de la institución. | X | | X | | X | | |
| 9 | Las comisiones de trabajo realizan eficazmente sus actividades para el funcionamiento adecuado de la institución. | X | | X | | X | | |
| 10 | Los docentes conocen los niveles jerárquicos de la institución y coordinan sus funciones con las jefaturas | X | | X | | X | | |
| 11 | Los niveles de jerarquía y los diferentes departamentos están acordes con la gestión de la Institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 12 | Las áreas o departamentos establecidos por la institución educativa responden a las necesidades para atender al usuario. | X | | X | | X | | |
| N° | DIMENSION 3: Dirección | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Los coordinadores muestran capacidad de liderazgo | X | | X | | X | | |
| 14 | Los coordinadores dirigen eficazmente a los docentes acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales | X | | X | | X | | |
| 15 | Los coordinadores se caracterizan por tener un liderazgo democrático. | X | | X | | X | | |
| 16 | La toma de decisiones se realiza en consenso con todo los docentes y administrativos de la institución | X | | X | | X | | |
| 17 | Las decisiones tomadas por el coordinador son adecuadas para el cumplimiento de las funciones de institución. | X | | X | | X | | |

| N° | DIMENSION 4: Control | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|---|----|----|----|----|----|----|
| 18 | El coordinador da a conocer los alineamientos de monitoreo a los docentes. | X | | X | | X | |
| 19 | Existen criterios e instrumentos de evaluación para llegar a los estándares y objetivos propuestos en la planificación. | X | | X | | X | |
| 20 | La institución aplica instrumentos de evaluación para verificar el cumplimiento laboral de sus docentes. | X | | X | | X | |
| 21 | Las acciones correctivas de monitoreo son indispensables para un buen manejo educativo institucional. | X | | X | | X | |
| 22 | Las correcciones de desviaciones permiten mejorar el logro de objetivo que se ha planificado. | X | | X | | X | |
| 23 | La institución lleva a cabo un control de los procesos administrativos. | X | | X | | X | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| No | DIMENSIÓN 1: Habilidades personales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | El coordinador demuestra capacidad personal y coordina las actividades con sus docentes | X | | X | | X | | |
| 2 | El coordinador tiene principios personales que guían a su comportamiento | X | | X | | X | | |
| 3 | El coordinador muestra actitudes para mejorar su personalidad | X | | X | | X | | |
| 4 | El coordinador gestiona adecuadamente su tiempo dando prioridad a actividades esenciales | X | | X | | X | | |
| 5 | El coordinador maneja bien el estrés aunque tiene responsabilidades | X | | X | | X | | |
| 6 | El coordinador resuelve los problemas propios a su cargo en momentos oportunos | X | | X | | X | | |
| 7 | El coordinador define con convicción un problema hallado | X | | X | | X | | |
| 8 | El coordinador origina alternativas de solución innovadoras al problema | X | | X | | X | | |
| 9 | El coordinador propone soluciones analíticas al problema | X | | X | | X | | |
| No | DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | El coordinador aprovecha los conflictos para fortalecer las habilidades interpersonales | X | | X | | X | | |
| 11 | El coordinador emplea diversas estrategias para evitar los conflictos | X | | X | | X | | |
| 12 | El coordinador resuelve las dificultades procurando dar soluciones justas y equitativas | X | | X | | X | | |
| 13 | El coordinador comunica de forma individual los problemas de los miembros de la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | El coordinador promueve el trabajo en equipo para fortalecer la relación entre sus colaboradores | X | | X | | X | | |
| 15 | El coordinador aconseja a su colaborador cuando tiene dificultades | X | | X | | X | | |
| 16 | El coordinador se comunica en general con todos docentes de la institución | X | | X | | X | | |
| 17 | El coordinador delega actividades que impliquen desafíos | X | | X | | X | | |
| 18 | El coordinador felicita en la ocasión apropiado | X | | X | | X | | Activar v |
| 19 | El coordinador felicita a los docentes para fortalecer los cumplimientos excepcionales | X | | X | | X | | Ve a Config |



| No | DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales | Si | No | Si | No | Si | No | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 20 | El coordinador asigna funciones a los docentes | X | | X | | X | | |
| 21 | El coordinador manifiesta seguridad a quienes asigna tareas | X | | X | | X | | |
| 22 | El coordinador hace seguimiento de las actividades delegadas | X | | X | | X | | |
| 23 | El coordinador fija formas de coordinación eficientes entre los equipos de trabajo | X | | X | | X | | |
| 24 | El coordinador aprovecha las destrezas de sus colaboradores para obtener objetivos institucionales | X | | X | | X | | |
| 25 | El coordinador establece metas claras al equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 26 | El coordinador sabe diversas formas para facilitar la realización de tareas | X | | X | | X | | |
| 27 | El coordinador conoce como hacer que los docentes se involucran | X | | X | | X | | |
| 28 | El coordinador motiva las innovaciones positivas | X | | X | | X | | |
| 29 | El coordinador genera tipos de liderazgo entre sus docentes | X | | X | | X | | |
| 30 | El coordinador transfiere energía positiva con los que se relaciona y comunica | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. RODRIGUEZ RODRIGUEZ MARIBEL DNI: 16721264

Especialidad del Validador: Estadístico y metodóloga

Lima, 23 de Junio del 2020

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota:

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dra. Maribel Rodriguez Rodriguez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Planificación | | | | | | | |
| 1 | Los objetivos están relacionados con la misión y visión de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 2 | Los objetivos logrados se compartido con todos los colaboradores de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 3 | Los colaboradores tienen conocimiento claro acerca de los objetivos de la institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 4 | La institución educativa cumple con los objetivos establecidos. | X | | X | | X | | |
| 5 | La institución establece lineamientos de acción en las áreas que mejoren los resultados. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los colaboradores deben participar en el diseño de instrumentos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 7 | Se emplea estrategias de empoderamiento para que los colaboradores se sientan involucrados con su labor. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSION 2: Organización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Los trabajadores se distribuyen las tareas de manera óptima para lograr los objetivos de la institución. | X | | X | | X | | |
| 9 | Las comisiones de trabajo realizan eficazmente sus actividades delegadas para el funcionamiento adecuado de la institución. | X | | X | | X | | |
| 10 | Los docentes conocen los niveles jerárquicos de la institución y sus funciones con las jefaturas | X | | X | | X | | |
| 11 | Los niveles de jerarquía de los colaboradores son suficientes para la gestión de la Institución educativa. | X | | X | | X | | |
| 12 | Los niveles de jerarquía de los docentes y coordinadores responden a las necesidades de atención del usuario. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSION 3: Dirección | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Los coordinadores se caracterizan por tener un liderazgo democrático | X | | X | | X | | |
| 14 | Los coordinadores orientan de una forma eficiente los compromisos para cumplir la misión, visión y objetivos de la institución. | X | | X | | X | | |
| 15 | Los coordinadores muestran capacidad de liderazgo | X | | X | | X | | |
| 16 | La toma de decisiones se realiza en consenso con todo los docentes y administrativos de la institución | X | | X | | X | | |
| 17 | Las decisiones tomadas por el coordinador son adecuadas para el cumplimiento de las funciones de institución. | X | | X | | X | | |

| N° | DIMENSION 4: Control | Si | No | Si | No | Si | No | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|--|
| 18 | El coordinador da a conocer los alineamientos de monitoreo a los docentes. | X | | X | | X | | |
| 19 | Se fijan los criterios e instrumentos de la evaluación para acercarse a los estándares de los objetivos propuestos en la planificación. | X | | X | | X | | |
| 20 | La institución aplica instrumentos de evaluación para conocer el cumplimiento laboral de sus coordinadores. | X | | X | | X | | |
| 21 | Las acciones correctivas de monitoreo son indispensables para un buen manejo educativo institucional. | X | | X | | X | | |
| 22 | Las correcciones de desviaciones permiten mejorar el logro de objetivo que se ha planificado. | X | | X | | X | | |
| 23 | La institución lleva a cabo un control de los procesos administrativos | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador:

Dra. RODRIGUEZ RODRIGUEZ MARIBEL

DNI: 16721264

Especialidad del Validador: Estadístico y metodóloga

Lima, 23 de Junio del 2020


¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota:

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dra. Maribel Rodriguez Rodriguez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| No | DIMENSIÓN 1: Habilidades personales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | El coordinador muestra capacidad de manejo de sí mismo y maneja su relación con los docentes. | X | | X | | X | | |
| 2 | El coordinador tiene principios personales que guían su comportamiento. | X | | X | | X | | |
| 3 | El coordinador muestra actitudes para mejorar su personalidad. | X | | X | | X | | |
| 4 | El coordinador gestiona adecuadamente su tiempo dando prioridad a actividades esenciales | X | | X | | X | | |
| 5 | El coordinador maneja bien el estrés aunque tiene responsabilidades | X | | X | | X | | |
| 6 | El coordinador resuelve los problemas propios a su cargo en momentos oportunos | X | | X | | X | | |
| 7 | El coordinador define con convicción un problema hallado | X | | X | | X | | |
| 8 | El coordinador origina alternativas de solución innovadoras al problema | X | | X | | X | | |
| 9 | El coordinador propone soluciones analíticas al problema | X | | X | | X | | |
| No | DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | El coordinador aprovecha los conflictos para fortalecer las habilidades interpersonales | X | | X | | X | | |
| 11 | El coordinador emplea diversas estrategias para evitar los conflictos | X | | X | | X | | |
| 12 | El coordinador influye en el conflicto procurando dar soluciones justas | X | | X | | X | | |
| 13 | El coordinador comunica de forma individual los problemas de los miembros de la institución | X | | X | | X | | |
| 14 | Cuando el coordinador comunica acciones correctivas la relación se fortalece | X | | X | | X | | |
| 15 | El coordinador aconseja a su colaborador cuando tiene dificultades | X | | X | | X | | |
| 16 | El coordinador se comunica con todos los docentes de la institución | X | | X | | X | | |
| 17 | El coordinador emplea y delega actividades que impliquen desafíos | X | | X | | X | | |
| 18 | El coordinador felicita en la ocasión apropiada | X | | X | | X | | |
| 19 | El coordinador motiva para fortalecer los cumplimientos excepcionales | X | | X | | X | | |

| No | DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales | Si | No | Si | No | Si | No | |
|----|--|----|----|----|----|----|----|--|
| 20 | El coordinador asigna funciones a los docentes | X | | X | | X | | |
| 21 | El coordinador manifiesta seguridad a quienes asigna tareas | X | | X | | X | | |
| 22 | El coordinador hace seguimiento de las actividades delegadas a sus docentes | X | | X | | X | | |
| 23 | El coordinador fija formas de coordinación eficientes entre los equipos de trabajo | X | | X | | X | | |
| 24 | El coordinador aprovecha las destrezas de sus colaboradores para obtener objetivos institucionales | X | | X | | X | | |
| 25 | El coordinador establece metas claras al equipo de trabajo | X | | X | | X | | |
| 26 | El coordinador sabe diversas formas para facilitar la realización de tareas | X | | X | | X | | |
| 27 | El coordinador conoce como hacer que los colaboradores se involucren | X | | X | | X | | |
| 28 | El coordinador motiva las innovaciones positivas | X | | X | | X | | |
| 29 | El coordinador genera tipos de liderazgo entres sus docentes | X | | X | | X | | |
| 30 | El coordinador transfiere energía positiva con los que se relaciona y comunica | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Si hay Suficiencia.**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: **Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes** DNI: 09191176

Especialidad del Validador: **Administrador de Empresas, Mg. en Docencia Universitaria y Gestión Educativa**

Lima, 15 de Junio del 2020

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota:

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: Planificación | | | | | | | | |
| 1 | Los directivos de la institución educativa tiene definidos los objetivos a lograr por los coordinadores | X | | X | | X | | |
| 2 | Los directivos de la institución educativa establece las actividades a realizar por los coordinadores para el logro de sus objetivos | X | | X | | X | | |
| 3 | Los coordinadores tienen conocimiento de las actividades a realizar para el logro de sus objetivos | X | | X | | X | | |
| 4 | Los directivos de la institución educativa establece indicadores para medir el logro de objetivos de los coordinadores | X | | X | | X | | |
| 5 | Los directivos de la institución educativa establecen estrategias, programas o lineamientos de acción para que los coordinadores realicen una gestión más eficiente. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los coordinadores participan en el diseño de las estrategias, programas o lineamientos de acción. | X | | X | | X | | |
| 7 | El área de logística asigna los recursos necesarios a los coordinadores para el adecuado desempeño de su labor. | X | | X | | X | | |
| DIMENSION 2: Organización | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Los directivos de la institución educativa tienen adecuadamente distribuidas las tareas de los coordinadores. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los coordinadores conocen las tareas delegadas para el funcionamiento adecuado de la institución educativa | X | | X | | X | | |
| 10 | Los docentes conocen el nivel jerárquico de la institución y sus funciones con las jefaturas. | X | | X | | X | | |
| 11 | El nivel jerárquico de los coordinadores es el adecuado para el desarrollo de su gestión | X | | X | | X | | |
| 12 | El nivel jerárquico de los coordinadores responden a las necesidades de la institución educativa | X | | X | | X | | |
| DIMENSION 3: Dirección | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Los coordinadores se caracterizan por tener un liderazgo democrático | X | | X | | X | | |
| 14 | Los coordinadores orientan de una forma eficiente el compromiso de los docentes para cumplir la misión, visión y objetivos de la institución. | X | | X | | X | | |
| 15 | Los coordinadores muestran capacidad de liderazgo | X | | X | | X | | |
| 16 | La toma de decisiones se realiza en consenso con todos los docentes y administrativos de la institución | X | | X | | X | | |
| 17 | Las decisiones tomadas por el coordinador son adecuadas para el cumplimiento de las funciones de la institución. | X | | X | | X | | |

| Nº | DIMENSION 4: Control | Si | No | Si | No | Si | No |
|----|--|----|----|----|----|----|----|
| 18 | Los directivos de la institución educativa establece mecanismos de control para evaluar si las actividades planificadas de los coordinadores se están alcanzando o no. | X | | X | | X | |
| 19 | Si los resultados no son lo deseado de los coordinadores de la institución educativa aplica medidas correctivas que corrijan las desviaciones y garanticen el logro de los mismos. | X | | X | | X | |
| 20 | Las acciones correctivas aplicadas permiten mejorar los resultados. | X | | X | | X | |
| 21 | los directivos de la institución educativa establece estándares de desempeño de los coordinadores | X | | X | | X | |
| 22 | El coordinador lleva a cabo las fases del proceso de control en la evaluación de tareas de los docentes. | X | | X | | X | |
| 23 | El coordinador da a conocer los resultados de su evaluación a los docentes. | X | | X | | X | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes DNI: 09191176

Especialidad del Validador: Administrador de Empresas, Mg. en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Lima, 15 de Junio del 2020



Mgtr. Miguel Alberto Pantoja Collantes

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota:

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Matriz de datos Excel

Variable 1: Habilidades directivas

| Nro. De participantes | Ítems o preguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TT | | | | |
|-----------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|----|
| | Dimensión/subc. | | | | | | | | | Dimensión/subc. | | | | | | | | | Dimensión/subc. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | /SC | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | /SC | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | D/SC3 | | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 23 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 23 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 24 | 70 | |
| 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 31 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 36 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 32 | 99 | | |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 24 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 23 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 23 | 70 | | |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 27 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 38 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 37 | 102 | |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 19 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 26 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 25 | 70 | |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 33 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 34 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 36 | 103 | |
| 7 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 28 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 30 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 35 | 93 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 30 | 81 | |
| 9 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 32 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 36 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 41 | 109 | |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 31 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 38 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 42 | 111 | |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 42 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 44 | 124 | |
| 12 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 26 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 28 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 29 | 83 | |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 39 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 36 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 43 | 118 | |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 33 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 38 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 34 | 105 | |
| 15 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 40 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 45 | 119 | |
| 16 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 32 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 34 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 42 | 108 | |
| 17 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 29 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 31 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 35 | 95 | |
| 18 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 27 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 29 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 34 | 90 | |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 41 | 108 | |
| 20 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 18 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 24 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 25 | 67 | |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 31 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 36 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 31 | 98 | |
| 22 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 37 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 35 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 42 | 114 | |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 35 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 42 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 41 | 118 | |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 29 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 32 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 32 | 93 | |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 27 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 30 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 32 | 89 | | |
| 26 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 36 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 41 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 33 | 110 | |
| 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 25 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 31 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 31 | 87 | |
| 28 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 28 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 38 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 38 | 104 | |
| 29 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 37 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 40 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 42 | 119 | |
| 30 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 30 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 38 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 42 | 110 | |
| 31 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 22 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 24 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 24 | 70 | |
| 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 32 | 82 | |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 41 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 41 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 41 | 123 | |
| 34 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 32 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 40 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 40 | 112 | |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 34 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 39 | 105 | |
| 36 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 37 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 42 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 44 | 123 | |
| 37 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 39 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 42 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 44 | 125 | |
| 38 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 26 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 28 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 31 | 85 | |
| 39 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 32 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 42 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 47 | 121 | |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 35 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 43 | 116 | |
| 41 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 30 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 40 | 108 | |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 32 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 34 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 39 | 105 | |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 32 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 41 | 111 | |
| 44 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 41 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 50 | 131 | |
| 45 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 36 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 37 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 1 | 41 | 114 | |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 37 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 42 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 46 | 125 | |
| 47 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 29 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 34 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 36 | 99 | |
| 48 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 25 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 28 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 29 | 82 | |
| 49 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 26 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 30 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 34 | 90 | |
| 50 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 25 | 70 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|-----|
| 51 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 31 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 33 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 40 | 104 | |
| 52 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 19 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 20 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 25 | 64 | |
| 53 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 20 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 24 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 28 | 72 | |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 37 | 101 | |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 29 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 32 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 34 | 95 | |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 36 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 44 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 49 | 129 |
| 57 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 18 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 24 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 27 | 69 | |
| 58 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 21 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 18 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 29 | 68 | |
| 59 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 22 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 26 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 31 | 79 | |
| 60 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 20 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 25 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 28 | 73 | |
| 61 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 21 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 22 | 62 | |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 34 | 91 | |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 36 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 35 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 36 | 107 | |
| 64 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 20 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 23 | 60 | |
| 65 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 30 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 35 | 91 | |
| 66 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 15 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 19 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 20 | 54 | |
| 67 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 24 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 25 | 70 | |
| 68 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 24 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 25 | 70 | |
| 69 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 34 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 40 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 45 | 119 | |
| 70 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 21 | 65 | |
| 71 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 36 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 38 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 116 | |
| 72 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 27 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 32 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 37 | 96 | |
| 73 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 37 | 105 | |
| 74 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 19 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 24 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 26 | 69 | |
| 75 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 32 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 37 | 98 | |
| 76 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 23 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 24 | 63 | |
| 77 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 26 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 31 | 80 | |
| 78 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 36 | 100 | |
| 79 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 19 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 25 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 26 | 70 | |
| 80 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 25 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 28 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 32 | 85 | |
| 81 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 31 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 30 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 38 | 99 | |
| 82 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 21 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 25 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 23 | 69 | |
| 83 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 37 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 | 117 | |
| 84 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 31 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 38 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 43 | 112 | |
| 85 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 36 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 42 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 42 | 120 | |
| 86 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 32 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 40 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 45 | 117 | |
| 87 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 22 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 26 | 70 | |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 33 | 87 | |
| 89 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 19 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 23 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 25 | 67 | |
| 90 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 19 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 22 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 25 | 66 | |
| 91 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 21 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 24 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 25 | 70 | |
| 92 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 29 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 34 | 97 | |
| 93 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 21 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 22 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 27 | 70 | |
| 94 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 24 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 26 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 30 | 80 | |
| 95 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 30 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 35 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 40 | 105 | |
| 96 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 21 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 23 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 26 | 70 | |
| 97 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 21 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 26 | 70 | |
| 98 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 33 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 38 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 40 | 111 | |
| 99 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 22 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 27 | 69 | |
| 100 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 34 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 38 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 | 116 | |

Variable 2: Gestión administrativa

| Nro. De participante s | Ítems o preguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TT |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|---|---|----|----|----|------|-----------------|----|----|----|----|------|----|-----------------|----|----|----|----|------|----|
| | Dimensión/subc. | | | | | | | Dimensión/subc. | | | | | | | Dimensión/subc. | | | | | | | Dimensión/subc. | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | D/SC | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | D/SC | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | D/SC | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | D/SC | |
| 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 22 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 17 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 19 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 21 | 79 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 23 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 18 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 18 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 18 | 77 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 21 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 16 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 16 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 21 | 74 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 24 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 17 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 14 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 20 | 75 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 28 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 25 | 95 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 21 | 80 |
| 7 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 23 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 19 | 72 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 18 | 68 |
| 9 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 20 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 18 | 68 |
| 10 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 23 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 19 | 74 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 27 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 17 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 19 | 82 |
| 12 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 18 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 14 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 14 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 17 | 63 |
| 13 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 25 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 21 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 26 | 90 |
| 14 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 22 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 20 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 19 | 78 |
| 15 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 25 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 25 | 90 |
| 16 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 22 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 19 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 19 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 23 | 83 |
| 17 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 23 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 17 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 17 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 16 | 73 |
| 18 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 20 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 16 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 17 | 66 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 26 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 84 |
| 20 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 17 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 17 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 17 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 21 | 72 |
| 21 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 26 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 18 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 23 | 82 |
| 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 30 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 22 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 19 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 24 | 95 |
| 23 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 22 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 15 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 18 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 21 | 76 |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 20 | 74 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 | 75 |
| 26 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 23 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 15 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 15 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 19 | 72 |
| 27 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 30 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 20 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 21 | 88 |
| 28 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 24 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 24 | 92 |
| 29 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 27 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 17 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 21 | 83 |
| 30 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 25 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 16 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 16 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 19 | 76 |
| 31 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 54 |
| 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 20 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 14 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 14 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 66 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 30 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 20 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 23 | 96 |
| 34 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 28 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 25 | 93 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 19 | 75 |
| 36 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 25 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 18 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 21 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 24 | 88 |
| 37 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 21 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 18 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 18 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 20 | 77 |
| 38 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 22 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 14 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 14 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 16 | 66 |
| 39 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 24 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 21 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 20 | 83 |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 27 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 16 | 81 |
| 41 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 24 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 18 | 75 |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 26 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 18 | 80 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 28 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 23 | 89 |
| 44 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 25 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 21 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 22 | 91 |
| 45 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 22 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 18 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 20 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 24 | 84 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 28 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 19 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 24 | 92 |
| 47 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 17 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 17 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 20 | 71 |
| 48 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 20 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 19 | 67 |
| 49 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 22 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20 | 72 |
| 50 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 18 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 12 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 58 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|-----|----|
| 51 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 24 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 18 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 18 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | 81 | |
| 52 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 15 | 51 | |
| 53 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 21 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 12 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 12 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 61 | |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 23 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 20 | 77 | |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 21 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 21 | 74 | |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 22 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 22 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 25 | 99 | |
| 57 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 14 | 48 | |
| 58 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 13 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 14 | 45 | |
| 59 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 20 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 63 | |
| 60 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 17 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 12 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 12 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 14 | 55 | |
| 61 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 18 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 51 | |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 20 | 72 | |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 27 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 21 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 18 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 87 | |
| 64 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 12 | 46 | |
| 65 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 21 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 15 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 15 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 19 | 70 | |
| 66 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 21 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 12 | 51 | |
| 67 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 20 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 59 | |
| 68 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 19 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 15 | 58 | |
| 69 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 25 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 22 | 84 | |
| 70 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 47 |
| 71 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 24 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 82 | |
| 72 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 26 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 | 77 | |
| 73 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 27 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 22 | 87 | |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 19 | 71 | |
| 75 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 18 | 74 | |
| 76 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 21 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 54 | |
| 77 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 | 58 | |
| 78 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 23 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 22 | 79 | |
| 79 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 23 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 18 | 69 | |
| 80 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 20 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 | 64 | |
| 81 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 23 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 18 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 18 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 23 | 82 | |
| 82 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 21 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 15 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 13 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 15 | 64 | |
| 83 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 23 | 95 | |
| 84 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 26 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 19 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 19 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 21 | 85 | |
| 85 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 23 | 89 | |
| 86 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 | 104 | |
| 87 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 18 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 18 | 64 | |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 20 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 18 | 64 | |
| 89 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 15 | 58 | |
| 90 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 10 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 52 | |
| 91 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 18 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 17 | 59 | |
| 92 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 21 | 73 | |
| 93 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 21 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 18 | 67 | |
| 94 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 20 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 18 | 64 | |
| 95 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 24 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 21 | 83 | |
| 96 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 16 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 17 | 60 | |
| 97 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 18 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 14 | 56 | |
| 98 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 25 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 19 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 21 | 81 | |
| 99 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 16 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 51 | |
| 100 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 23 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 22 | 85 | |