



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades gerenciales y gestión institucional en los directivos de
una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Núñez Pumacayo, Jorge Octavio (ORCID: 0000-0002-7751-614X)

ASESOR:

Dr. Ramirez Rios, Alejandro (ORCID: 0000-0003-0976-4974)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA – PERÚ
2022**

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis maestros, con mucho cariño, debido a su importante exigencia para llegar a ser un profesional de excelencia.

Agradecimiento

Por ser el origen de todo lo realmente existente, al ser supremo, por haberme dado la vida y una excelente crianza, a mis padres.

Por haberme dado una instrucción de excelencia, a mis maestros.

Por haberme dado las pautas para poder elaborar este trabajo de investigación, a mis asesores.

Los cuales me dieron el ímpetu y coraje para avanzar en la vida, a mis amigos y compañeros.

Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	44

Índice de Tablas

Tabla 1.	Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Habilidades gerenciales	22
Tabla 2.	Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Gestión institucional	23
Tabla 3.	Frecuencia absoluta y relativa de la variable Habilidades gerenciales	25
Tabla 4.	Frecuencia absoluta y relativa de la variable Gestión institucional	26
Tabla 5.	Tablas de contingencia para las variables de estudio	26
Tabla 6.	Prueba Rho de Spearman para las variables	27
Tabla 7.	Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 1. Habilidades interpersonales y la variable Gestión institucional	28
Tabla 8.	Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 2. Habilidades técnicas y la variable Gestión institucional	29
Tabla 9.	Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 3. Habilidades conceptuales y la variable Gestión institucional	30

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. La metodología empleada consistió en el enfoque cuantitativo; tipo básico; diseño transversal correlacional; método hipotético-deductivo; técnica de la encuesta; se usó la escala Likert para la primera variable y el cuestionario para la segunda; por medio de muestreo por conveniencia, se seleccionó una muestra de 70 participantes. Los resultados mostraron que, a un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0,478**, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa. Finalmente se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Palabras clave: *habilidades gerenciales, gestión institucional.*

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship of managerial skills with institutional management in the directors of a public educational institution in the Callao district, 2021. The methodology used consisted of the quantitative approach; basic type; correlational cross-sectional design; hypothetico-deductive method; survey technique; The Likert scale was used for the first variable and the questionnaire for the second; Through convenience sampling, a sample of 70 participants was selected. The results showed that, at a significance level of 0.05, a $p\text{-value} = 0.000$ and a Spearman Rho correlation = 0.478 ** were obtained, so the alternative hypothesis can be affirmed. It was finally concluded that managerial skills are directly and significantly related to institutional management in the directors of a public educational institution in the Callao district, 2021.

Keywords: managerial skills, institutional management.

I. INTRODUCCIÓN

Mundialmente, se considera que la gestión del aprendizaje responde a un proceso complejo, lo que significa una estandarización y evaluación periódica y científica, especialmente cuando eventos externos como una pandemia influyen en su normal desempeño. El escenario de esta emergencia global ha tenido un gran impacto en la educación formal en la mayoría de los países, exponiendo grandes disparidades sociales, económicas, tecnológicas, de género y generacionales. La UNESCO, UNICEF y el Banco Mundial sostienen que todavía existen grandes brechas de aprendizaje, la cual impide a muchos países el poder monitorear el desarrollo de sus sistemas educativos para evaluar la calidad de sus aprendizajes. Por ejemplo, Bolivia, sufrió la clausura de su año escolar durante el 2020, cuya educación regular no se ha encontrado sometida a evaluaciones periódicas nacionales desde hace 23 años aproximadamente, aunque encontrándose resultados internacionales como el caso del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE 2013) en el que obtuvieron un puntaje ligeramente por debajo del promedio de 15 países colaboradores. Por su parte, en Chile, el gobierno mediante su Agencia de la Calidad de la Educación, mostró resultados del Diagnóstico Integral de Aprendizajes DIA 2021, para contribuir así a la gestión institucional de los diferentes niveles educativos del país, en donde los resultados académicos obtenidos por las entidades formativas públicas fueron inferiores a las particulares. Hasta la fecha, 4 naciones de la región: Argentina, Colombia, Costa Rica y Uruguay, han venido dando aplicación de estrategias de evaluación de calidad de aprendizajes a gran escala en contexto de estado de emergencia sanitaria. Bolivia, como otros países, no han dado aún a conocer ninguna iniciativa, por lo que se estima dudosa la calidad de la gestión de las entidades educativas en sus diferentes niveles de tales países (Olmos, 2021).

A nivel nacional a pesar que el MINEDU ha diseñado una serie de medidas como parte de su estrategia denominada “BRAE 2021: buen retorno del año escolar 2021” orientado a la gestión institucional de las diferentes instituciones educativas públicas y privadas del país, en donde encontramos programas como “Aprendo en casa”, “Aprendo en aula”, “Aprendo en comunidad” y herramientas como “Alerta escuela” las cuales no han dado los resultados esperados en el aprendizaje de los estudiantes. A nivel de infraestructura, incluso se destinó S/134 millones para la

instalación de lavamanos en 15 mil escuelas públicas de EBR de todo el Perú, como apoyo a la gestión institucional (Sánchez, 2021).

Además, el Minedu ha establecido un nuevo reglamento para instituciones educativas de la EBR, tanto públicos como privados, que deben cumplir para continuar ejerciendo su gestión, con un plazo de prórroga de tres años para poder adecuarse. Es un proceso obligatorio, en el que tendrá que señalar que se cumplan las condiciones básicas de calidad para seguir funcionando, relacionadas con infraestructura y mobiliario; gestión institucional y pedagógica; previsión económica y financiera; personal directivo y docente capacitado; y servicios complementarios (bibliotecas y espacios de recreación y de deporte); a fin de que con todo esto no siga existiendo informalidad alguna ni baja calidad educativa en el país (Contreras, 2021).

A nivel local, durante los últimos años, los equipos directivos que vienen gestionando las instituciones educativas públicas de la Dirección Regional de Educación del Callao no son eficaces líderes pedagógicos ya que no desarrollaron sus habilidades ni competencias gerenciales, reflejadas en serias deficiencias de gestión como la falta de identidad del personal docente, administrativo y de servicio para tomar compromisos tanto en la labor de planificación y en la realización de las operaciones que se desglosan de esta labor, como se da en la elaboración de los instrumentos de gestión, formación de comisiones de trabajo, planificación curricular, trabajo colegiado y otros, lo que trae como resultado la existencia de división interna entre el personal de la institución, formación de grupos de poder alrededor de los directivos, deterioro de la imagen institucional e insatisfacción de los padres de familia, baja calidad académica de los estudiantes, fracaso y deserción escolar, disminución de la matrícula escolar, servicios educativos inadecuados y el deficiente mantenimiento de la infraestructura de la institución. Afectando de esta manera el servicio educativo que brindan las instituciones educativas públicas en el distrito del Callao.

Por ende, el **propósito** es determinar la relación de las habilidades gerenciales y la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

El **problema general** de la presente investigación es: ¿cuál es la relación de las habilidades gerenciales con la gestión institucional en los directivos de una

institución educativa pública del distrito del Callao, 2021?; por otro lado, los **problemas específicos** son: (a) ¿cuál es la relación de las habilidades interpersonales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021?; (b) ¿cuál es la relación de las habilidades técnicas con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021?; y (c) ¿cuál es la relación de las habilidades conceptuales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021?

Los hallazgos de este estudio son teóricamente sólidos por los aportes de los conocimientos adquiridos a las variables estudiadas, habilidades gerenciales y gestión institucional en la educación básica general, ya sea independiente o interrelacionada. Los resultados de este estudio son metodológicamente sólidos debido a la contribución del proceso para llegar a ellos, es decir, los métodos utilizados, que pueden ser útil para otros investigadores que buscan profundizar en la línea investigativa que caracteriza las variables, Habilidades gerenciales y Gestión institucional en Educación Básica Regular, ya sea cada una de forma independiente, como relacionadas entre sí. También se justifican en la práctica, debido a que aporta bases mediante las cuales diversos directivos de instituciones educativas públicas de educación básica regular del distrito del Callao, como los de otras zonas del país, pueden considerar para elaborar mejores planes y estrategias que propicien una mejora en su gestión institucional y contrarresten el bajo rendimiento académico y la deserción de estudiantes.

El **objetivo general** de esta investigación es: determinar la relación de las habilidades gerenciales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Por otro lado, los **objetivos específicos** de esta investigación son: (a) determinar la relación de las habilidades interpersonales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021; (b) determinar la relación de las habilidades técnicas con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021; y (c) determinar la relación de las habilidades conceptuales con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

La **hipótesis general** es: las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Por otro lado, las **hipótesis específicas** para esta investigación son: (a) las habilidades interpersonales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021; (b) las habilidades técnicas se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021; y (c) las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes nacionales para esta investigación son los siguientes. Huerta (2020) en su estudio con diseño no experimental transversal correlacional concluyo que las destrezas gerenciales, la toma de decisiones y la gestión de instituciones educativas se relacionan directamente entre sí con una correlación positiva alta (0.740 y 0.723). Por su parte, Pachas et al. (2020) utilizó un diseño no experimental longitudinal explicativo en su estudio, el enfoque comparativo concluyó que el compromiso con el desempeño como medida de la gestión institucional favorece su desarrollo y mejoramiento. Por su lado, Laurente (2019) en el estudio con diseño no experimental transversal correlacional preciso que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión educativa, con un coeficiente de relación $R = 0.943$, mediante la prueba Rho de Spearman, se pudo demostrar correlación de variables, lo que permitió aseverar la hipótesis alternativa. Por otro lado, Huayllani (2018) en el estudio con su diseño no experimental transversal correlacional concluyo que la gestión institucional se vincula directamente con la calidad educativa, en donde con la prueba de r de Pearson se obtuvo ($p= 0,000$, $r=0,49$).

Por otra parte Ramírez (2017) en su estudio con diseño no experimental transversal concluyo que la gestión institucional se vincula positiva y significativamente con la convivencia escolar, mediante la prueba R de Pearson se pudo establecer correlación entre las variables = 0,221 y un p -valor = $0.021 \leq 0.05$. Se tiene también a Aguedo (2019) que en su investigación descriptivo correlacional El nivel de Rho

de Spearman es de 70,3%, lo que demuestra que existe una correlación significativa entre las habilidades de gestión de los gerentes y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas. Asimismo, Zeballos (2018) en cuyo estudio descriptivo correlacional establece como La conclusión general es hay un vínculo entre las variables en las instituciones educativas cuando se aplica la prueba de correlación de Pearson = 0.746. Finalmente, Zambrano (2020) sostuvo en su investigación descriptivo correlacional que, hay un vínculo significativo entre la gestión institucional y el trabajo colaborativo en trabajadores de la escuela, con los valores Rho de Spearman igual a 0,604.

Los antecedentes internacionales para esta investigación son los siguientes. Sánchez et al. (2020) en su artículo científico, con respecto a habilidades técnicas, establecieron que existía una prueba de software considerada dentro de las habilidades técnicas, pero en realidad no lo era puramente, sino más bien sociotécnica. Aunque había algunos estudios sobre el tema, existía una falta de investigación que se centrara específicamente en las habilidades, en particular las habilidades blandas necesarias para las pruebas automáticas y manuales, las cuales correspondían a habilidades técnicas. Los resultados de este estudio exploratorio proporcionan evidencia empírica que revela la importancia que los profesionales del software dan a las habilidades técnicas (duras) como blandas. Por otro lado, Hardjati y Febrianita (2019) en su artículo científico, con respecto a habilidades interpersonales, establecieron que una de las habilidades interpersonales blandas era la habilidad de comunicación interpersonal. Los resultados de esta encuesta indican que existen tres habilidades de comunicación interpersonal en el campo de los educadores. En segundo lugar, el poder de las habilidades de comunicación interpersonal mejora la prestación de servicios en el lugar de trabajo. Los resultados de este estudio también explican que mantener las relaciones interpersonales puede mejorar la prestación de servicios.

Por su parte, Winch (2016) en su artículo científico, con respecto a habilidades conceptuales, estableció la relación entre el saber hacer y la capacidad conceptual con especial referencia a la educación profesional. Argumentó que aunque el dominio de conceptos era necesario para el desempeño experto, no era suficiente. Hizo distinciones entre la adquisición de conceptos y el dominio de los mismos. Ofreció un esquema de la transición de la adquisición de conceptos al

dominio de conceptos que enfatizaba la importancia del aprendizaje en condiciones operativas para lograr un desempeño experto, lo que en sí mismo implica el dominio de conceptos. Consideró aspectos sensibles al contexto del dominio de conceptos en forma de "conceptos de actividad" y hubo reconocimiento de su importancia. Merlo et al. (2018) que en su investigación descriptivo transeccional concluyó que, es necesario implementar estrategias gerenciales que propicien la sinergia del colectivo en función de la calidad educativa, asimismo se determinó su confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach dando el resultado de 0,89.

Por otro lado, Tokel et al. (2017) realizó en su investigación un examen factorial para establecer la validez de la escala, en la cual se concluyó que los administradores escolares pueden medir con precisión y credibilidad las habilidades de manejo de crisis en términos de desarrollo escolar en la que el coeficiente de confiabilidad de la escala (alfa de Cronbach) resultó ser de 0,95 se encontró además que el valor de Kaiser-Meyer Olkin (KMO) era 0,917. Por otra parte, Alba y Nuñez (2019) que en su investigación utilizó en este proyecto, fue el estudio de alcance descriptivo con el enfoque cualitativo y el método analítico en la cual se puede inferir que el proceso de selección de ambas universidades no tomó en cuenta las habilidades gerenciales requeridas para los puestos gerenciales.. Además, en Paturusi (2017) aquí la información se examinó usando regresión simple y múltiple antecedida por un test de requerimientos de suposición, llegando a la conclusión que las destrezas gerenciales de los directores influye de forma positiva en el desempeño docente, lo que significa que una mejor gestión de los directores optimizará el desempeño docente, en su investigación se usó un cuestionario confiable, con variables mayores al valor alfa de 0,69. Por otro lado, Urdaneta et al. (2019) en sus estudios analíticos descriptivos de diseño de campo, no experimentales y transversales, en su análisis del perfil de los directivos responsables de la supervisión docente, concluyó que el desarrollo de habilidades de gestión escolar también es característico. Demostrar una capacidad específica para aplicar la tecnología para planificar el trabajo de instrucción en el aula como una característica de instrucción. Finalmente, Baque et al. (2020) en su estudio de campo no experimentales, descriptivos, que llevaron a la conclusión de que la práctica continua de diferentes habilidades gerenciales brindará a los líderes una

mayor libertad para dirigir a los subordinados para que realicen tareas y alcancen las metas y propósitos de la organización.

Con respecto a la variable **Habilidades gerenciales**, se cuenta con las teorías que vienen a continuación. La educación es un factor relevante para establecer la calidad de una nación, se espera que la educación produzca personas de calidad para que puedan competir en competencias globales, ser responsables y poder anticipar el futuro. La institución educativa se estableció para producir un recurso humano más calificado, por lo que con su existencia se espera mejorar la calidad de una nación. Los entes educativos de calidad también producen graduados de calidad, especialmente si producen ciudadanos con carácter noble o buen carácter. El director establece el triunfo o el fracaso de una lección en una institución educativa, porque el director actúa como su administrador, gestor o gerente (Hartati et al., 2018).

La capacidad de gestión del director es de gran importancia para el progreso de instituciones educativas. Los directores deben poder administrar los recursos educativos en las escuelas, incluidos los docentes, las instalaciones y la infraestructura, el plan de estudios y cualquier oportunidad de cooperación con la institución relacionada. Una buena gestión de todos los elementos creará un estilo de liderazgo eficaz para lograr la visión y misión escolar esperada, y producir graduados calificados. Las habilidades gerenciales efectivas se pueden demostrar a través del liderazgo del director (Kempa et al., 2017).

Según Nazari (2017), muchos investigadores creían que los nuevos enfoques del liderazgo pueden tener un gran impacto en las actitudes de los seguidores y pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Por ejemplo, Nazari, Ghasemi y Sohrabi, (2016) hicieron necesaria una planificación adecuada para que los directores atléticos efectivos mejoren las habilidades de comunicación y gestión en estas organizaciones.

La carga de trabajo del director es completamente para llevar a cabo las tareas básicas de gestión, el desarrollo del espíritu empresarial y la supervisión de los maestros y el personal educativo. Además del concepto gerencial clásico de directores de larga data como EMASLIM (Educador, Motivador, Administrador, Supervisor, Líder, Innovador, Gerente), se enfatiza tres aspectos estratégicos del rol del director en el mantenimiento de instituciones educativas, a saber, aspectos

de gestión, desarrollo empresarial y supervisión. La función gerencial del director es a partir de la planificación, el desarrollo, la utilización y el empoderamiento de todos los elementos de la institución educativa, incluidos los maestros, la administración, los estudiantes y la infraestructura para que se utilice de la mejor manera posible para optimizar la calidad institucional, la calidad docente y la calidad de los estudiantes (Hartati et al., 2018).

Las habilidades de liderazgo impactan en el comportamiento, la efectividad y el desempeño de los líderes. Las habilidades de liderazgo también contribuyen en gran medida a la creatividad y la innovación en entornos organizacionales. Estas habilidades son esenciales para liderar el cambio. Por último, estas habilidades ayudan a los líderes que se enfrentan a entornos complejos y contribuyen al rendimiento del equipo (Da'as, 2016).

El vocablo de habilidad habla a la capacidad de hacer algo de manera eficaz. Las habilidades se pueden definir en diferentes niveles de abstracción, que van desde habilidades generales, ampliamente definidas (por ejemplo, inteligencia, habilidades interpersonales) hasta habilidades más limitadas y específicas (razonamiento verbal, habilidades persuasivas) (Yulk, 2017).

Los gerentes son personas que supervisan las actividades de otros y son responsables de lograr los objetivos en una organización. Un gerente también es responsable de la toma de decisiones, la asignación de recursos y la dirección de actividades para lograr las metas, que se coordinan conscientemente (Robbins y Judge, 2017).

La administración proporciona coordinación formal en una organización para lograr objetivos predeterminados. En particular, el director educativo desempeña sus funciones mediante el uso de diferentes técnicas de planificación y gestión. Estas técnicas son igualmente importantes para el gerente de otros sectores. El trabajo del responsable de la institución educativa es multidimensional e incluye las labores en los distintos niveles de gestión. En los entes educativos, las tareas de los directores son la planificación, la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos, la resolución de conflictos, la disciplina, la recompensa por mejorar la productividad, la gestión del tiempo y la del cambio, la gestión de la ética y el liderazgo. El trabajo del director es de naturaleza compleja (Hartati et al., 2018).

El deseo de lograr un sistema educativo funcional está muy extendido entre las partes interesadas de la industria de la educación. Esto no se puede lograr fácilmente sin una gestión de personal progresiva y eficaz por parte de los administradores del sistema escolar. El administrador en jefe de una escuela secundaria es un director de confianza con muchas responsabilidades de gestión. Los administradores escolares están obligados a obtener muchas competencias de gestión que tienen como principal objetivo la gestión eficaz de los recursos humanos (Ezeugbor y Victor, 2018).

El director es el líder más alto en una organización escolar. Posee un papel vital en el progreso de una institución dirigida por la escuela. El liderazgo gerencial es una de las siete funciones centrales del director (Wenno, 2017). En el nivel de educación secundaria, el director es el director ejecutivo de la escuela que es responsable de la gestión eficaz de los recursos escolares para actualizar las metas y objetivos establecidos (Victor, 2017).

El liderazgo efectivo del director es un liderazgo que puede fomentar los esfuerzos cooperativos y mantener un clima de trabajo ideal en las escuelas (Kempa et al., 2017). La eficacia gerencial, que a menudo se define en términos de resultados, implica lo que logra un gerente. Es decir, la capacidad del director de la organización para utilizar de manera óptima los recursos humanos y materiales disponibles para la organización con el fin de lograr el propósito de la organización (Olorunsola y Belo, 2018).

El director en una institución educativa tiene que realizar diferentes tipos de tareas de gestión, a modo de director eficaz, como el desarrollador de la política educativa, como gerente, como coordinador de la institución educativa. Necesitan los siguientes tipos de habilidades gerenciales que abarcan aspectos conceptuales, comunicativos, efectivos e interpersonales (Hartati et al., 2018).

Los gerentes necesitan muchos tipos de habilidades para cumplir con los requisitos de su función, pero la importancia relativa de varias habilidades depende de la situación de liderazgo. Las variables relevantes del moderador situacional incluyen el nivel gerencial, el tipo de organización y la naturaleza del entorno externo. Respecto a la clasificación de competencias. Hay tres habilidades gerenciales básicas que necesita un director de una institución educativa, como gerente, las cuales son: (a) destrezas técnicas, (b) destrezas humanas o

interpersonales y (c) las destrezas conceptuales o cognitivas, las cuales son consideradas importantes para llevar a cabo un liderazgo efectivo, ampliamente aceptado, más específico (Yulk, 2017).

Las habilidades humanas, sociales o interpersonales son habilidades para ubicarse en un grupo de trabajo y desplegando habilidades de comunicación que pueden generar satisfacción para diversas partes. Las relaciones humanas dan origen a una atmósfera de cooperación y crean contactos humanos entre las partes involucradas (Hartati et al., 2018).

Con respecto a las **habilidades humanas**, interpersonales o sociales, un gerente debe comunicarse de forma efectiva con otros profesionales de la salud, clientes y personal. La implementación de habilidades humanas permite a los gerentes desarrollar la conciencia de sí mismos, manejar el estrés personal y resolver conflictos al entrenar, asesorar, motivar y empoderar a otros. Además, siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow, los gerentes deben centrarse más en satisfacer las necesidades psicológicas en lugar de las físicas (Mehralian et al., 2020).

Las habilidades de gestión humana o interpersonal demuestran el conocimiento y la capacidad del gerente para trabajar con individuos. Esta es una de las tareas de gestión más críticas. Sin personas, no habría gerentes y gerentes. Estas habilidades permiten que los gerentes se conviertan en líderes y motiven a sus trabajadores a alcanzar metas más altas. Además, les ayudan a utilizar el potencial humano de la empresa de manera más eficaz. En definitiva, son competencias imprescindibles en todos los niveles de la empresa (Universidad Privada de Göttingen, 2021).

Las **habilidades técnicas** son destrezas para aplicar los conocimientos teóricos en acciones prácticas, las habilidades para resolver problemas a través de buenas tácticas o la capacidad para completar tareas de manera sistemática. Estas habilidades técnicas suelen ser propiedad de personas que ocupan puestos de nivel medio o inferior (Hartati et al., 2018). Con respecto a las habilidades técnicas, además de poder utilizar herramientas y seguir procedimientos, un gerente debe poder realizar actividades especializadas en su profesión. En el caso de la gestión de farmacia, se requiere experiencia, técnicas de gestión financiera y tecnología de la información (Mehralian et al., 2020).

Como nos dicen los nombres de estas destrezas, le brindan al gerente el conocimiento y la habilidad para usar diversos métodos para alcanzar las metas que desea desarrollar. Las destrezas técnicas no solo se vinculan con máquinas, instrumentos de fabricación u otros dispositivos, son asimismo las destrezas necesarias para incrementar las ventas, diseñar varias tipologías de productos y servicios, comercializar productos y servicios, etc.. (Universidad Privada de Göttingen, 2021).

Las habilidades de relación interpersonal son un aspecto muy importante en la medición de la venta de servicios en los últimos tiempos. Muhaiminul Islam et al. (2016) afirman que las características más medibles en el desempeño de una persona eran las habilidades interpersonales, el arte de vender, las habilidades técnicas y las técnicas de venta. Según el estudio, la comunicación no verbal juega un papel vital en los conjuntos de habilidades interpersonales; mientras que las habilidades interpersonales como la capacidad de manipular.

Mast et al. (2018) definen las habilidades interpersonales como un término general. Este término se refiere a "conductas dirigidas a objetivos, incluidas las competencias de comunicación y construcción de relaciones, empleadas en episodios de interacción interpersonal caracterizados por procesos perceptuales y cognitivos complejos, intercambios dinámicos de interacción verbal y no verbal, diversos roles, motivaciones y expectativas". El desarrollo de habilidades interpersonales en la perspectiva de la gestión de recursos humanos gira en torno a las habilidades de liderazgo, negociación y comunicación.

Las destrezas técnicas son aún más importantes para la alta dirección. Para la alta dirección, estas habilidades no son de gran importancia. A medida que avanzamos por una jerarquía de niveles inferiores a superiores, las habilidades técnicas pierden su importancia (Universidad Privada de Göttingen, 2021).

Las **habilidades conceptuales** son habilidades para formular pensamientos, comprender teorías, desarrollar aplicaciones, ver tendencias basadas en habilidades teóricas y aquellas necesarias en el mundo laboral. Se requiere que el director o gerentes de las unidades educativas comprendan conceptos y teorías que están estrechamente relacionados con el trabajo (Hartati et al., 2018).

Con respecto a las habilidades conceptuales: los gerentes deben tener una visión integral de los diferentes componentes de su negocio y del negocio en su conjunto. Al identificar las fortalezas y debilidades de su negocio, los gerentes pueden prepararse mejor para eventos inesperados y reforzar su capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, planificar y organizar (Mehralian et al., 2020).

Las habilidades conceptuales demuestran el conocimiento o la capacidad del gerente para pensar de manera más abstracta. Lo que quiere decir que puede ver sencillamente el todo mediante el estudio y diagnóstico de múltiples estados. De esta manera, pueden predecir el futuro de toda la empresa o división. (Mehralian et al., 2020).

Las habilidades conceptuales son críticas para los altos directivos, menos críticas para los mandos intermedios e innecesarias para los gerentes de primer nivel. La importancia de estas destrezas aumentará mientras se avanza desde abajo a la parte superior de la gestión. (Universidad Privada de Göttingen, 2021).

Aunque todas estas habilidades son de importancia para el triunfo gerencial, la relevancia de cada habilidad puede no ser la misma para cada nivel en la estructura gerencial. Por ejemplo, debido a que los trabajadores operan en contacto directo con los clientes, una gestión de recursos humanos incompetente puede resultar en insatisfacción tanto entre los clientes como entre los empleados. Esto puede resultar en una disminución de la lealtad del cliente y una disminución de la productividad de los trabajadores, lo que puede causar un daño significativo a la empresa. Además, en una pequeña empresa como una farmacia, las habilidades financieras, como asegurar el capital necesario, administrar el efectivo y las cuentas por cobrar e invertir en inventario, son críticas y deben mantenerse en un nivel suficiente de experiencia (Mehralian et al., 2020).

En las organizaciones se debe trabajar con y para los demás. Para poder lograr objetivos mutuamente, hay que relacionarse con los demás de manera efectiva. A veces solo se cuenta con una oportunidad de impresionar a alguien, ya sea en la vida personal o empresarial. Por lo tanto, es importante recordar algunas cosas básicas que hacer que aseguren dar la mejor impresión posible. Supervisar a las personas implica más que decirles qué hacer. La supervisión eficaz implica la motivación desde el interior del individuo, no desde el exterior. Se sabe que navegar con éxito en un mundo que cambia tan rápido como el actual puede resultar

complicado en ocasiones. De hecho, si se permite que ello abrume, el cambio puede resultar extremadamente estresante y francamente frustrante. Sin embargo, si se es inteligente, se ha aprendido que, aunque no se puede alterar el hecho del cambio constante, se puede aprender a gestionar la respuesta (Liraz, 2013).

Por ejemplo, últimamente, se ha discutido cada vez más en la comunidad de ingeniería de software que las técnicas, también conocidas como habilidades duras, y las no técnicas, también conocidas como habilidades blandas, son igualmente importantes (Garousi et al., 2019) ya que el software es desarrollado por personas para personas (Sánchez, 2017). Sin embargo, desde la década de 1970 existe literatura sobre el corte transversal de factores humanos y técnicos (Capretz, 2014). Aparte de suave, hay otros términos de uso frecuente que difieren ligeramente en el significado, aunque se han utilizado como sinónimos en la literatura. Estos términos van desde habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, habilidades intangibles, factores humanos, habilidades interpersonales, competencias genéricas, inteligencia social y emocional y habilidades con las personas (Matturro et al., 2019). Por lo tanto, no existe una comprensión coherente del término ampliamente utilizado "habilidades blandas", pero tanto los investigadores como los profesionales reconocen que la competencia técnica ya no es suficiente (Capretz, 2014]. A pesar de eso, las habilidades blandas no han recibido el mismo grado de atención que las habilidades duras, especialmente por parte de los instructores de conocimientos técnicos (Capretz, 2014; Garousi et al., 2017).

Las dimensiones de la variable Habilidades gerenciales son: (a) habilidades interpersonales, (b) habilidades técnicas y (c) habilidades conceptuales (Robbins y Judge, 2017).

Con respecto a la variable **gestión institucional**, se cuenta con las siguientes bases teóricas. Existen diferentes enfoques para la gestión de definiciones, dependiendo de los objetos que trata y los procesos involucrados. (UNESCO, 2011, p. 21). Es una función que se vincula de manera directa con la gestión de los directores dentro de una institución, por lo que se debe analizar lo que es positivo y lo que puede considerarse negativo para que se tomen decisiones oportunas y en beneficio de todas las comunidades educativas. (Guevara y Contreras, 2017).

Hay varias sugerencias para la dimensión de la administración educativa. Sin embargo, las más completas e integradoras son aquellas con cuatro dimensiones: (a) institucional, (b) pedagógica, (c) administrativa y (d) comunitaria. Cada una de estas dimensiones se concreta en los procedimientos, medios y herramientas que se manipulan en el día a día de la entidad y le otorgan una dinámica determinada, ajustada a cada situación.

La gestión institucional es una dimensión de la gestión educativa que ayudará a determinar cómo organizar los miembros de la comunidad educativa para garantizar el buen ejercicio de las instituciones educativas. Esta dimensión proporciona un marco para sistematizar y analizar acciones que involucran aspectos estructurales dentro de cada institución educativa que ilustran un *modus operandi*. Entre estos elementos se encuentran tanto los que son parte de la estructura formal -organigramas, asignación y división de labores, uso del tiempo y del espacio- como los que componen la estructura informal -conexiones, contactos y rutinas que identifican a la institución Estilos de Práctica, rituales y rituales (UNESCO, 2011, p. 35).

A nivel institucional, se debe incentivar y valorar el desarrollo de destrezas y competencias individuales y grupales, que permitan a las instituciones educativas desarrollarse y desarrollarse competente, autónoma y flexiblemente, permitiéndoles adaptarse y transformarse en respuesta a las necesidades y transformaciones en el entorno social. Para ello, se necesita clarificar las políticas de la institución derivadas de los principios y la visión que guían al ente, lo que se traducirá en la gestión. Ejemplo, el nivel de colaboración al tomar decisiones, si existe un comité asesor, quién lo integra y qué responsabilidades asume, etc. (UNESCO, 2011, p. 36).

La gestión institucional consiste en el grupo de operaciones y actividades que realizan funciones administrativas en apoyo de la gestión instruccional, incluyendo principalmente: (a) planificación, (b) organización, (c) comunicación, (d) control y (e) participación (Sovero, 2013, p. 228).

La gestión institucional se fundamenta en estas estrategias: (a) Liderazgo: movilizar la capacidad de los miembros de la organización para alcanzar las metas institucionales; (b) Reingeniería: modernizar, reposicionar o rediseñar las operaciones o procesos educativos para optimizar la calidad educativa; la

reingeniería como innovación (c) Gestión creativa: Los directores y órganos de gobierno deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa. (Restrepo, 2013, p. 235).

Para la especificidad de la gestión institucional, existen algunas herramientas básicas que pueden orientar las acciones de gestión de los entes educativos. Estas herramientas son los Programas de Educación Institucional, los Programas Curriculares Institucionales, los Planes Anuales de Trabajo y los Programas de Innovación. Todo esto debe formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática que implique la intervención, la meditación y el compromiso, conduciendo a las instituciones educativas hacia las metas superiores que más importan a los estudiantes. (Troncos, 2018, pp. 17-18).

Las recomendaciones de gestión institucional son un conjunto claro de características, políticas y procesos organizacionales que deben poner en práctica los enfoques pedagógicos que la comunidad educativa pretende desarrollar. Una propuesta es significativa si contribuye, facilita y es probable que logre las metas, los propósitos y el perfil de la propuesta de instrucción. No se limitan a definiciones en sentido administrativo o técnico, ya que se relacionan con las creencias, valores, intereses y sentimientos de todos los miembros de la comunidad educativa. (UNESCO, 2011).

Las dimensiones de las variables de gestión institucional son: (a) cumplimiento de normas internas, (b) cumplimiento de organigramas, (c) cumplimiento de manuales funcionales y (d) cumplimiento de manuales de procedimientos administrativos (UNESCO, 2011).

Con respecto a la dimensión 1: **Cumplimiento del Reglamento interno**, Se asume que el Reglamento Interno es un instrumento rector que tiene los derechos, deberes y compromisos de los miembros de la comunidad educativa. Contemplará las disposiciones legales sobre la materia, las cuales se complementarán, prescribirán y ajustarán de acuerdo con la naturaleza, tamaño y organización de la entidad. Articula de forma coherente las disposiciones generales del macrosistema y los requerimientos internos de las instituciones educativas, responde a los fines institucionales y regula las acciones administrativas e institucionales orientadas a la actividad docente. Se recomienda desarrollar un esquema básico de reglamento interno. Cumplir con la normativa interna significa hacer cumplir sus acciones y

efectos. Indicadores: (a) ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno de la institución?, (b) ¿Considera que se cumple con ese Reglamento Interno de la institución? (UNESCO, 2011).

Con respecto a la dimensión 2: **Cumplimiento del organigrama**, se asume es una forma gráfica de formular la estructura organizacional de una institución y la ubicación de los miembros de una comunidad educativa, indicando niveles de autoridad, coordinación, asesoramiento y apoyo. Debe ser coherente con los propósitos de la entidad y ser sencillamente comprensible para todos los miembros de la comunidad educativa. Podemos hablar de varios tipos de organigramas. Adherirse a un organigrama significa ponerlo en acción y sus efectos. Indicadores: (a) ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama? y (b) ¿Considera que ese organigrama es comprensible? (UNESCO, 2011).

Con respecto a la dimensión 3: **Manual de funciones**, se hace referencia a que este describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones determinadas de cada puesto, así mismo identifica la ubicación de los puestos dentro de la estructura. Define la jerarquía y jurisdicción de cada unidad y instituye vínculos funcionales. Las descripciones de estas funciones deben ser ordenadas, precisas y detalladas para que los miembros de la comunidad educativa pueda hallar su propia función, la función de los demás y los compromisos que asume. Cumplir con el manual de funciones quiere decir ejecutarlo y sus efectos. Indicadores: (a) ¿Conoce de la existencia del manual de funciones de su institución educativa? (b) ¿Tiene conocimiento de que se cumple con ese manual de funciones? (UNESCO, 2011).

Con respecto a la dimensión 4: **Manual de procedimientos administrativos**, se asume que este es una herramienta para presentar de manera ordenada y sistemática las instrucciones o procedimientos que se ejecutan para llevar a cabo las funciones de un área organizacional, organismo y/o departamento de un ente educativo. Este manual posibilita: (a) estandarizar el procedimiento de ejecución o los pasos más pequeños del procedimiento, optimizar el tiempo de ejecución y los requisitos; (b) mejorar la eficiencia del trabajo del personal de turno, brindar orientación informativa a los usuarios, reducir las circunstancias de conflicto y hacer servicio agradable y amistoso; (c) Enseñar al nuevo empleado el trabajo. Cumplimiento del Manual de Procedimientos Administrativos significa acciones y

efectos de su puesta en práctica. Indicador: ¿Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos administrativos de su institución? ¿Usted recuerda haber sido aconsejada de cumplir con los procedimientos establecidos en ese manual de procedimientos? (UNESCO, 2011).

III. METODOLOGÍA

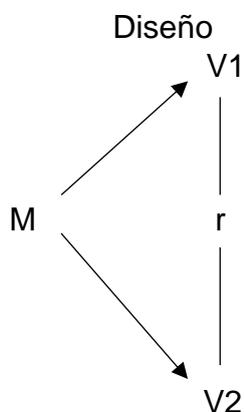
3.1. Tipo y diseño de investigación

Es del tipo básico; de diseño no experimental transversal descriptivo correlacional.

En la investigación de tipo básico se busca la ampliación del conocimiento; se generan teorías nuevas o mejora de las existentes, por lo que es de naturaleza teórica; aporta un conocimiento específico; permite la mejora del conocimiento existente o descubrir uno nuevo; es universal, explora dimensiones múltiples de varios campos (Universidad Panamericana, 2020, párr. 7-11).

Un diseño no experimental significa realizado sin manipulación deliberada de las variables bajo consideración, donde las observaciones se realizan solo en su entorno natural y luego se analizan. Los diseños no experimentales pueden ser: (a) transversales y (b) longitudinales (Hernández y Mendoza, 2018).

El diseño transversal o transversal significa que la información se recopila en un solo momento, en un solo momento. (Hernández y Mendoza, 2018). Los estudios de rango de correlación tienen como objetivo comprender el grado de relación o asociación entre dos o más variables en una situación específica y admiten cierto nivel de predicción. (Hernández y Mendoza, 2018).



M: Muestra de investigación V_1 :

Habilidades gerenciales V_2 :

Gestión institucional

r: Relación entre variables

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variables

Las variables de esta investigación son:

(a) V_1 : Habilidades gerenciales

(b) V_2 : Gestión institucional.

Una variable es un atributo a medir, controlar y examinar en una investigación, también es un concepto categórico porque asume diferentes valores, puede ser cuantitativa o cualitativa, y puede definirse conceptual y operativamente. (Núñez, 2007, p. 167). Asimismo, las variables, es decir, las características o atributos que se entrevistan, se traducen en preguntas cuidadosamente redactadas que forman parte de la herramienta de investigación y son aplicables a la población o muestra de estudio. (Moran y Alvarado, 2010, p.41).

3.2.2. Operacionalización de variables.

V_1 : Habilidades gerenciales

Definición conceptual.- Habilidades que evidencian el liderazgo del director de una institución educativa (Kempa et al., 2017).

Definición operacional.- Las habilidades gerenciales se dimensionan mediante: (a) habilidades interpersonales, (b) habilidades técnicas y (c) habilidades conceptuales.

V_2 : Gestión institucional

Definición conceptual.- El conjunto de operaciones y actividades que realizan funciones administrativas que apoyan la gestión de la instrucción, principalmente: (a) planificación, (b) organización, (c) comunicación, (d) control y (e) participación. (Sovero, 2013, p. 228).

Definición operacional.- La gestión institucional se dimensiona mediante el: (a) cumplimiento del Reglamento Interno, (b) cumplimiento del Organigrama, (c) cumplimiento del Manual de Funciones y (d) cumplimiento del Manual de Procedimientos Administrativos.

La operacionalización de variables implica la descomposición deductiva o descomposición de variables que forman parte de la pregunta de investigación, comenzando por las más generales y avanzando hacia las más específicas; es donde se subdividen las variables de dimensiones a ítems. (Núñez, 2007, p. 173).

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población es de 154 trabajadores que forman el personal docente, administrativo y de servicio de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Población se refiere a todos los sujetos que participan en la investigación o todos los casos obtenidos de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, no necesariamente se refiere a personas, ya que puede estar relacionado con la situación, año, etc. (Hernández y Mendoza, 2018).

Por medio de muestreo por conveniencia, se eligió una muestra de 70 participantes.

Una muestra es un subgrupo de la población de la que se recopila información, y debe ser representativa de toda la población para que los resultados puedan generalizarse. (Hernández y Mendoza, 2018).

El muestreo de conveniencia es un muestreo no probabilístico en el que los casos accesibles se seleccionan en función de la accesibilidad del investigador y la proximidad a los sujetos apropiados, por ejemplo, entre todos los sujetos enfermos con una enfermedad, solo aquellas personas que la tenían pero fueron hospitalizadas en una clínica específica que el los investigadores tuvieron acceso fueron seleccionados, en lugar de otras clínicas que no pudieron visitar (Otzen y Manterola, 2017).

Se consideró como unidad de análisis las consideraciones del personal docente, administrativo y de servicio que están a cargo de los directivos de una institución educativa del distrito del Callao, 2021, con respecto a cada uno de los ítems de la encuesta realizada.

La unidad de análisis es la unidad de la cual se extraerá la información final (Hernández y Mendoza, 2018).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se considera la técnica de la encuesta; y, como instrumentos de recolección de datos, el cuestionario, para calcular la primera y segunda variable.

La técnica incluye mecanismos mediante los cuales los investigadores recopilan y registran información para la investigación científica. (Espinoza, 2019). La encuesta es una técnica de investigación establecida a partir de las respuestas de la población. El encuestado identificó solo las respuestas que pensó que eran correctas dentro de un conjunto dado de opciones. Esta técnica permite la inclusión de un gran número de preguntas que abarcan una amplia gama de contenidos y dimensiones a evaluar y brindan una visión integral del tema o asunto que se evalúa (Santillana, 2015). La encuesta es una técnica de investigación científica más asequible para recopilar información. Puede incluir preguntas abiertas, cerradas o mixtas, y puede utilizarse como un reemplazo para la interacción cara a cara con las partes interesadas. Son ideales para recopilar requisitos de grupos de usuarios grandes y para cubrir grandes áreas geográficas, incluso mediante la Internet (Dimitrakopoulos, Uden y Varlamis, 2020).

El instrumento es un objeto manufacturado, una cosa simple a través de la cual se pueden realizar investigaciones científicas. (Espinoza, 2019). El cuestionario consiste en un instrumento que posee múltiples ventajas de uso: (a) con el que se logra alcanzar a un gran número de sujetos; (b) es poco costoso relativamente; (c) se puede normalizar las instrucciones; (d) se uso es de gran utilidad para la obtención de datos descriptivos que puedan otorgar los propios interesados; (e) puede ser codificado, lo que permite la realización de un tratamiento estadístico; y (f) permite obtener conclusiones (Fox, 1981). En la aplicación de cuestionarios, existe poca relación directa entre los sujetos y los usuarios del cuestionario, ya que esta se limita a presentar el cuestionario a un grupo, brindar ciertas reglas generales y promover un ambiente adecuado en el que los sujetos puedan responder las preguntas. (Santillana, 2015)

Instrumento para la variable 1: Habilidades gerenciales.

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales

Autor: Mg. Noris Jacinta Alcon. Basada en la teoría de Robbins (2005)

Año: 2014

Adaptación: Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro, Ingeniero Administrativo CIP, Investigador Científico, Catedrático y Conferencista en áreas diversas de Gestión y Educación, Experto en diseño, creación y adaptación de instrumentos de recojo de información científica; 2021.

Número de ítems: 20 ítems

Tiempo de aplicación: 20 minutos

Tipo de escala: Politómica

División: Se divide en tres (3) dimensiones.

Validación: La validación fue según al criterio de juicio de expertos.

Población objetivo: Trabajadores que forman el personal docente, administrativo y de servicio de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021

Objetivo: Medir la variable Habilidades gerenciales.

Calificación:

1: Nunca

2: Muy pocas veces

3: Algunas veces

4: Casi siempre

5: Siempre

Instrumento para la variable 2: Gestión institucional.

Ficha técnica:

Nombre: Encuesta de Gestión Institucional en la educación básica regular

Autor: Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro, Ingeniero Administrativo CIP, Investigador Científico, Catedrático y Conferencista en áreas diversas de Gestión y Educación; Experto en diseño, creación y adaptación de instrumentos de recojo de información científica.

Año: 2021

Procedencia: Adaptación de la Encuesta de Gestión Institucional Orientada a Padres de Familia de una Institución de Nivel de Secundaria de la Educación Básica regular, de Marcos Walter Acosta Montedoro, 2018; de la tesis de maestría "Gestión institucional y calidad del servicio de la Institución Educativa N° 0073 Benito Juárez, Zarate, San Juan de Lurigancho, 2018"

Número de ítems: 8 ítems

Tiempo de aplicación: 10 minutos

Tipo de escala: Dicotómica

División: Se divide en cuatro (4) dimensiones y para cada dimensión le corresponden dos (2) ítems.

Validación: La validación se dio de acuerdo al criterio de juicio de expertos.

Población objetivo: Trabajadores que forman el personal docente, administrativo y de servicio de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021

Objetivo: Medir la variable Gestión institucional.

Calificación:

1: Si

2: No

Validez

La validez incluye herramientas de recopilación de información que permiten medir hasta qué punto una persona realmente quiere ser medida. (Espinoza, 2019).

En este estudio se ha tenido en cuenta la validez de contenido, lo que permite someter a juicio de expertos las herramientas para medir las variables de este estudio, para lo cual se recurre a profesionales de amplia y reconocida experiencia en el campo del diseño, la autoría y la adaptación con la recopilación de datos, experiencia con herramientas, necesariamente relevantes para la investigación científica en su trabajo profesional. Se documenta que, además de evaluar las escalas de medición correspondientes, la herramienta de recolección de datos en este trabajo también tiene en cuenta los conceptos técnicos correspondientes, y descompone correctamente en dimensiones, indicadores e ítems para garantizar el cumplimiento del propósito de esta investigación. (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1.

Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Habilidades gerenciales

Validador	Ocupación	Resultado
Ph Dr. Jenry Salazar Garcés	Doctor, con Posdoctorado; Experto en validación de instrumentos de medición científica; Catedrático en Doctorados y Maestrías; Miembro de Jurado de Sustentación de Tesis en diversas áreas.	Aplicable
Dra. Rocío Gonzales Loli	Doctora; Experta en validación de instrumentos de medición científica; Catedrática en Doctorados y Maestrías, Miembro de Jurado de Sustentación de Tesis en diversas áreas.	Aplicable
Mg. Walter Montedoro	Magíster; con Doctorado; Científico; Experto en creación, diseño y adaptación de instrumentos de recojo de información científica en diversas áreas; Catedrático en Maestrías y Estudios de Pregrado de diversas áreas.	Aplicable

Tabla 2.*Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Gestión institucional*

Validador	Ocupación	Resultado
Ph Dr. Jenry Salazar Garcés	Doctor, con Posdoctorado; Experto en validación de instrumentos de medición científica; Catedrático en Doctorados y Maestrías; Miembro de Jurado de Sustentación de Tesis en diversas áreas.	Aplicable
Dra. Martha Rocío Gonzales Loli	Doctora; Experta en validación de instrumentos de medición científica; Catedrática en Doctorados y Maestrías, Miembro de Jurado de Sustentación de Tesis en diversas áreas.	Aplicable
Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro	Magíster; con Doctorado; Científico; Experto en creación, diseño y adaptación de instrumentos de recojo de información científica en diversas áreas; Catedrático en Maestrías y Estudios de Pregrado de diversas áreas.	Aplicable

Confiabilidad

Se realizó una prueba piloto, teniendo en cuenta la participación de 10 subordinados de directores de instituciones educativas, comparables pero diferentes a la unidad de análisis de este estudio, cuyas identidades se mantuvieron en estricta reserva, sugiriendo que la consideración de la ética. Se usó el estadígrafo Alfa de Cronbach para la primera variable que compone ítems politómicos; y Kuder-Richardson 20, para la segunda variable que compone ítems dicotómicos.

La confiabilidad es el grado en que las mediciones de un fenómeno proporcionan resultados estables y consistentes. La confiabilidad también tiene que ver con la repetibilidad. Por ejemplo, una báscula o prueba es confiable si las mediciones repetidas en condiciones constantes dan el mismo resultado. Las pruebas de confiabilidad son importantes porque se refieren a medir la consistencia entre las partes de un instrumento. Una escala posee una alta confiabilidad de consistencia interna si los ítems de la escala "se juntan" y miden la misma estructura. La medida de consistencia interna usualmente usada es el coeficiente Alfa de Cronbach. Cuando se utiliza la escala de Likert, se considera que es la medida de fiabilidad más adecuada. No hay reglamentos absolutos para la consistencia interna, no obstante, se ha acordado que el coeficiente de consistencia interna mínimo es 0,70. Para estudios exploratorios o piloto, se recomienda una

confiabilidad de 0.60 o mayor. Se propusieron cuatro puntos de corte para la confiabilidad, que incluyen confiabilidad excelente (0,90 y superior), confiabilidad alta (0,70-0,90), confiabilidad moderada (0,50-0,70) y confiabilidad baja (0,50 y menor). Aunque la confiabilidad es importante, no es suficiente sino se combina con la validez. Es decir, para que una prueba sea confiable, del mismo modo tiene que funcionar. (Taherdoost, 2016, p. 33).

3.5. Procedimientos

Estas herramientas son validadas por juicio de expertos, por profesionales con doctorado o maestría que trabajan en ciencias académicas.

Para recopilar los datos necesarios para realizar una investigación, se requiere el permiso apropiado de las autoridades institucionales y los participantes antes de realizar una investigación. Cabe señalar que se deben considerar instituciones equivalentes, así como participantes equivalentes, pero en raras ocasiones se realizan pruebas piloto a través de encuestas para encontrar la confiabilidad del instrumento, en cuyo caso, considerando, el estadístico Alfa de Cronbach, porque corresponde a múltiples ítems, es decir, la encuesta tiene varias alternativas.

Una vez recolectados los datos correspondientes, se utilizó el software Excel para realizar una tabla, la cual luego fue llevada al software SPSS para el análisis estadístico correspondiente.

3.6. Método de análisis de datos

El estudio estadístico se realiza con la ayuda del software Excel, todos los cuadros de las encuestas realizadas se realizan mediante estadística descriptiva, utilizando tablas y figuras.

Determinación de la consistencia de los datos por inferencia o estadística de probabilidad, usando el software SPSS, usando la estadística Alfa de Cronbach, a la variable que contiene ítems politómicos, y por medio de fórmula se determinó la consistencia de los datos de la variable que contiene ítems dicotómicos por medio del estadígrafo Kuder-Richardson 20. Los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov realizaron pruebas de normalidad de los resultados para dos variables para muestras superiores a 50. La prueba de hipótesis se basa en los resultados de una prueba de normalidad para ver si la prueba utilizará paramétrica o no paramétrica para confirmar o negar la hipótesis propuesta por el software SPSS.

3.7. Aspectos éticos

Se obtuvo la aprobación de los directores de las instituciones educativas públicas del distrito del Callao, pero no mencionadas. Asimismo, todos los textos utilizados en este estudio han sido debidamente citados y citados, por lo que no hay lugar para el plagio; no obstante, no se descarta la posibilidad de un mal funcionamiento en el software de medición de similitud (mal llamado Turnitin), y la universidad. los administradores pueden hacer un uso apropiado o inapropiado, que está más allá de la comprensión del estudiante de tesis, ya que el verdadero propósito del sistema es medir la similitud, pero no el plagio por parte del estudiante de tesis, que debe hacerse manualmente (Acosta Montedoro, 2017).

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 3.

Frecuencia absoluta y relativa de la variable Habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	26	37,1	37,1	37,1
Regular	42	60,0	60,0	97,1
Alto	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

En la tabla 3 se puede observar que la mayoría de respuestas, 60% señala que hay “regular” nivel de habilidades gerenciales en una institución educativa pública del distrito del Callao, seguido de un 37,1% que señala que hay “bajo” nivel y solo un 2.9% que señala que hay un “alto” nivel de habilidades gerenciales.

Tabla 4.

Frecuencia absoluta y relativa de la variable Gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Bajo	44	62,9	62,9	62,9
	Regular	20	28,6	28,6	91,4
	Alto	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

En la tabla 4 se puede observar que la mayoría de respuestas, 62.9% señala que hay “bajo” nivel de gestión institucional en una institución educativa pública del distrito del Callao, seguido de un 28.6% que señala que hay “regular” nivel y solo un 8.6% que señala que hay “alto” nivel.

Tabla 5.

*Tabla de contingencia Gestión institucional (agrupado) * Habilidades gerenciales (agrupado)*

			Habilidades gerenciales (agrupado)			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Gestión institucional (agrupado)	Bajo	Recuento	24	20	0	44
		% del total	34,3%	28,6%	0,0%	62,9%
	Regular	Recuento	0	20	0	20
		% del total	0,0%	28,6%	0,0%	28,6%
	Alto	Recuento	2	2	2	6
		% del total	2,9%	2,9%	2,9%	8,6%
Total		Recuento	26	42	2	70
		% del total	37,1%	60,0%	2,9%	100,0%

En la tabla 5 se observa que para obtener un “bajo” nivel de gestión institucional se requirió 34.3% de “bajo” y 28.6% de “regular” nivel de habilidades gerenciales; para obtener un “regular” nivel de gestión institucional se requirió 28.6% de “regular” nivel de habilidades gerenciales; y, para obtener un “alto” nivel se requirió un 2.9% de “bajo”, 2.9% de “regular” y 2.9% de “alto” nivel de habilidades gerenciales. Se puede concluir que en la institución educativa en estudio existe un bajo nivel de gestión institucional, así como un bajo nivel de habilidades gerenciales de sus directivos.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Pruebas de hipótesis.

Hipótesis general

H₀: Las habilidades gerenciales no se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

H₁: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 6.

Prueba Rho de Spearman para las variables

			Habilidades gerenciales	Gestión institucional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,478**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	,478**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 6 se observa que a un nivel de significación de 0,05 se consiguió un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0,478**, estableciéndose así una hipótesis alternativa de que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa.

Primera hipótesis específica

H₀: Las habilidades interpersonales no se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

H₁: Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 7.

Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 1. Habilidades interpersonales y la variable Gestión institucional

			1. Habilidades interpersonales	Gestión institucional
Rho de Spearman	1. Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	,419**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 7 se observa que a un nivel de significancia de 0,05 se consiguió un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0,419**, confirmando así la hipótesis alternativa estableciendo que las habilidades interpersonales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa.

Segunda hipótesis específica

H₀: Las habilidades técnicas no se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

H₁: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 8.

Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 2. Habilidades técnicas y la variable Gestión institucional

			2.	Gestión
			Habilidades institucional técnicas	
Rho de Spearman	2. Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	,459**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 8 se observa que a un nivel de significancia de 0,05 se logró un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0,459**, confirmando así la hipótesis alternativa que establece que las habilidades técnicas se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa.

Tercera hipótesis específica

H₀: Las habilidades conceptuales no se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

H₁: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021.

Si $p > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 9.

Prueba de Rho de Spearman para la dimensión 3. Habilidades conceptuales y la variable Gestión institucional

		3.	Gestión
		Habilidades institucional conceptuales	
	Coeficiente de correlación	1,000	,435**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	70	70
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,435**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	70	70

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 9, a un nivel de significancia de 0.05 se consiguió un p-valor = 0.000 y correlación Rho de Spearman = 0.435**, por lo que se estableció una hipótesis alternativa que las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa.

V. DISCUSIÓN

Con respecto a la hipótesis general, a un nivel de significancia de 0,05 y una correlación Rho de Spearman = 0,478**, por lo que se establece la hipótesis alternativa estableciendo que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa. Por su lado, Huerta (2020) en su estudio de diseño no experimental de correlación cruzada, concluyó que las variables están directamente relacionadas, con un alto grado de correlación positiva. (0.740 y 0.723). Por su parte, Pachas et al. (2020) utilizaron un diseño no experimental longitudinal

explicativo en su estudio, el enfoque comparativo concluyó que el compromiso con el desempeño como medida de la gestión institucional favorece su desarrollo y mejoramiento. Por su lado, Laurente (2019) en su tesis con diseño no experimental transversal correlacional preciso que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la gestión educativa, con un coeficiente de relación $R = 0.943$, mediante la prueba Rho de Spearman, se pudo demostrar correlación de variables, lo que permitió afirmar la hipótesis alternativa. Por otro lado, Paturusi (2017) analizó los datos mediante regresión múltiple simple y prueba de hipótesis se concluye que las habilidades gerenciales del director tienen una contribución positiva en el desempeño de los docentes, lo que significa que la habilidad gerencial del director mejora el desempeño del director. , distribuyeron un cuestionario fiable en su estudio con variables por encima de un valor alfa de 0,69. Aguedo (2019) que en su investigación descriptivo correlacional el nivel de Rho de Spearman fue de 70,3%, lo que demuestra una correlación significativa entre las habilidades de gestión de los gerentes y el desarrollo del profesionalismo docente en las instituciones educativas.

Por otra parte, Huayllani (2018) en su estudio con su diseño no experimental transversal correlacional concluyo que la gestión institucional se relaciona directamente con la calidad educativa, en donde con la prueba de r de Pearson se obtuvo ($p= 0,000$, $r=0,49$). Finalmente, Ramírez (2017) en su estudio con diseño no experimental transversal concluyó que la gestión institucional se relaciona positiva y significativamente con la convivencia escolar, a través de la prueba R de Pearson se pudo establecer correlación entre las variables = 0,221 y un p -valor = $0.021 \leq 0.05$.

Mukarromah et al. (2019) estableció como propósito determinar el efecto de las habilidades de gestión de un director en la eficacia de la escuela secundaria superior islámica en el distrito de Jombang. Su investigación fue un estudio cuantitativo con un tipo de enfoque de encuesta. Los datos se recopilaron mediante la distribución de cuestionarios a 100 encuestados, a saber, maestros de 4 escuelas secundarias superiores islámicas en el distrito de Jombang como muestras de este estudio. Los datos de la investigación se obtuvieron de un cuestionario que contenía 45 afirmaciones sobre habilidades de gestión y eficacia escolar. Los resultados de este estudio encontraron que las habilidades gerenciales de un director afectaron

la efectividad de la escuela. Las habilidades gerenciales (conceptuales, humanas y técnicas) tienen un efecto simultáneo en la efectividad escolar. Según los resultados de la prueba ANOVA que se ha realizado, se obtiene el valor de $F_{count} > F_{table}$, donde el valor de $F_{count} = 111.903$ y F_{table} con un valor de 2.699 entonces se puede concluir que la variable X afecta simultáneamente a la variable Y. Se acepta la hipótesis con un nivel de significancia < 0.05 que es igual a 0.00, por lo que se puede interpretar que la variable X simultáneamente tiene un efecto significativo en Y. De modo que se puede concluir que la tercera habilidad de gestión (conceptual, humana y técnica) influye significativamente en la eficacia de la escuela simultáneamente, por lo que el director debe dominar las tres habilidades de gestión en un esfuerzo por aumentar la eficacia de la escuela. Los resultados de la prueba de significación de los parámetros individuales indicaron que las habilidades de gestión (conceptual, humana y técnica) influyen respectivamente en un 72%, 75% y 62% en la eficacia escolar. Mientras tanto, simultáneamente, las habilidades de gestión tienen un efecto del 77% en la eficacia escolar.

Para la primera hipótesis específica, el nivel de significación es 0.05 y la correlación Rho de Spearman = 0.419**, por lo que se puede plantear la hipótesis alternativa estableciendo que las habilidades interpersonales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una entidad educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa. Por su parte, Batao y Cenas (2020) en su artículo científico, con respecto a las habilidades sociales o interhumanas, establecieron las siguientes: (a) relaciones interorganizacionales, (b) buen temperamento, (c) habilidades de comunicación, (d) motivar, (e) supervisión, (f) informar, (g) trabajo individual, (h) inspiración del equipo, (i) hacer trámites, (j) realización de una reunión, (k) manija de perturbación, (l) conferencias, (m) delegación de autoridad, (n) negociar, (o) controlar el conflicto, (p) generación de informes y (q) correspondencia oficial.

Por otro lado, Hardjati y Febrianita (2019) en su artículo científico, con respecto a habilidades interpersonales, establecieron que una de las habilidades interpersonales blandas era la habilidad de comunicación interpersonal; por lo que el propósito de la investigación fue explorar las habilidades de comunicación interpersonal del personal educativo. En segundo lugar, reconocer el poder de esta comunicación interpersonal. La investigación de este trabajo se ha estudiado

mediante método cualitativo. El enfoque de este estudio fue una secuencia de entrevistas en profundidad con 4 informantes de cada facultad con un crédito por resultado del examen de acreditación. Los resultados de esta encuesta revelan que existen tres tipos de habilidades de comunicación interpersonal en el ámbito de los educadores. En tercer lugar, el poder de las habilidades de comunicación interpersonal mejora la prestación de servicios en el lugar de trabajo. Los resultados de este estudio también explican que mantener las relaciones interpersonales puede mejorar la prestación de servicios.

Mukarromah et al. (2019) en su artículo científico establecieron que las habilidades interpersonales, también denominadas habilidades humanas, eran las habilidades para establecer relaciones con los demás; incluye una comprensión del comportamiento humano y las relaciones humanas, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de las palabras y acciones de los demás, la capacidad de comunicarse con claridad y eficacia, y la capacidad de formar relaciones cooperativas y eficaces; consisten en habilidades para trabajar con otros, capacidad para comprender a los demás y capacidad para proporcionar motivación a los demás tanto en términos de individuos como en grupos; además, son la capacidad de ubicarse en un grupo de trabajo y la capacidad de comunicarse que puede crear satisfacción para dos partes. Tienen un papel muy importante en una organización. Esto se basa en los humanos como base única y no es lo mismo que la infraestructura. Además son consideradas la autoridad de un director para hacer que la comunicación bidireccional sea buena dentro del entorno escolar y otras comunidades y la creación de un entorno de trabajo cómodo, para mejorar las capacidades de los componentes escolares.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, el nivel de significación es 0,05 y la correlación Rho de Spearman = 0,459**, por lo que se afirma la hipótesis alternativa estableciendo que las habilidades técnicas se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una entidad educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa. Por su parte, Batao y Cenas (2020) en su artículo científico, con respecto a las habilidades técnicas, establecieron las siguientes: (a) planificación operativa, (b) división Laboral, (c) definición de trabajo, (d) evaluación del desempeño, (e) absorción y retención de la fuerza humana, (f) conocimiento y experiencia gerencial, (g) gestión

financiera, (h) habilidad informática e (i) comercialización. Por otro lado, Sánchez et al. (2020) en su artículo científico, con respecto a habilidades técnicas, establecieron que existía una prueba de software considerada dentro de las habilidades técnicas, pero en realidad no lo era puramente, sino más bien sociotécnica. Aunque había algunos estudios sobre el tema, existía una falta de investigación que se centrara específicamente en las habilidades, en particular las habilidades blandas necesarias para las pruebas automáticas y manuales, las cuales correspondían a habilidades técnicas. Para ello, se aplicó una encuesta entre los profesionales del software y se recibieron 72 respuestas. El cuestionario cubrió 35 habilidades agrupadas en habilidades técnicas (duras) y no técnicas (blandas). Los resultados de este estudio exploratorio proporcionan evidencia empírica que revela la importancia que los profesionales del software dan a las habilidades técnicas (duras) como blandas.

Mukarromah et al. (2019) en su artículo científico establecieron que las habilidades técnicas son la inteligencia de métodos, procedimientos, procesos, procedimientos y técnicas para llevar a cabo actividades especiales, y las habilidades para operar equipos y dispositivos que son relevantes para estas actividades. Las habilidades técnicas son habilidades en el uso de una actividad específica en forma de procesos, procedimientos y técnicas; Asimismo, las habilidades técnicas permiten la implementación de los mecanismos necesarios para llevar a cabo determinadas tareas; son habilidades en el uso de equipos, procedimientos y técnicas en un campo en particular, como la contabilidad, ventas, producción, etc. En el aspecto educativo, la habilidad técnica es la capacidad del director para comprender, responder y ser experto en el uso de métodos que no están en la enseñanza, a saber, el conocimiento financiero, la presentación de informes, la programación y el mantenimiento. Por lo tanto, las habilidades técnicas del director pueden monitorear directamente la enseñanza llevada a cabo por los maestros en la escuela, y los maestros automáticamente estarán motivados para encontrar métodos y técnicas de enseñanza en el aula. El director debe haber desarrollado y establecido técnicas que puedan ser aplicadas por maestros y empleados de manera específica, de modo que los objetivos de la escuela puedan alcanzarse como se esperaba.

Respecto a la tercera hipótesis específica, a un nivel de significancia de 0,05 y correlación Rho de Spearman = 0,435**, se certifica la hipótesis alternativa estableciendo que las habilidades conceptuales se relacionan directamente con la gestión institucional en los directivos de una entidad educativa pública del distrito del Callao, 2021. Hay que notar que la relación es significativa. Por su parte, Batao y Cenas (2020) en su artículo científico, con respecto a las habilidades conceptuales, establecieron las siguientes: (a) priorización en la organización, (b) disciplina, (c) establecimiento de metas, (d) habilidad mental, (e) gestión del tiempo, (f) previsión, (g) identificación de la estructura organizativa, (h) creatividad, (i) planificación integral, (j) trabajo múltiple, (k) reconocimiento de la fuerza y la debilidad, (l) evaluación de la efectividad de la planificación, (m) identificación de organización informal, (n) articulación de la estrategia y (m) capacidad de predicción. Por otro lado, Winch (2016) en su artículo científico, con respecto a habilidades conceptuales, estableció la relación entre el saber hacer y la capacidad conceptual con especial referencia a la educación profesional. Argumentó que aunque el dominio de conceptos era necesario para el desempeño experto, no era suficiente. Hizo distinciones entre la adquisición de conceptos y el dominio de los mismos. Ofreció un esquema de la transición de la adquisición de conceptos al dominio de conceptos que enfatizaba la importancia del aprendizaje en condiciones operativas para lograr un desempeño experto, lo que en sí mismo implica el dominio de conceptos. Consideró aspectos sensibles al contexto del dominio de conceptos en forma de "conceptos de actividad" e hubo reconocimiento de su importancia.

Mukarromah et al. (2019) en su artículo científico establecieron que las habilidades conceptuales son habilidades analíticas generales, pensamientos lógicos, fluidez en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones complejas y ambiguas, creatividad en la creación de ideas y resolución de problemas, y la capacidad de analizar eventos y sentir tendencias, para anticipar cambios y para reconocer oportunidades y complicaciones potenciales. Las habilidades conceptuales son la capacidad de organizar pensamientos, comprender diversas teorías en sus campos, tomar acciones y ver tendencias basadas en las habilidades teóricas necesarias. Las habilidades conceptuales son las habilidades para coordinar e integrar todos los intereses y actividades organizacionales. Eso incluye las habilidades de los líderes para ver una

organización como un todo, comprender todos los elementos organizacionales interrelacionados y anticipar todas las formas de cambio que pueden ocurrir en cada parte relacionada con el desempeño de una organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021, a un nivel de significancia de 0,05 y una correlación Rho de Spearman = 0,478**.

Segunda: Las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021, a un nivel de significancia de 0,05 y una correlación Rho de Spearman = 0,419**.

Tercera: Las habilidades técnicas se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021, a un nivel de significancia de 0,05 y una correlación Rho de Spearman = 0,459**.

Cuarta: Las habilidades conceptuales se relacionan directa y significativamente con la gestión institucional en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, 2021, a un nivel de significancia de 0,05 y una correlación Rho de Spearman = 0,435**.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda el desarrollo de habilidades gerenciales en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, para que puedan mejorar su desempeño en cuanto la gestión institucional de dicha institución.

Segunda: Se recomienda el desarrollo de habilidades interpersonales en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, para que puedan mejorar su desempeño en cuanto la gestión institucional de dicha institución.

Tercera: Se recomienda el desarrollo de habilidades técnicas en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, para que puedan mejorar su desempeño en cuanto la gestión institucional de dicha institución.

Cuarta: Se recomienda el desarrollo de habilidades conceptuales en los directivos de una institución educativa pública del distrito del Callao, para que puedan mejorar su desempeño en cuanto la gestión institucional de dicha institución.

REFERENCIAS

Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (2017). *Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. Calidad en la educación*, (46), 53-95. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>.

Acosta Montedoro, M. (2017). *El Turnitin en universidades peruanas*. Lima: RedMundo. Recuperado de: <https://red-mundo.jimdofree.com/el-turnitin-enuniversidades-peruanas/>, el 30 de diciembre de 2020.

Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Batao, S. y Cenas, M. (2020). *An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand*. *World Journal of Education* 10(1). <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>.

Bianome, W., Sonhadji, A. y Purnomo. (2016). *The contributions of the principals' managerial skills and organizational climate towards productive teacher's professionalism of vocational high schools in Kupang*. AIP Conference Proceedings 1778, 030046. <https://doi.org/10.1063/1.4965780>.

Capretz, L. (2014). *Bringing the Human Factor to Software Engineering*. *IEEE Softw.* 31(2); pp- 104–104. DOI:<https://doi.org/10.1109/MS.2014.30>.

Contreras, C. (2021). *Colegios públicos y privados deberán cumplir exigencias para continuar funcionando*. Lima, Perú: Diario La República. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/sociedad/2021/02/23/colegios-publicos-yprivados-deberan-cumplir-exigencias-para-continuar-funcionando/>, el 7 de octubre de 2021.

Da'as, R. (2016). *School principals' leadership skills: measurement equivalence across cultures. Compare: A Journal of Comparative and International Education*, pp 1-16.

Dimitrakopoulos, G., Uden, L. y Varlamis, I. (2020). *The future of intelligent transport systems*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-02715-2>.

Espinoza, E. (2019). *Métodos y técnicas de recolección de la información*. Tegucigalpa: Facultad de Ciencias Médicas (FCM), Facultad de Ciencias Médicas (UIC FCM) Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Ezeugbor, C. y Victor, A. (2018). *Administrators' Managerial Competencies For Sustainable Human Resource Management In Secondary Education In Enugu State, Nigeria. European Journal of Education Studies*, 4(3), pp.21-31.

Fox, D (1981). *El proceso de investigación en educación*. Pamplona, España: Eunsa.

Garousi, V., Felderer, M., Kuhrmann, M. y Herkiloğlu, K. (2017). *What Industry Wants from Academia in Software Testing?: Hearing Practitioners' Opinions*. En: *Proceedings of EASE'17*, ACM, New York, NY, USA, 65–69. DOI:<https://doi.org/10.1145/3084226.3084264>.

Garousi, V., Giray, G., Tüzün, E., Catal, C. y Felderer, M. (2019). *Aligning software engineering education with industrial needs: A meta-analysis. J. Syst. Softw.* 156, 65–83. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.06.044>.

Hardjati, S. y Febrianita, R. (2019). *The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision. Journal of Social Science Research Vol 14*. DOI: <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>

- Hartati, S, Pepriyeni, P. y Suryana, A. (2018). *Managerial skills of principal in private secondary school categorized islamic characteristic*. Advances in Social Science, *Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 258. 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018).
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Huayllani, M. (2018). *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Huerta, H. (2020). *Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140–147. Recuperado a partir de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>
- Islam, M., Nasira, S., Pritom, S., Kumar, S. y Rabbi, R. (2016). *Influence of Interpersonal Relationship Skills in Salespersons' Service Performance: A Study on Hair Saloons & Beauty Parlors of Bangladesh*. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 2 .Ver. I, PP 77-90
- Kempa, R., Ulorlo, M. y Wenno, I. (2017). *Effectiveness leadership of principal international*. *Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 6(4), pp.306-311.
- Laurente, M. (2019). *Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa de una institución educativa de Huancavelica. 2019* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

- Liraz, M. (2013). *How to improve your leadership and management skills effective strategies for business managers*. Meir Liraz Editions. Disponible en: <https://www.liraz.com/leadership-and-management-skills.pdf>.
- Mast, M., Kleinlogell, E., Tur, B. y Bachman, M. (2018). *The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual humans*. *Human Resource Development Quarterly*; 1–17. DOI: 10.1002/hrdq.21307.
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Matturro, G., Raschetti, F. y Fontán, C. (2019). *A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering*. *J. Univers. Comput. Sci.* 25(1); pp. 16–41.
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M. y Aghakhani, H. (2020). *Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate*. *Journal of Asia Business Studies* 14(3), pp. 361-377. DOI 10.1108/JABS-02-2019-0041.
- Moran, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Nazari, R. (2017). *The Impact of Mental Skills on Management Skills and Selecting Management Models on Sports Managers*. *International Journal of Science and Sport*, 24, 124-133. <https://doi.org/10.14486/IntJSCS658>.
- Nazari, R., Ghasemi, H., & Sohrabi, Z. (2016). *The Relationship Between Communication Skills, Leadership Styles, and Culture and the Effectiveness of Managers in Sports Organizations: Structural Equation Modeling*. *Journal of Sport Management and motor behavior*, 21, 102-93. <https://doi.org/10.14486/IntJSCS658>.

- Núñez, M. (2007). *Las variables: Estructura y función en la hipótesis. Investigación educativa*, 11(20), 163-179. Recuperado de:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/viewFile/4785/3857>
- Olmos, M. (2021). *Educación golpeada, necesita un diagnóstico*. Diario Los Tiempos. Editorial Canelas. Recuperado de:
<https://www.lostiempos.com/oh/actualidad/20210710/educacion-golpeadanecesita-diagnostico>, el 7 de octubre de 2021.
- Olorunsola, E. y Belo, F. (2018). Administrative challenges and principals' managerial effectiveness in Ogun State public secondary schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(5), pp.48-55, 2018.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232.
- Pablos, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres* (tesis doctoral). Universidad de Extremadura, España.
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A. y Prado H. (2020). *La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 – Lima. International Journal of Information Research and Review* 7(2), pp.6714-6719.
- Paturusi, A. (2017). *Contributions of leadership style, managerial skills of principals and compensation to the performance of teachers. Journal of Education and Human Development*, 6(4), pp. 105-114.
<https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>.
- Ramírez, J. (2017). *Gestión institucional y convivencia escolar en la Institución Educativa "Alberto Leveaú García" de la provincia de Picota – 2016* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Sánchez, A. (2021). *Año escolar 2021: ¿cuáles son los últimos anuncios realizados por el Minedu?* Lima, Perú: Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ano-escolar-2021-cuales-son-losnuevos-anuncios-realizados-por-el-minedu-ricardo-cuenca-aprendo-encasa-educacion-publica-noticia/?ref=ecr>, el 7 de octubre de 2021.
- 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. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>.
- Sánchez, M. (2017). Getting the Best out of People in Small Software Companies: ISO/IEC 29110 and ISO 10018 Standards. *Int. J. Inf. Technol. Syst. Approach* 10(1); pp. 45–60. DOI:<https://doi.org/10.4018/IJITSA.2017010103>.
- Santillana. (2015). *Técnicas e instrumentos de evaluación*. Editorial Santillana. Disponible en: <https://www.uenma.edu.ec/recursos/Santillana%20Archivos/TECNICAS%20ODE%20EVALUCION.pdf>.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; How to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, Vol. 5, No. 3, page: 28-36. DOI: 10.2139/ssrn.3205040.
- Tokel, A., Ozkan, T. y Dagli, G. (2017). *Crisis management skills of school administrators in terms of school improvement: scale development*. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*; 13(11):7573-7579 DOI: 10.12973/ejmste/80152.
- Universidad Panamericana. (2020). *¿Qué es la investigación pura y qué ventajas tiene dentro de una academia?* México: Centros Culturales de México A.C.

Recuperado de: <https://blog.up.edu.mx/que-es-la-investigacion-pura-y-queventajas-tiene-dentro-de-una-academia>, el 13 de junio de 2021.

Universidad Privada de Göttingen. (2021). *Three types of managerial skills*. Board of Trustees of PFH Private University Göttingen; Airbus Operations GmbH.

Recuperado de: <https://www.pfh-university.com/blog/three-types-ofmanagerial-skills.html>, el 7 de octubre de 2021.

Vergara, E., De la Cruz, M., Vertiz, J., Fernández Rosillo, F., Quispe, D. y Vertiz, R. (2021). *Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú*. Revista Científica Pakamuros, 9(1), 42-53. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.162>.

Victor, A. (2017). *Time management strategies as a panacea for principals' administrative effectiveness in secondary schools in Enugu State, Nigeria*. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(9), pp.22-31, 2017.

Wenno, I. (2017). *Effect of principal managerial leadership and compensation towards physics teacher performance in senior high school in Baguala district*. *Ambon International Education Studies*, 10(1), pp.233-244.

Winch, C. (2016). *Professional education, know-how and conceptual ability: The role of education in the attainment of concept mastery in professional work*. *Theory and Research in Education*, 14(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1477878515615022>.

Yulk, G. (2017). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
v1 Habilidades gerenciales	Habilidades que evidencian el liderazgo del director de una institución educativa (Kempa et al., 2017).	Las habilidades gerenciales se dimensionan mediante: (a) habilidades interpersonales, (b) habilidades técnicas y (c) habilidades conceptuales.	1. Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicación efectiva. _ Manejo de emociones. _ Uso eficaz del potencial humano. 	Ordinal
			2. Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> _ Aplicación de los conocimientos teóricos. _ Completa tareas sistemáticamente. _ Desarrolla actividades especializadas. 	
			3. Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> _ Formula pensamientos abstractos. _ Comprende conceptos y teorías. _ Resolución de problemas. 	
v2 Gestión institucional	Conjunto de operaciones y actividades para conducir las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, siendo ellas, como principales: (a) la planificación, (b) la organización, (c) la comunicación, (d) el control y (e) la participación (Sovero, 2013, p. 228).	La gestión institucional se dimensiona mediante: (a) cumplimiento del reglamento interno, (b) cumplimiento del organigrama, (c) cumplimiento del manual de funciones y (d) cumplimiento del manual de procedimientos administrativos.	1. Cumplimiento del reglamento interno	<ul style="list-style-type: none"> _ Conocimiento del reglamento interno. _ Cumplimiento del reglamento interno. 	Nominal
			2. Cumplimiento del organigrama	<ul style="list-style-type: none"> _ Conocimiento del organigrama. _ Cumplimiento del organigrama. 	
			3. Cumplimiento del manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> _ Conocimiento del manual de funciones. _ Cumplimiento del manual de funciones. 	
			4. Cumplimiento del manual de procedimientos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> _ Conocimiento del manual de procedimientos administrativos. _ Cumplimiento del manual de procedimientos administrativos. 	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

(a) Para medir la variable 1. Habilidades gerenciales

Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales

Encuesta

Apreciado participante: Esta encuesta es completamente ANÓNIMA. Haciendo uso de su máxima sinceridad evalúe al director (o a los directivos) de la institución educativa donde se encuentra laborando. Marque con una X el recuadro que considere que sea su respuesta:

Ítems	1	2	3	4	5
1. El directivo se muestra responsable en el cumplimiento de sus funciones.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2. El directivo cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3. El directivo elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4. El directivo ejecuta estrategias innovadoras.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
5. El directivo logra los objetivos institucionales.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
6. El directivo alcanza las metas a través de los recursos institucionales.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
7. El directivo utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal de la institución.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8. El directivo toma decisiones consensuadas y acertadas.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9. El directivo promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
10. El directivo propicia la motivación en el desempeño del personal.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11. El directivo propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12. El directivo promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
13. El directivo se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

14. El directivo reconoce públicamente el trabajo desarrollado por su personal.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
15. El directivo estimula la integración entre el personal que labora en la institución incluyéndolo a él también.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16. El directivo comparte la celebración de los logros obtenidos en su gestión con su personal.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
17. El directivo ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
18. El directivo demuestra receptividad ante los planteamientos de su personal.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19. El directivo escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20. El directivo participa con usted en el trabajo en equipo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

(b) Para medir la variable 2. Gestión institucional Encuesta de Gestión Institucional Encuesta

Marcar con una X el recuadro que considere que sea su respuesta:

Ítems	1	0
1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un reglamento interno de la institución?	Sí	No
2. ¿Considera que se cumple con ese reglamento interno de la institución?	Sí	No
3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama?	Sí	No
4. ¿Considera que ese organigrama es comprensible?	Sí	No
5. ¿Conoce de la existencia del manual de funciones de su institución educativa?	Sí	No
6. ¿Tiene conocimiento de que se cumple con ese manual de funciones?	Sí	No
7. ¿Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos administrativos de su institución?	Sí	No
8. ¿Se cumple con los procedimientos establecidos en ese manual de procedimientos?	Sí	No

Anexo 3. Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y Apellidos del experto: Ph. Dr. Jenry SALAZAR GARCES
1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Miembro de Jurado y Docente de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; experto validador de instrumentos de recojo de información, Docente de Gestión Pública de Doctorados y Maestrías
1.3. Instrumento evaluado: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES
1.4. Autor del Instrumento: Mg. Noris Jacinta Alcon.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

50

EXCELENTE

FECHA: 15 de octubre de 2021

NOMBRE: Ph. Dr. Jenry SALAZAR GARCES

DNI N° 02794821



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y Apellidos del experto: Dra. Martha Rocío GONZALES LOLI
1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Docente de posgrado de Gestión Pública de la Universidad Norbert Wiener y de la Universidad Federico Villarreal; Experta en validación de instrumentos de investigación
1.3. Instrumento evaluado: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES
1.4. Autor del Instrumento: Mg. Noris Jacinta Alcon.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

50

EXCELENTE

FECHA: 15 de octubre de 2021

NOMBRE: Martha Rocío Gonzales Loli

DNI N° 08196942



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y Apellidos del experto: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEODORO
1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Docente de Posgrado de Gestión Pública y otras áreas de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; Investigador Científico de la Asociación Educativa Luminus Dei, de la Asociación Educativa El Gran Saber y de Redes Educativas a Distancia del Mundo EIRL (registrada en Concytec).
1.3. Instrumento evaluado: CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES
1.4. Autor del Instrumento: Mg. Noris Jacinta Alcon.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

EXCELENTE

NOMBRE: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEODORO
DNI N° 07008061
FECHA: 15 de octubre de 2021



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombres y Apellidos del experto: Ph. Dr. Jenry SALAZAR GARCÉS

1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Miembro de Jurado y Docente de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; experto validador de instrumentos de recojo de información, Docente de Gestión Pública de Doctorados y Maestrías

1.3. Instrumento evaluado: ENCUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

1.4. Autor del Instrumento: Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41

"Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

50

EXCELENTE

FECHA: 15 de octubre de 2021

NOMBRE: Ph. Dr. Jenry SALAZAR GARCÉS

DNI N° 02794821



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y Apellidos del experto: Dra. Martha Rocío GONZALES LOLI
- 1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Docente de posgrado de Gestión Pública de la Universidad Norbert Wiener y de la Universidad Federico Villarreal; Experta en validación de instrumentos de investigación
- 1.3. Instrumento evaluado: ENCUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR
- 1.4. Autor del Instrumento: Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

50

EXCELENTE

FECHA: 15 de octubre de 2021

NOMBRE: Martha Rocío Gonzales Loli

DNI N° 08196942



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombres y Apellidos del experto: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEODORO
1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Docente de Posgrado de Gestión Pública y otras áreas de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; Investigador Científico de la Asociación Educativa Luminus Dei, de la Asociación Educativa El Gran Saber y de Redes Educativas a Distancia del Mundo EIRL (registrada en Concytec).
1.3. Instrumento evaluado: ENCUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

1.4. Autor del Instrumento: Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

EXCELENTE

NOMBRE: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEODORO

DNI N° 07008061

FECHA: 15 de octubre de 2021

Anexo 4. Figuras

Figura 1.

Porcentaje de respuestas con respecto a la variable *Habilidades gerenciales*.

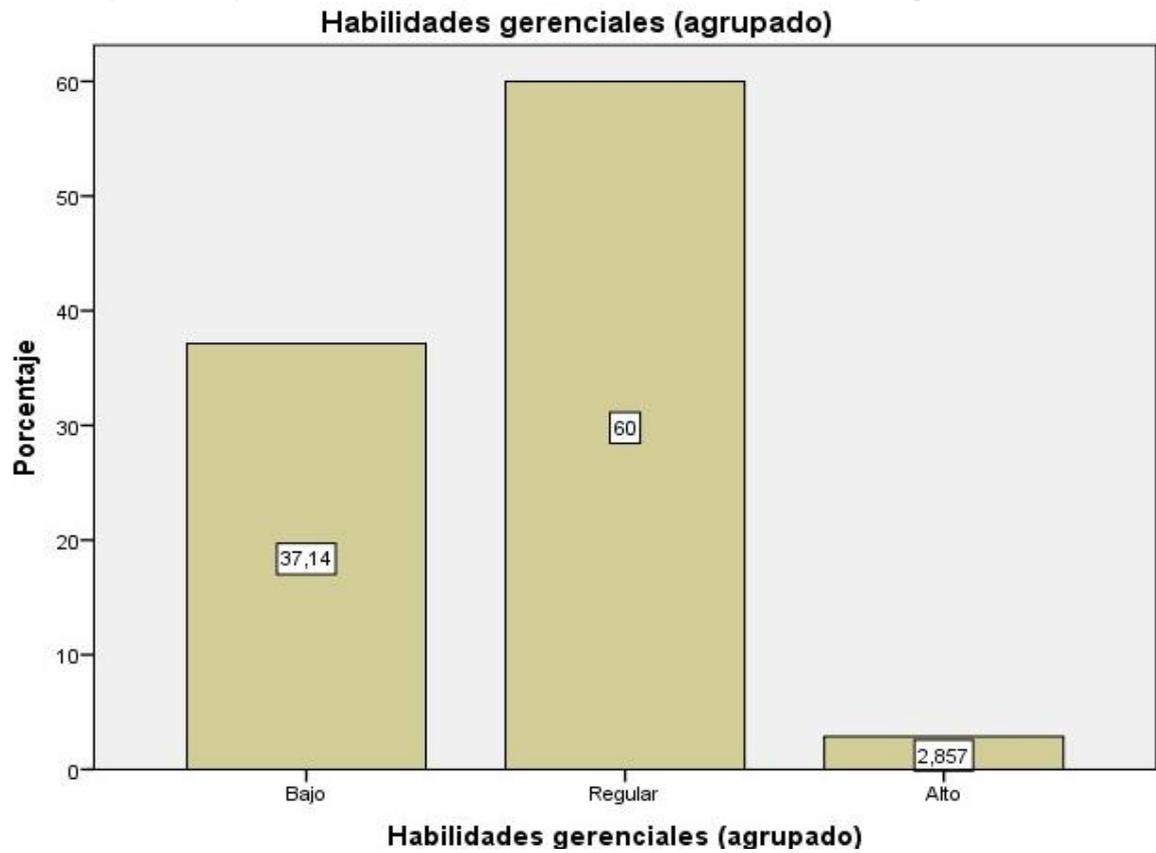


Figura 2.

Porcentaje de respuestas con respecto a la variable *Gestión institucional*.

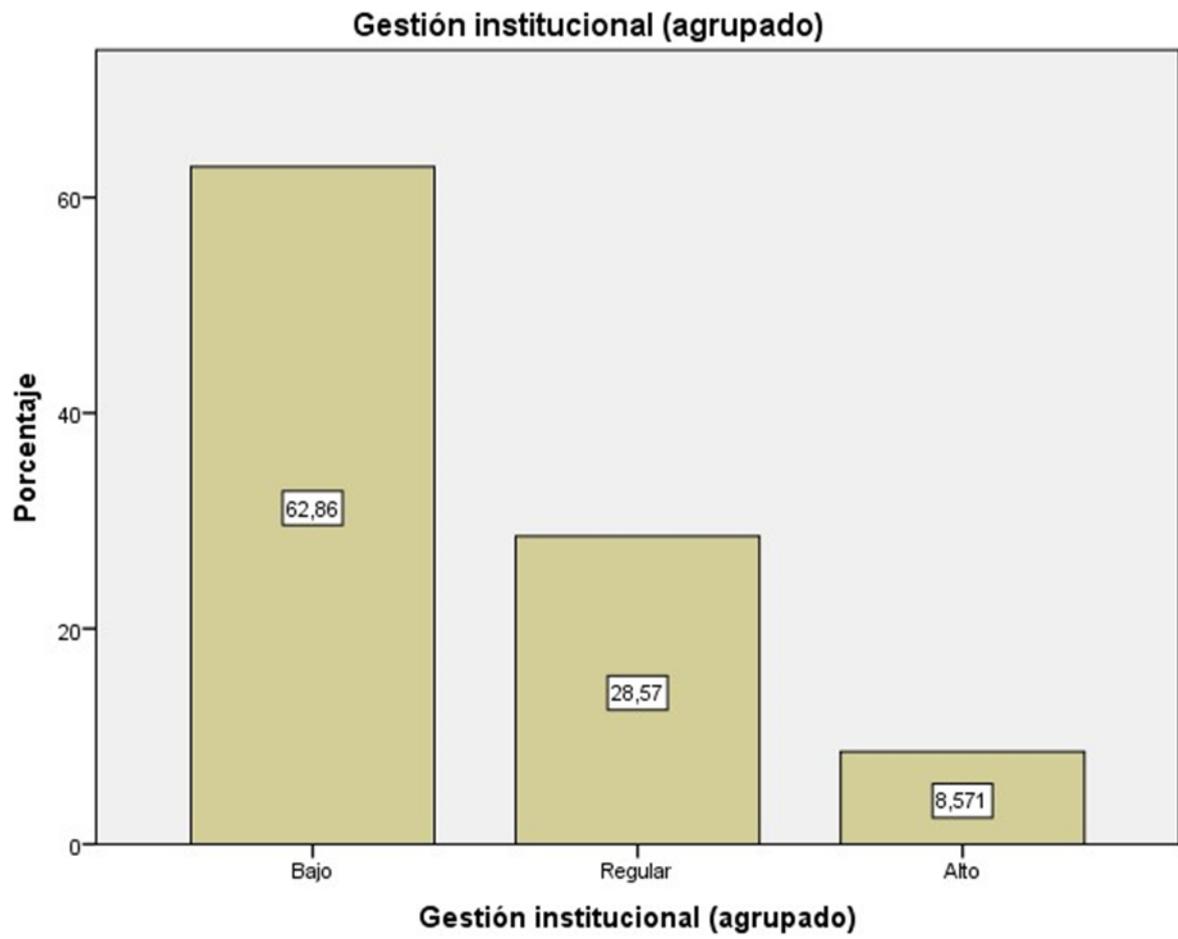
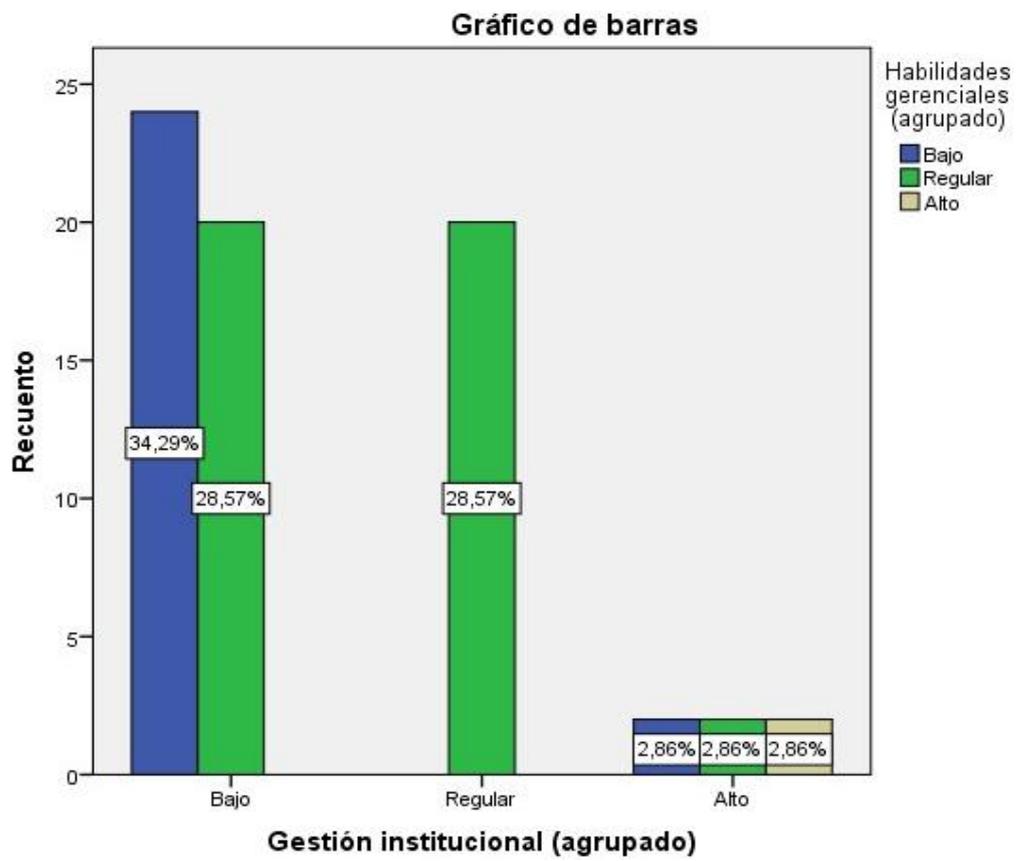


Figura 3.

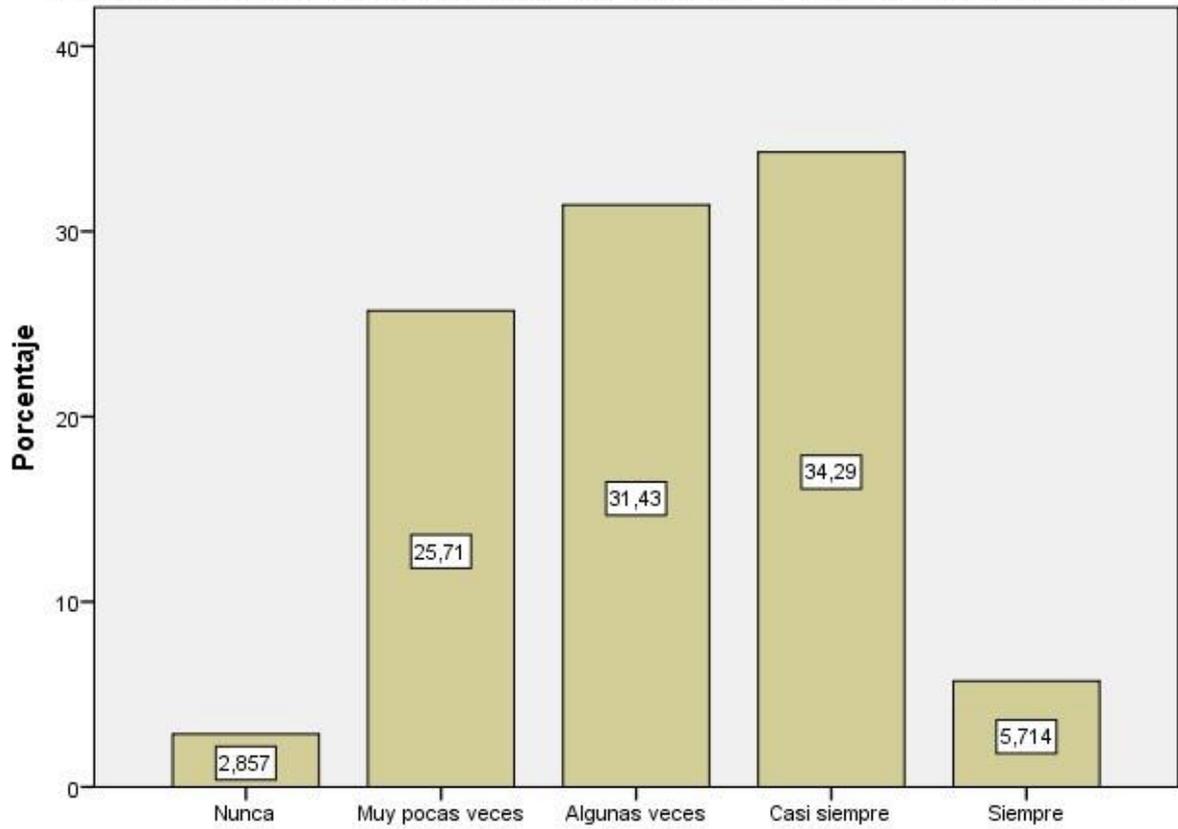
Porcentaje de respuestas cruzadas de las variables de estudio.



Anexo 5. Descriptivos

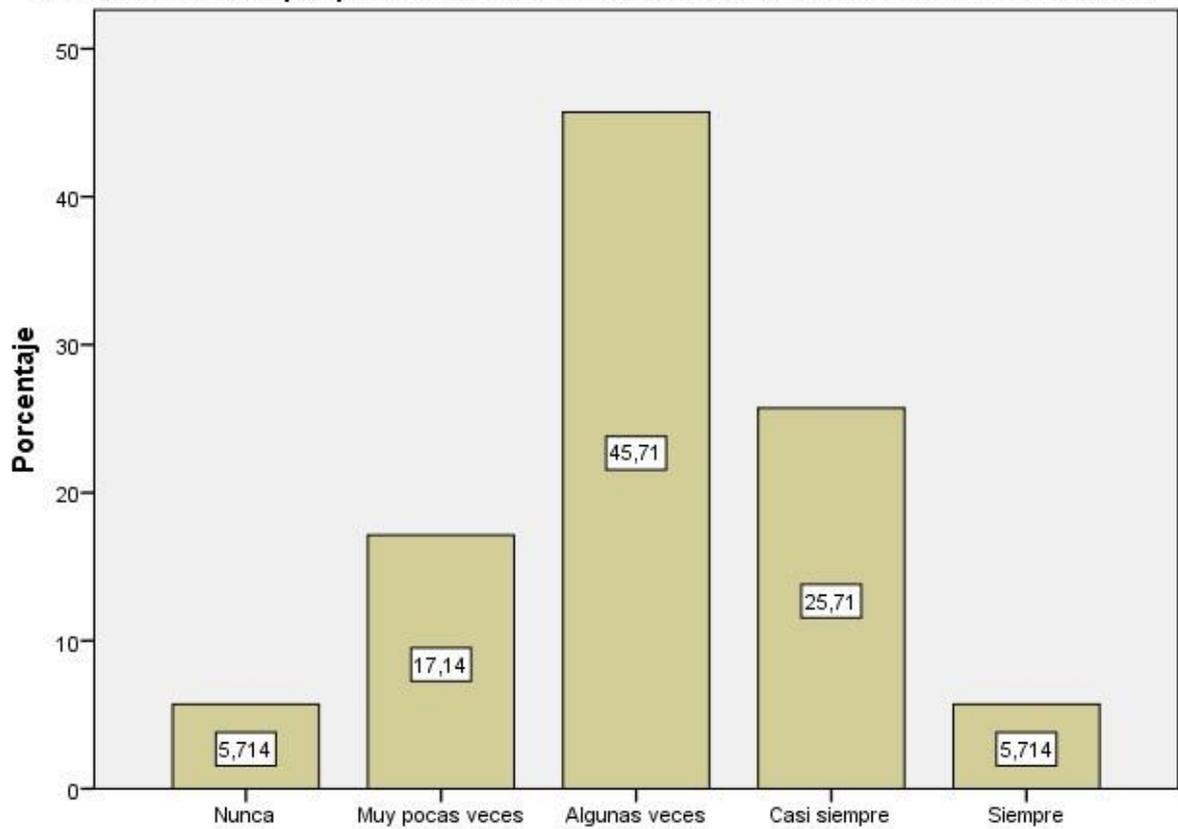
Gráfico de barras

1. El director se muestra responsable en el cumplimiento de sus funciones.



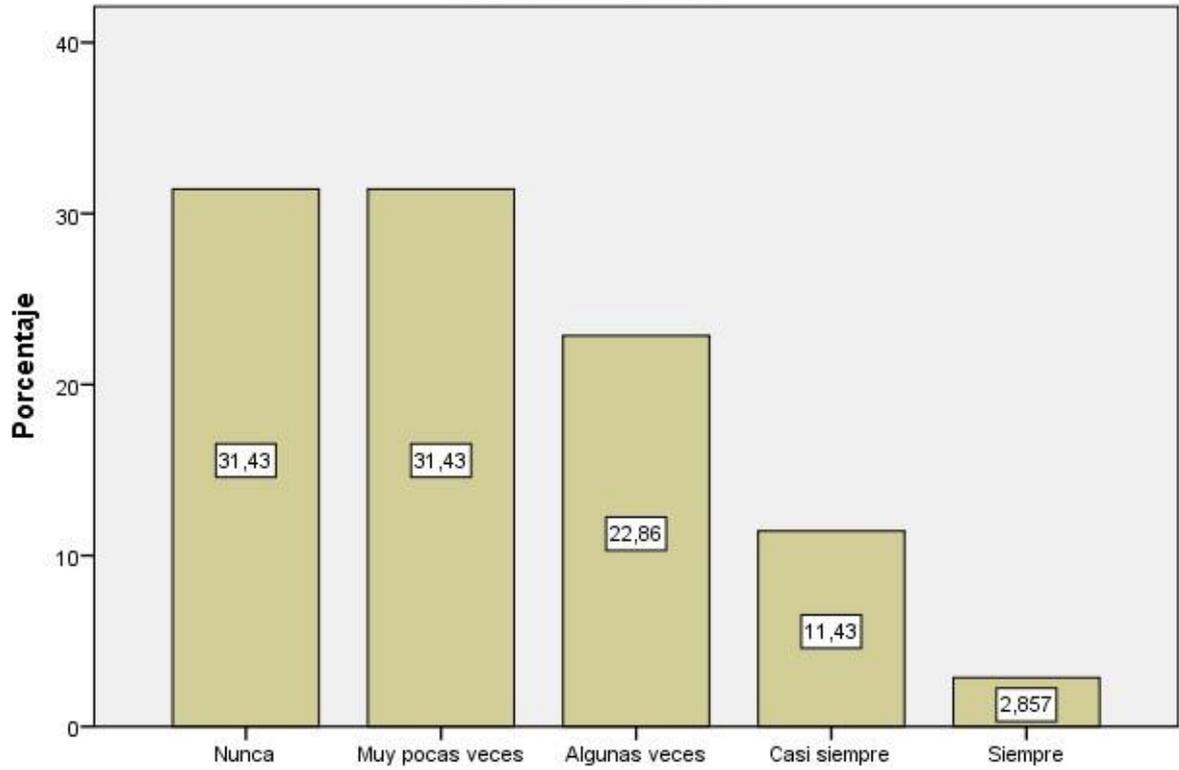
1. El director se muestra responsable en el cumplimiento de sus funciones.

2. El director cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.



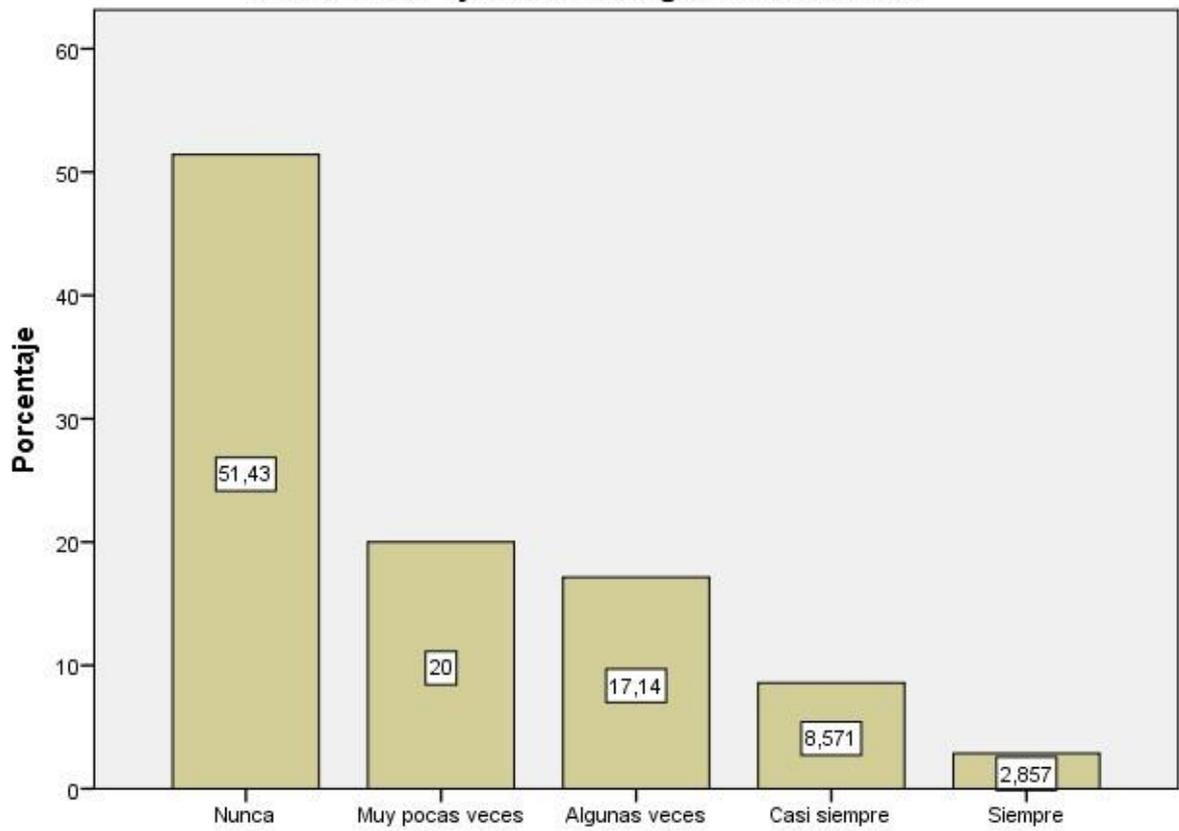
2. El director cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.

3. El director elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.



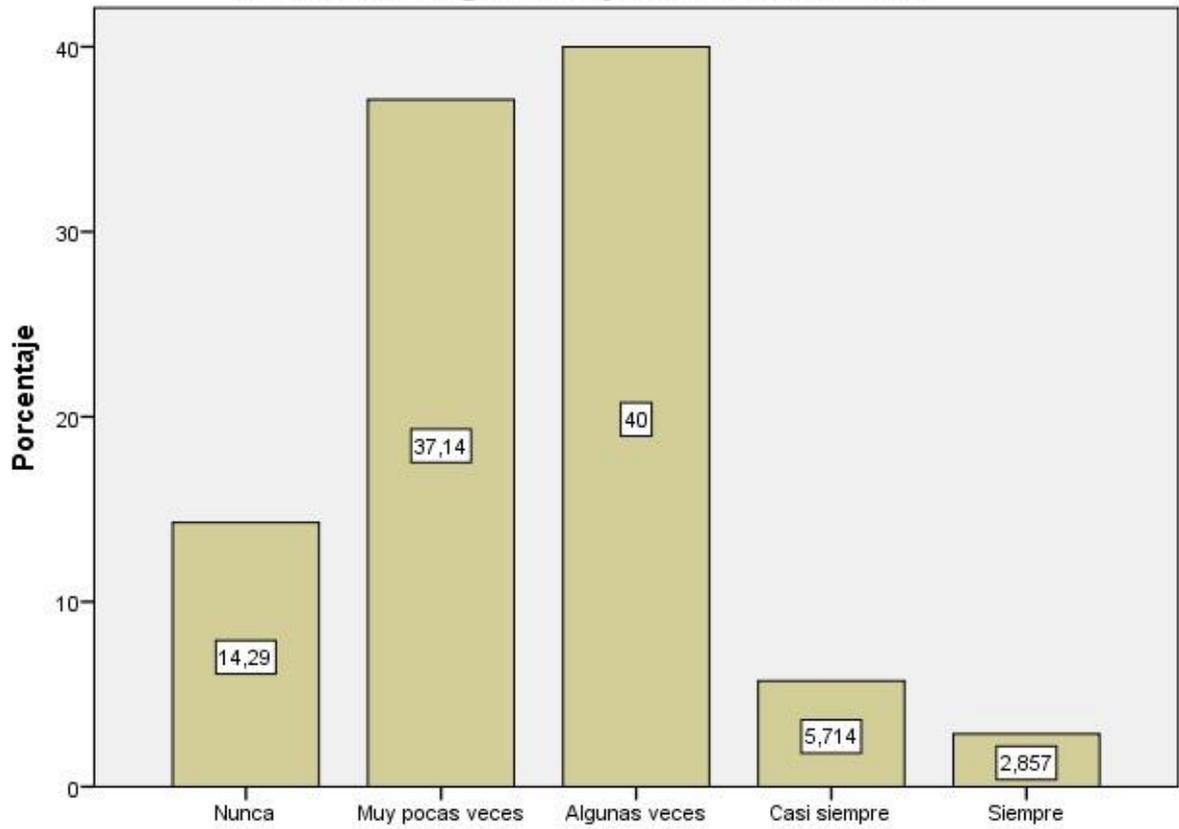
3. El director elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.

4. El director ejecuta estrategias innovadoras.



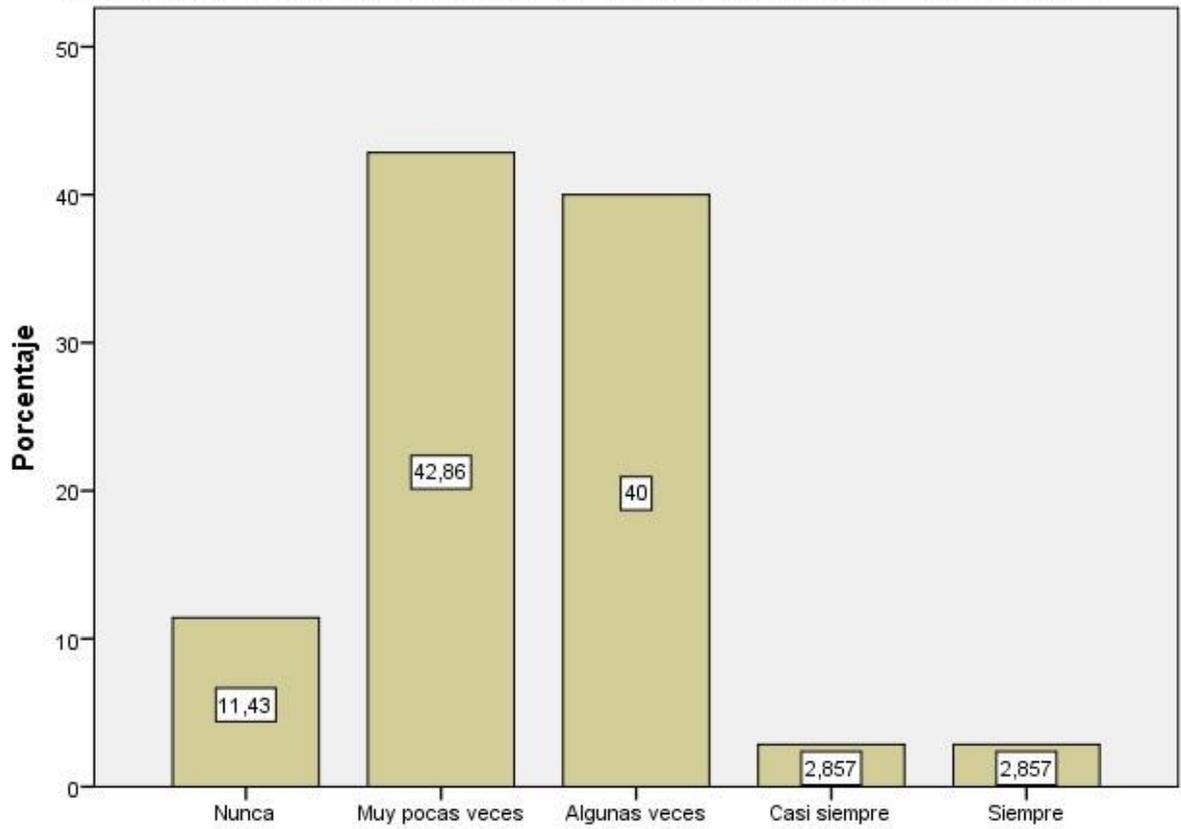
4. El director ejecuta estrategias innovadoras.

5. El director logra los objetivos institucionales.



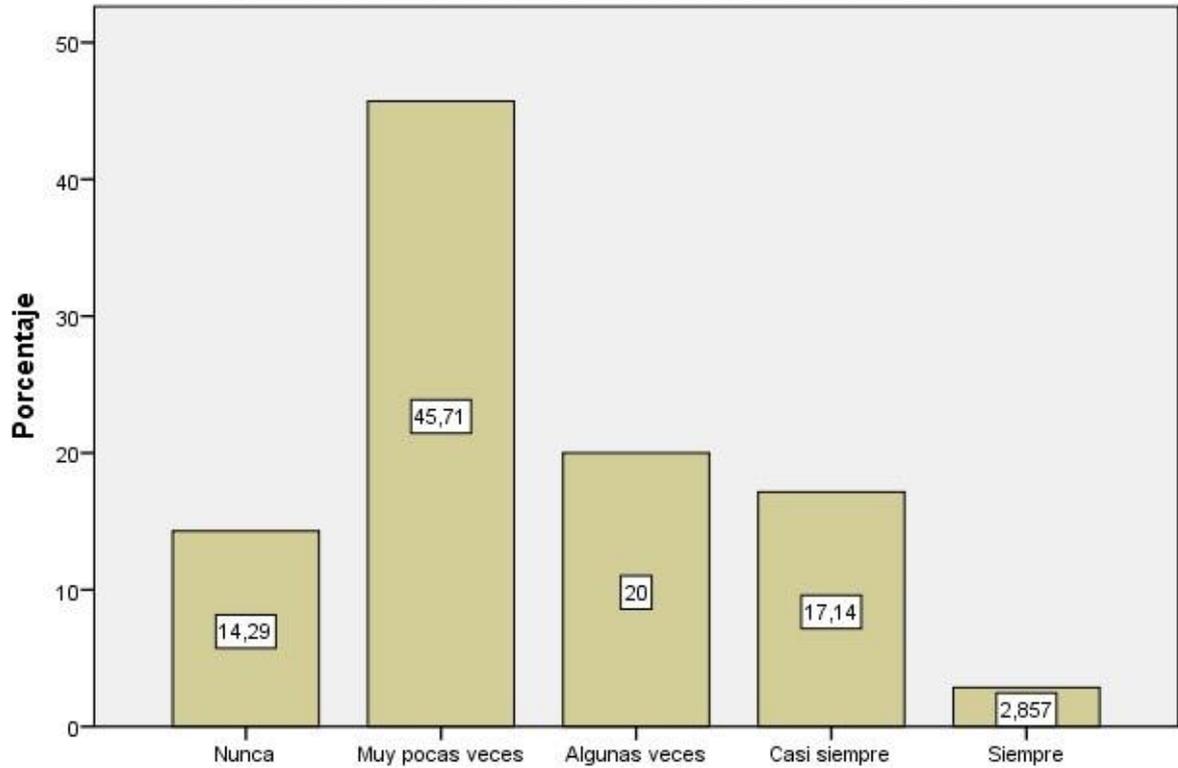
5. El director logra los objetivos institucionales.

6. El director alcanza las metas a través de los recursos institucionales.



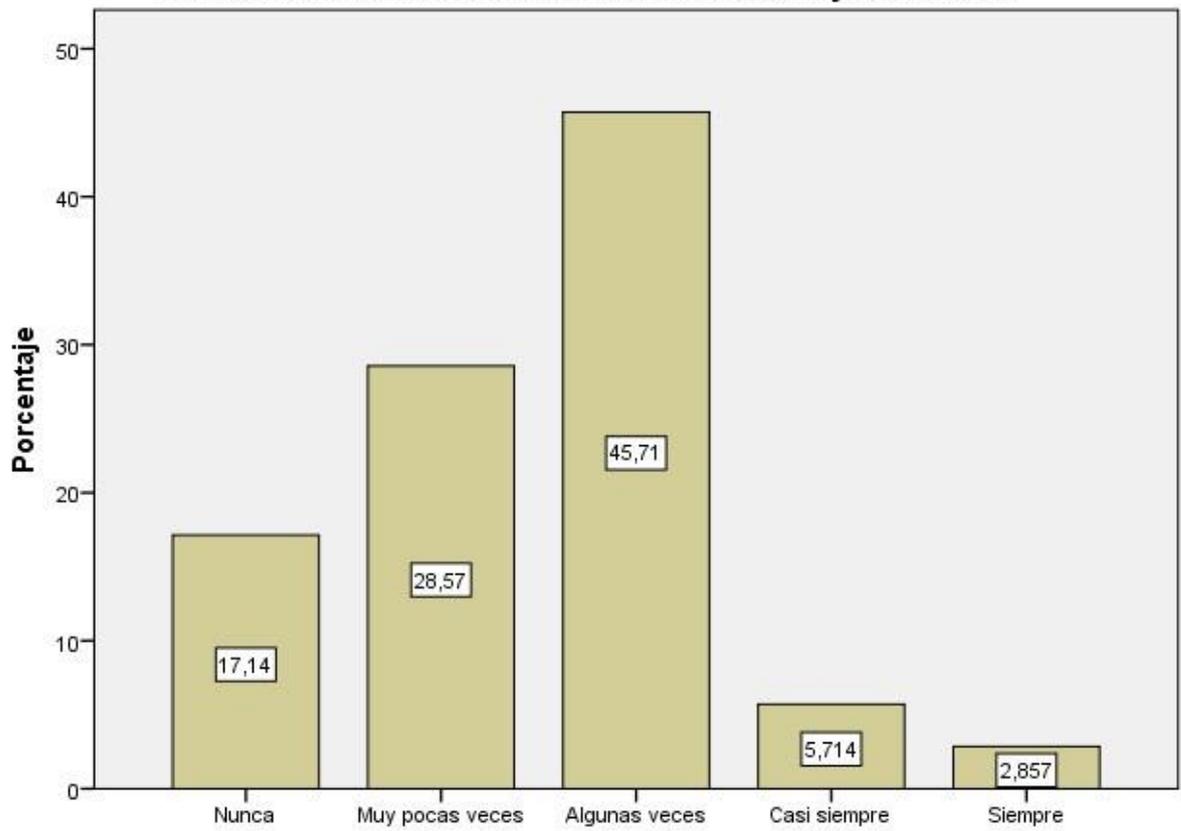
6. El director alcanza las metas a través de los recursos institucionales.

7. El director utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal de la institución.



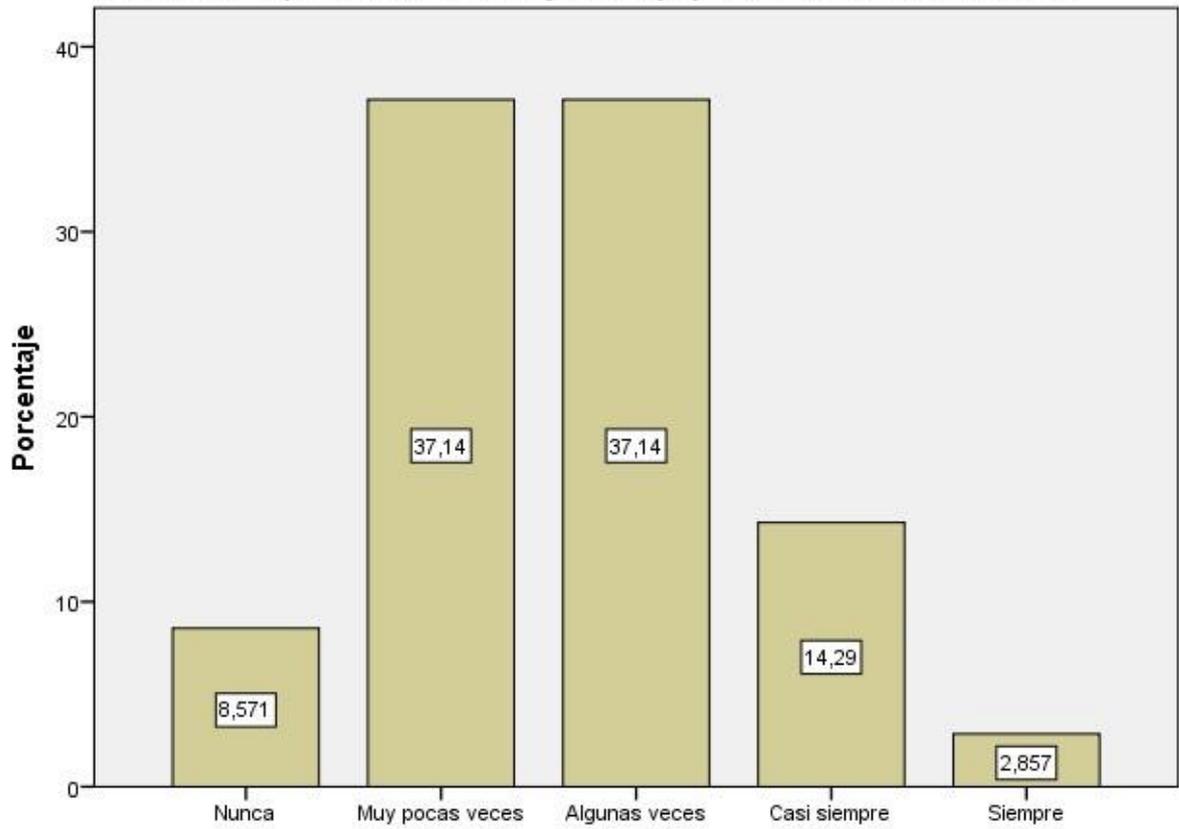
7. El director utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal de la institución.

8. El director toma decisiones consensuadas y acertadas.



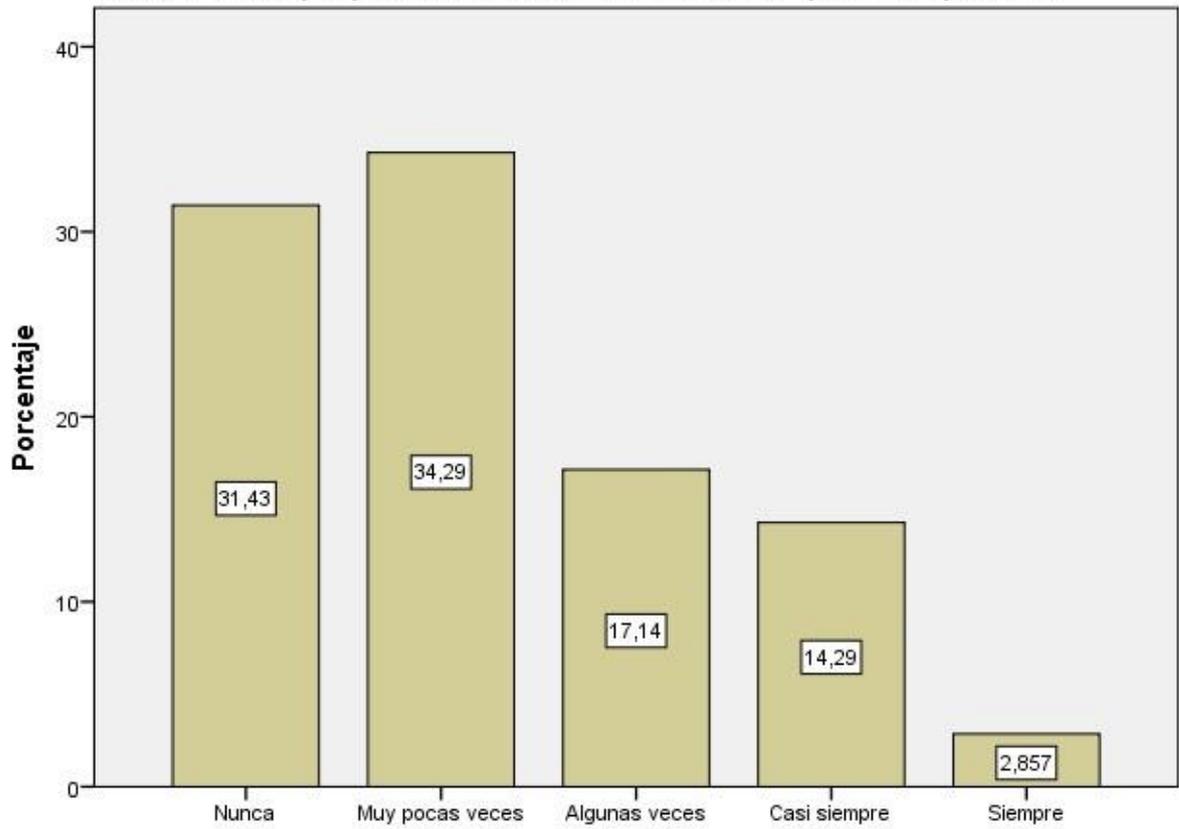
8. El director toma decisiones consensuadas y acertadas.

9. El director promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.



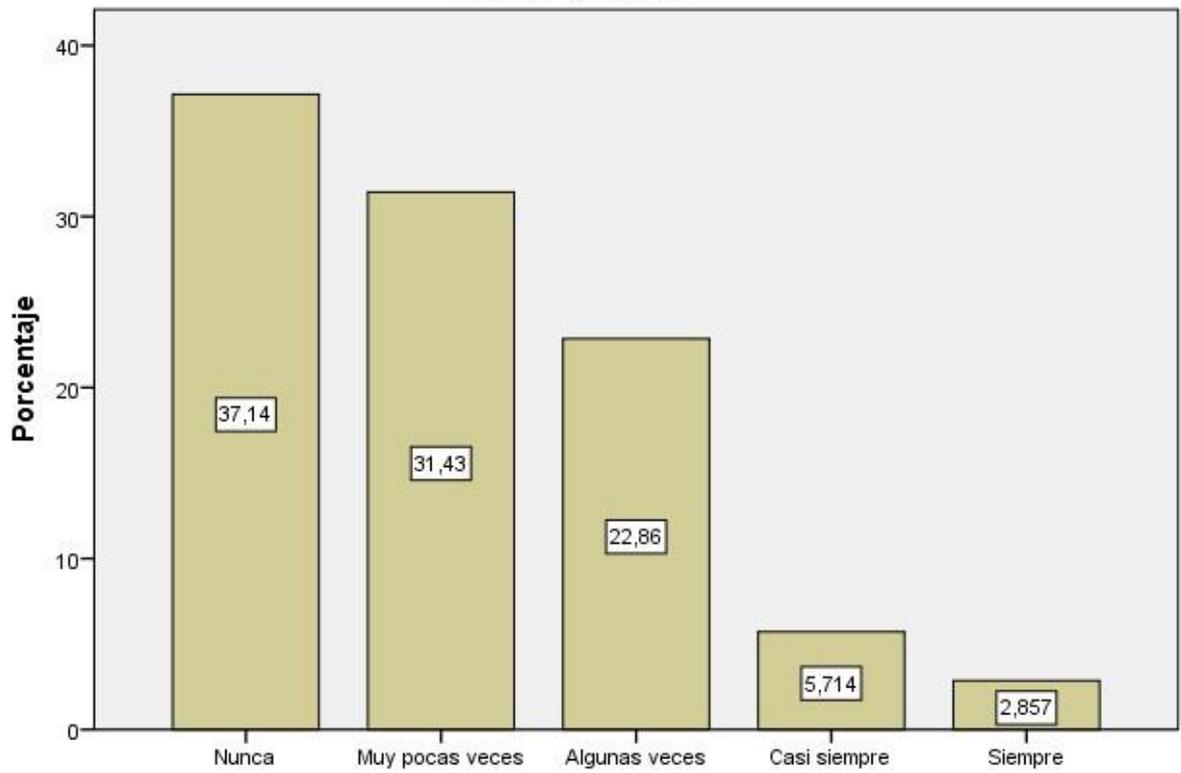
9. El director promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.

10. El director propicia la motivación en el desempeño del personal.



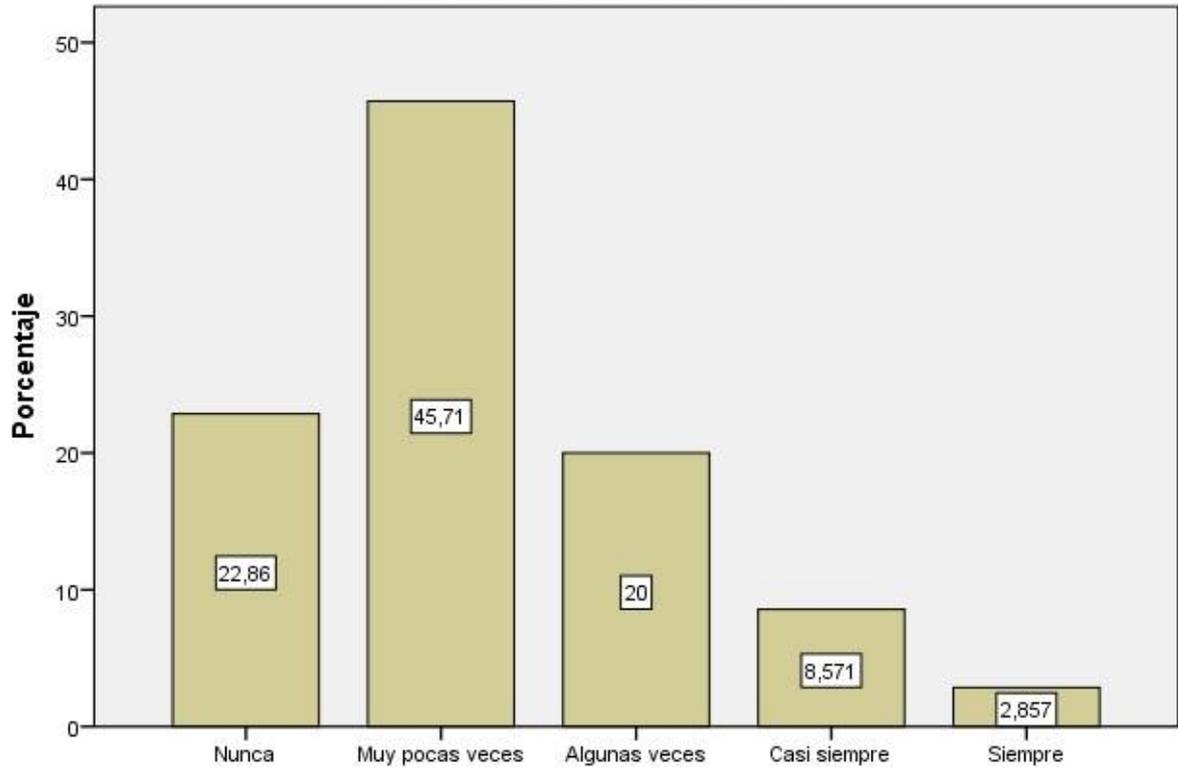
10. El director propicia la motivación en el desempeño del personal.

11. El director propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.



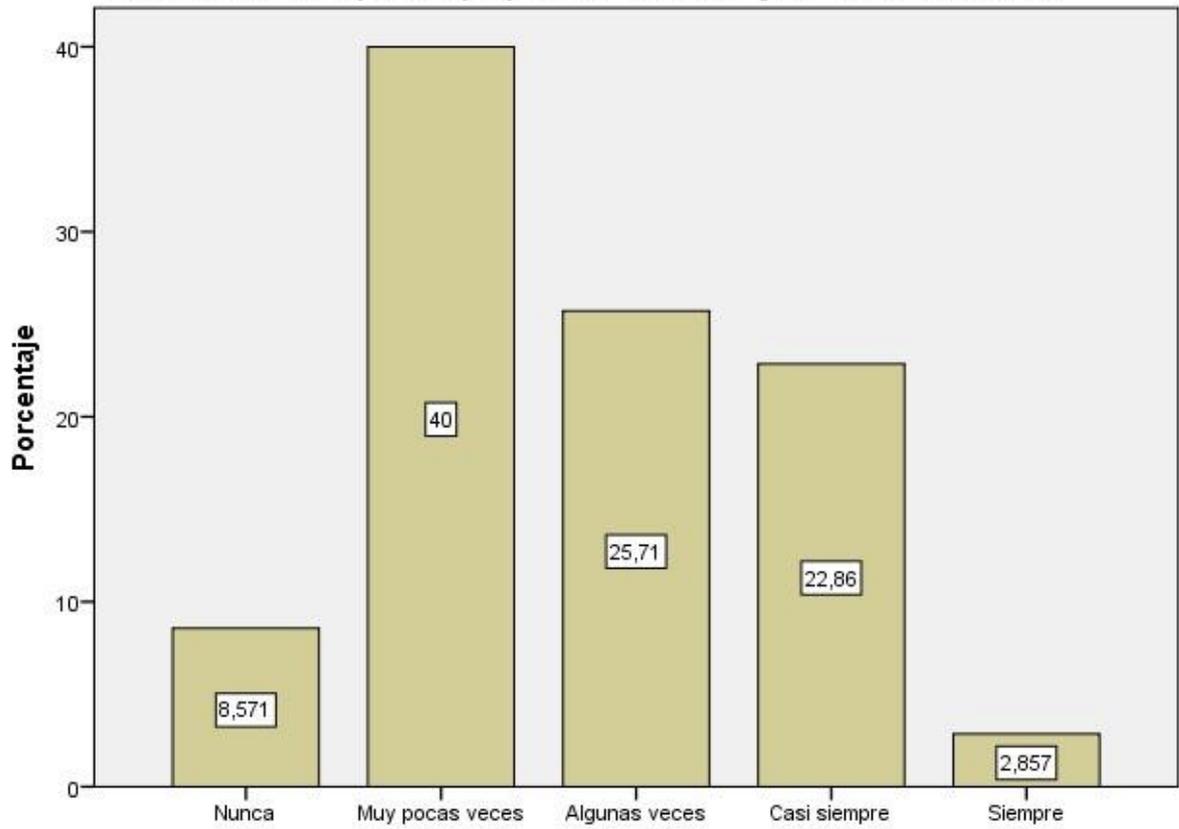
11. El director propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.

12. El director promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo.



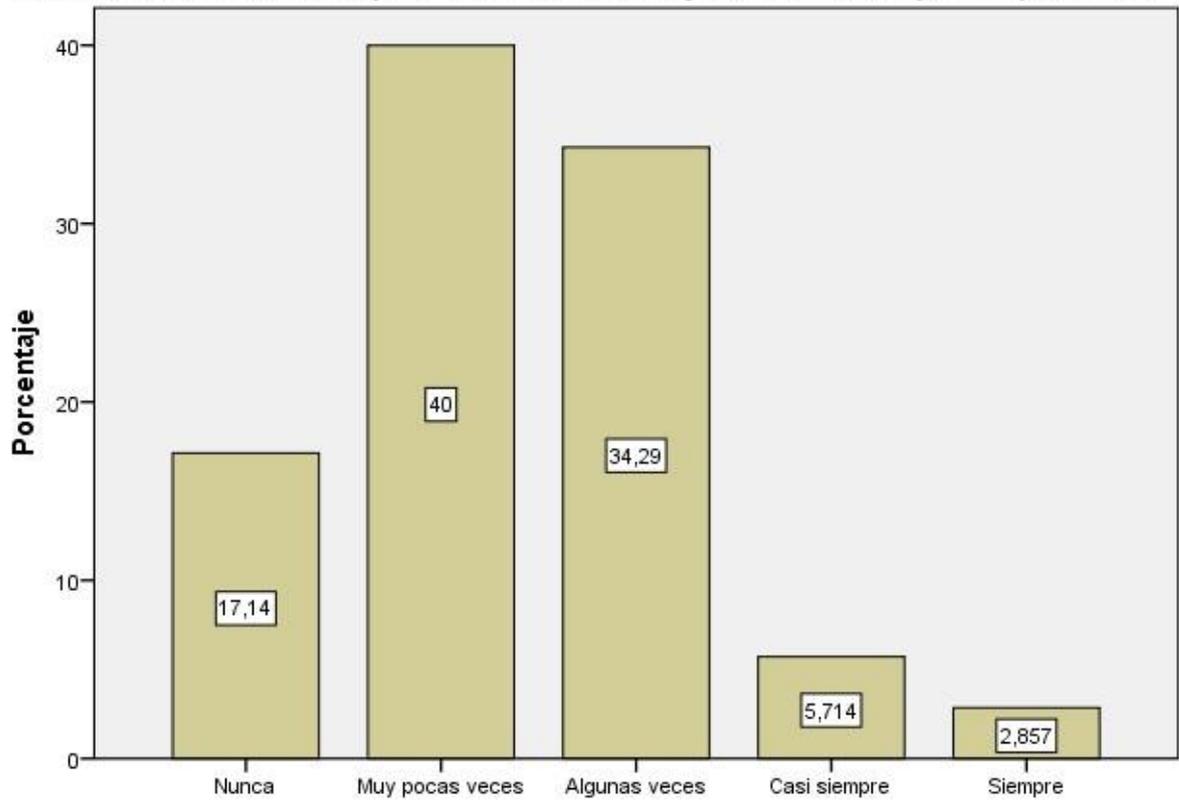
12. El director promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo.

13. El director se preocupa por la Institución y su funcionamiento.



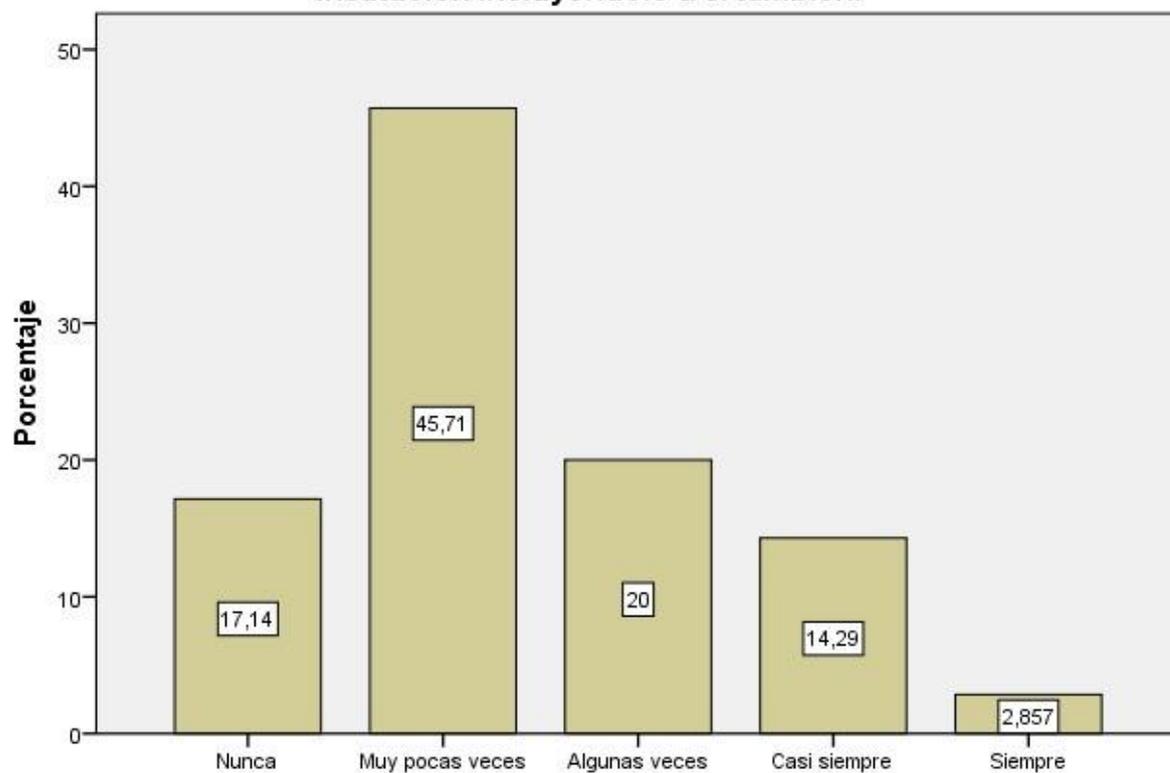
13. El director se preocupa por la Institución y su funcionamiento.

14. El director reconoce públicamente el trabajo desarrollado por su personal.



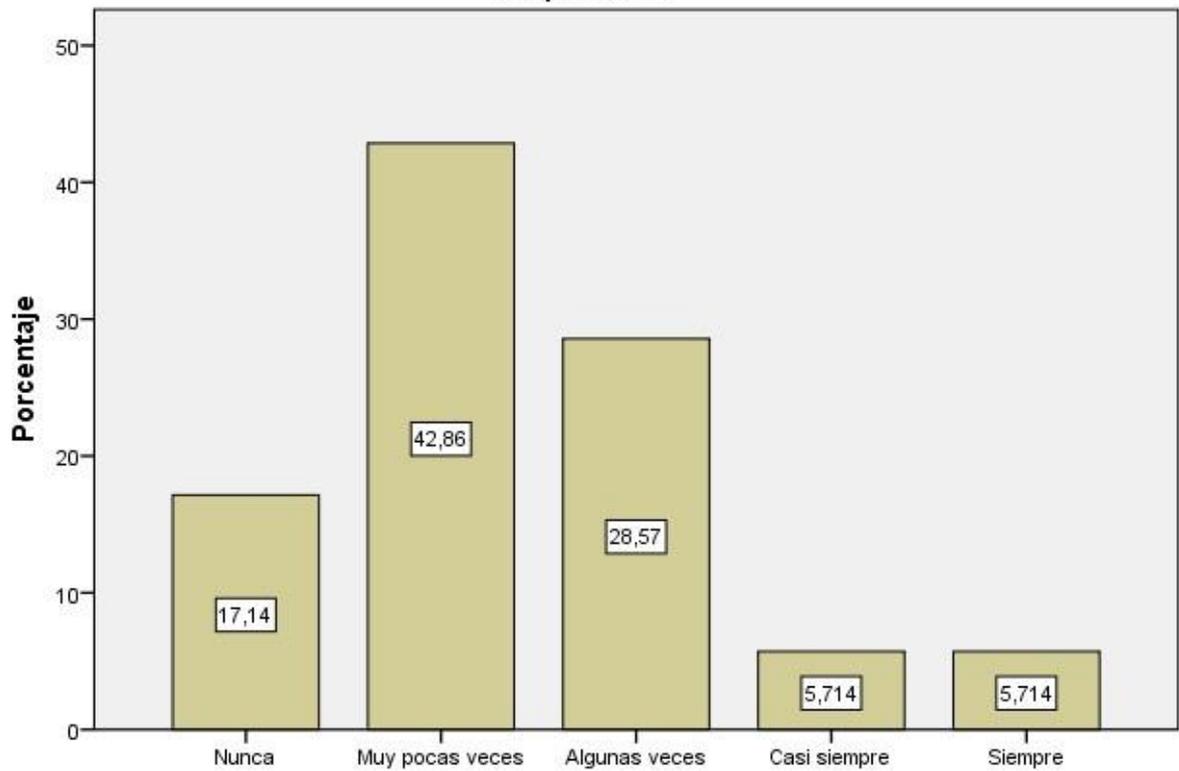
14. El director reconoce públicamente el trabajo desarrollado por su personal.

15. El director estimula la integración entre el personal que labora en la Institución incluyéndolo a él también.



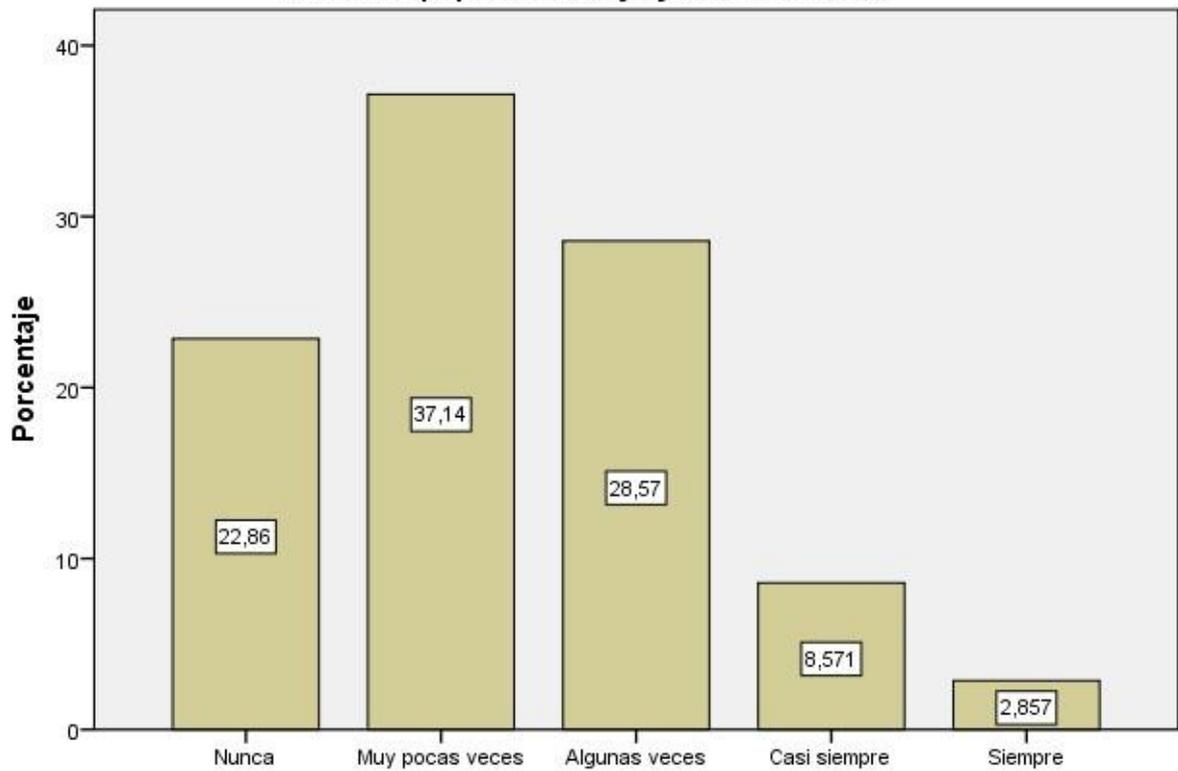
15. El director estimula la integración entre el personal que labora en la Institución incluyéndolo a él también.

16. El director comparte la celebración de los logros obtenidos en su gestión con su personal



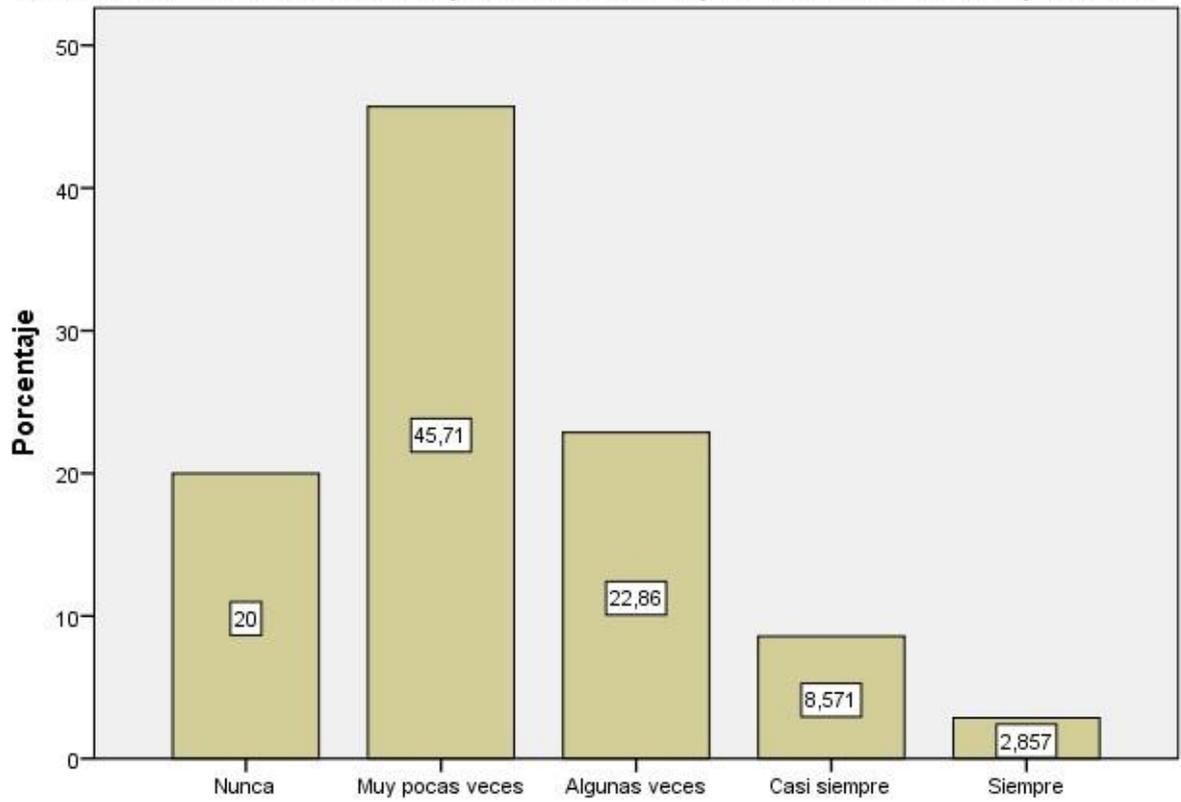
16. El director comparte la celebración de los logros obtenidos en su gestión con su personal

17. El director ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.



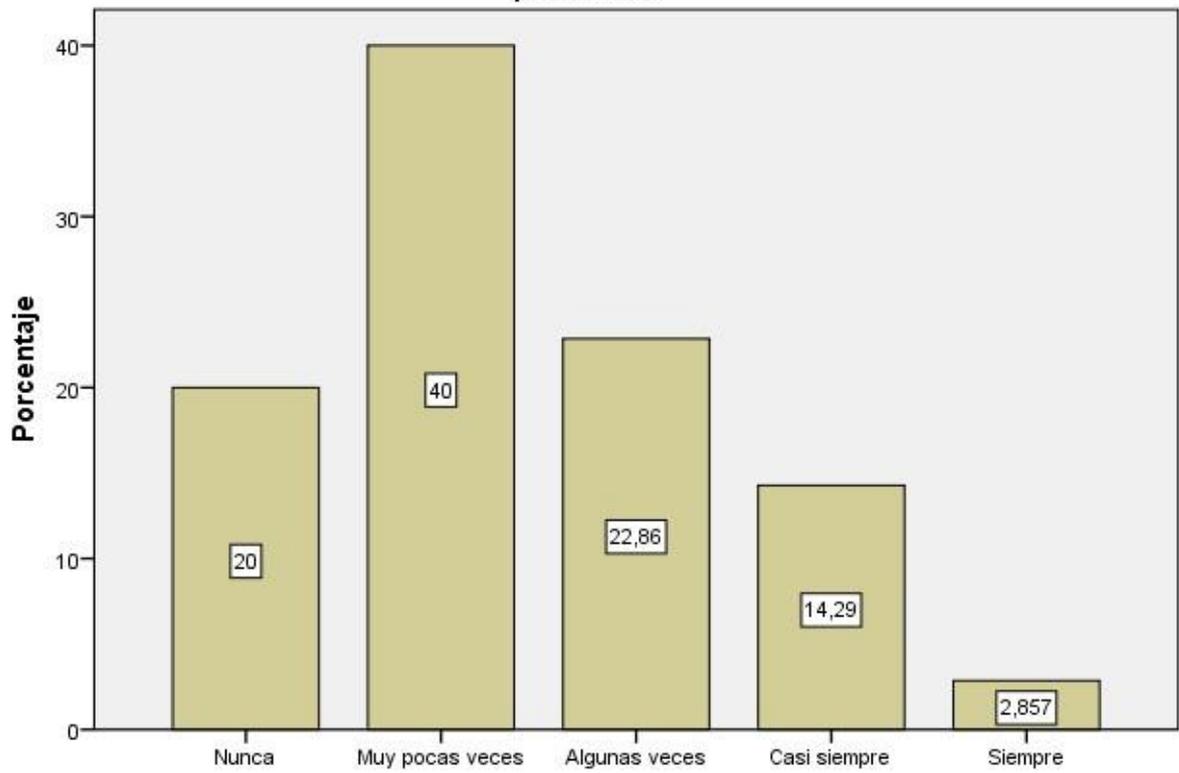
17. El director ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.

18. El director demuestra receptividad ante los planteamientos de su personal.



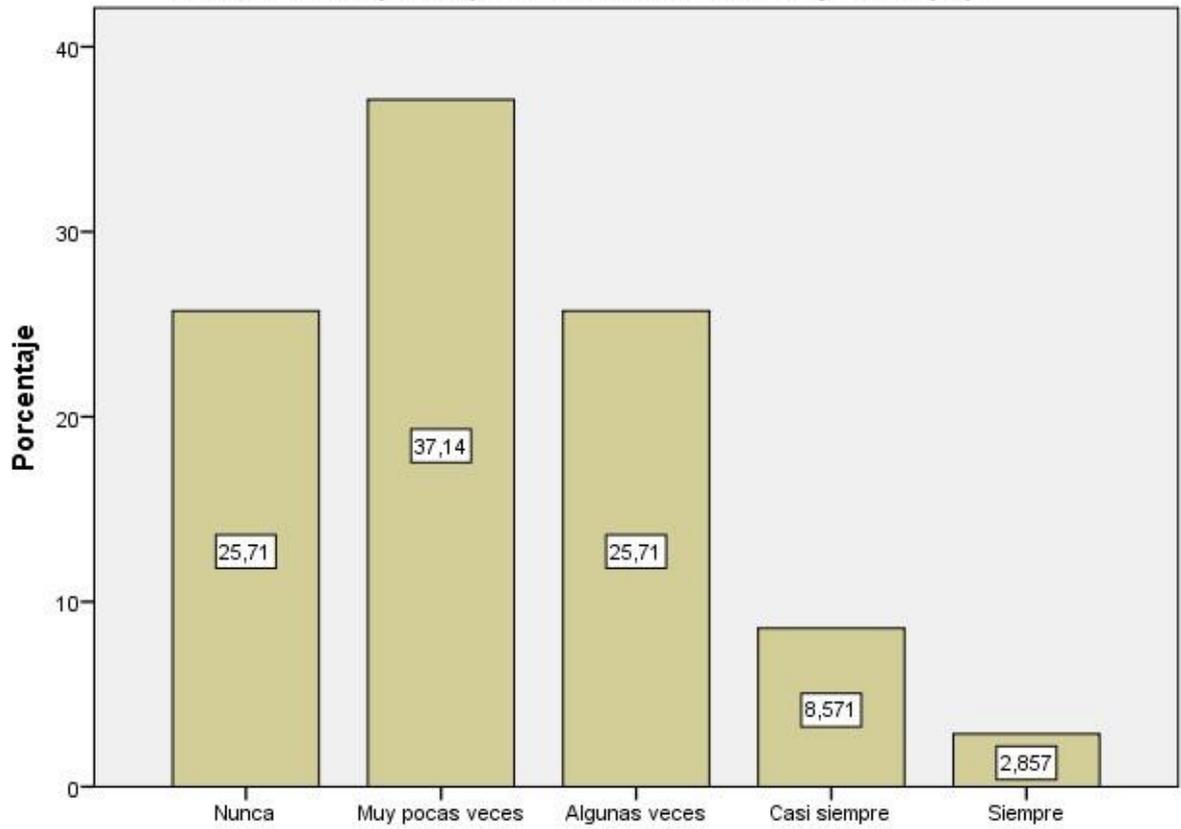
18. El director demuestra receptividad ante los planteamientos de su personal.

19. El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.



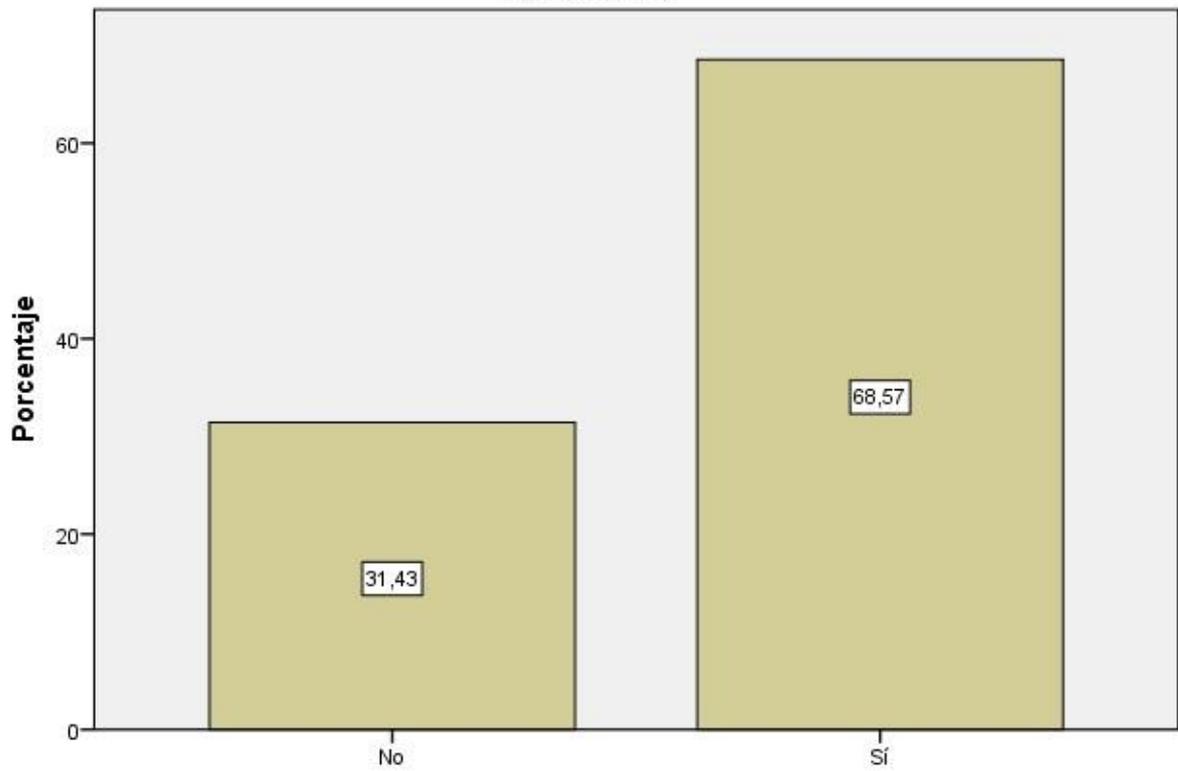
19. El director escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.

20. El director participa con usted en el trabajo en equipo



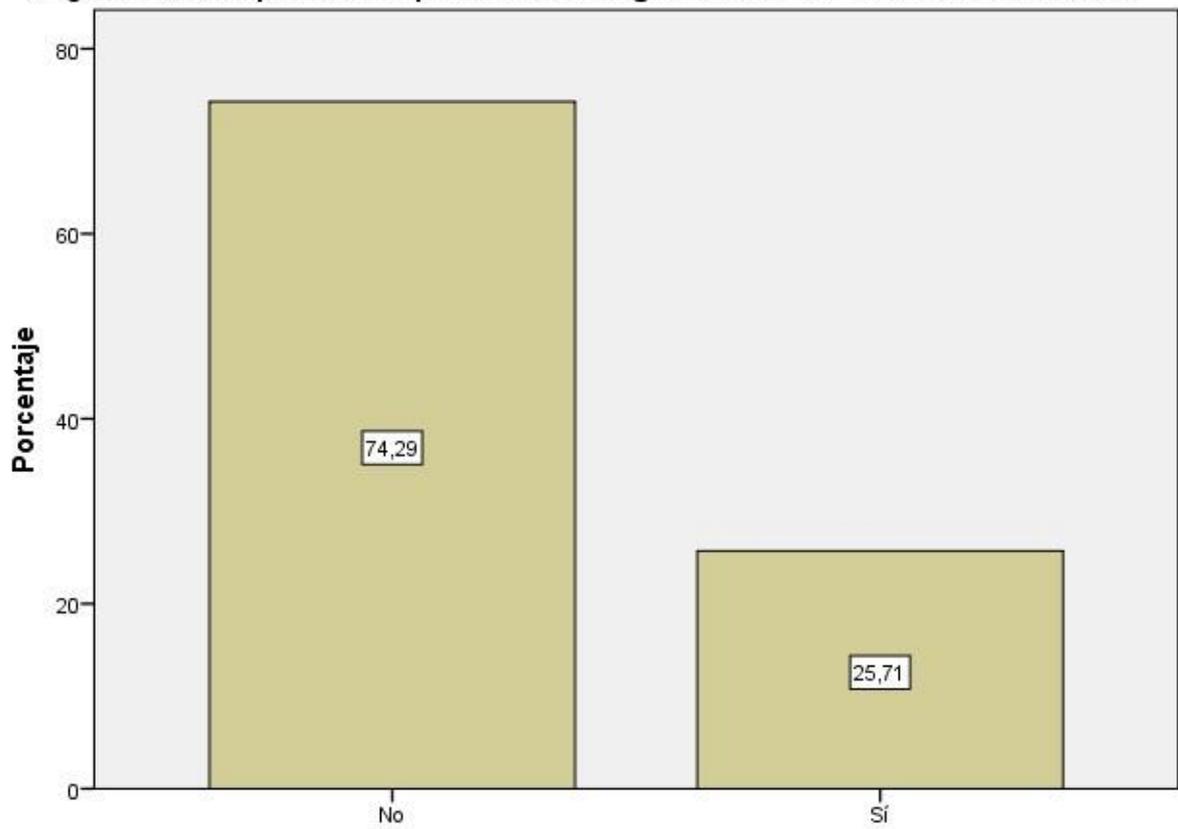
20. El director participa con usted en el trabajo en equipo

1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno de la institución?



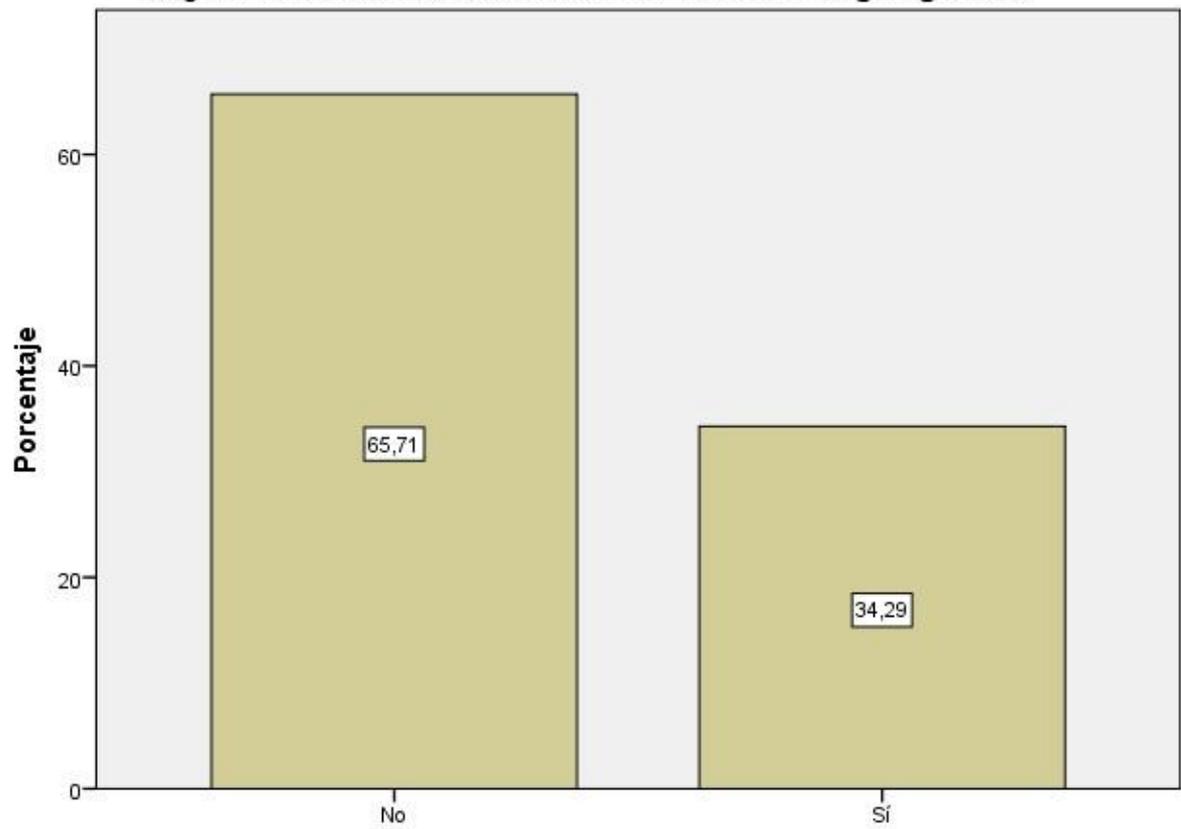
1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno de la institución?

2. ¿Considera que se cumple con ese Reglamento Interno de la institución?



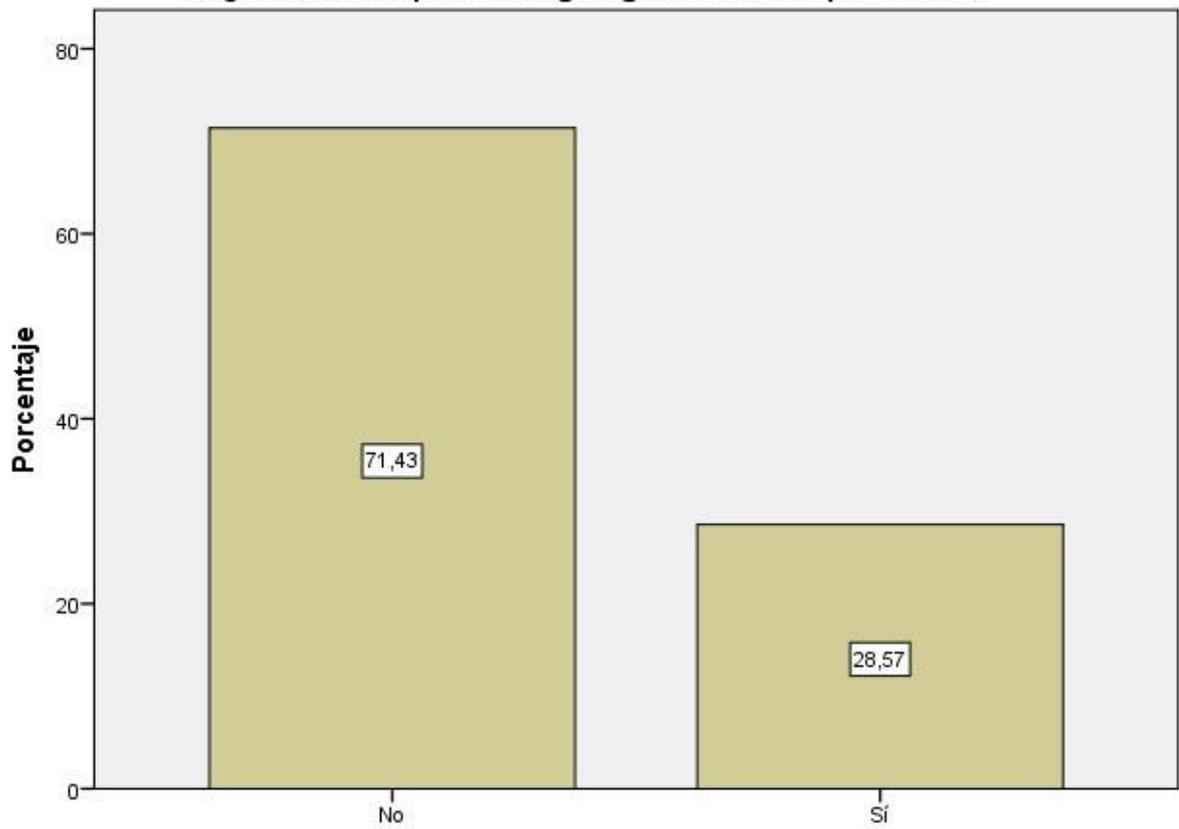
2. ¿Considera que se cumple con ese Reglamento Interno de la institución?

3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama?



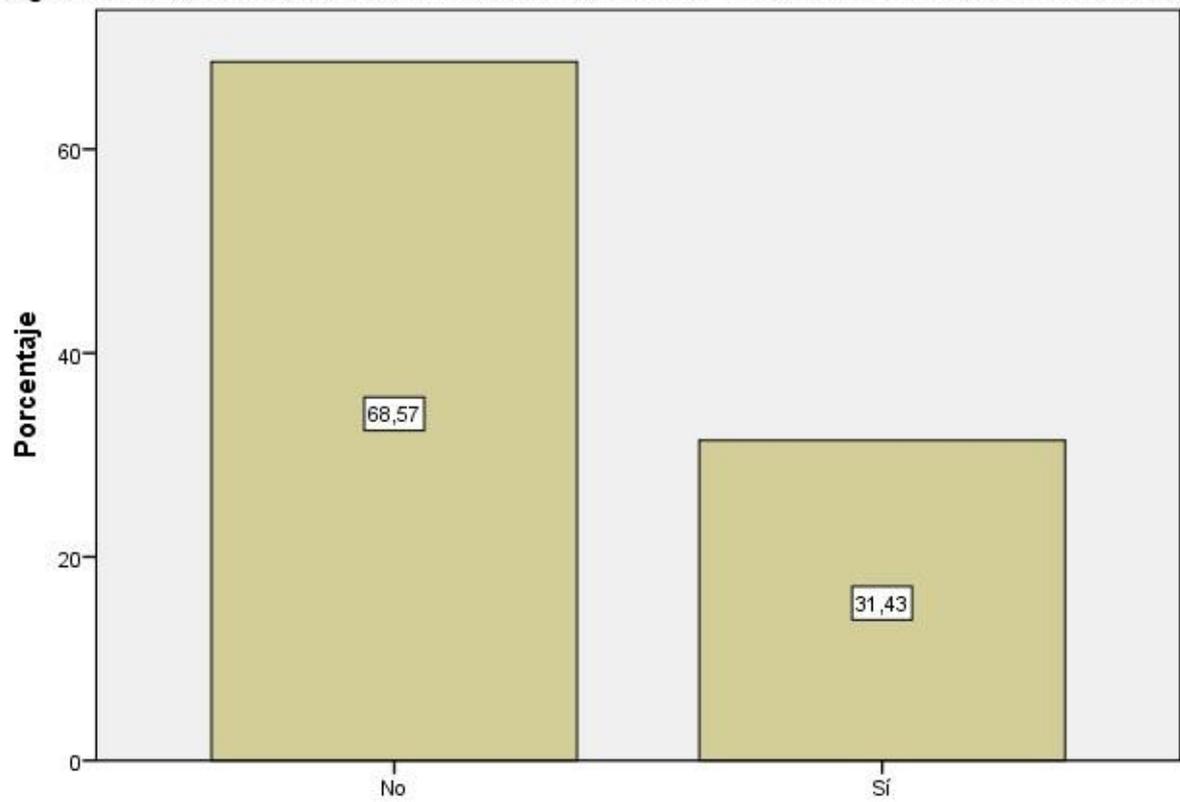
3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama?

4. ¿Considera que ese organigrama es comprensible?



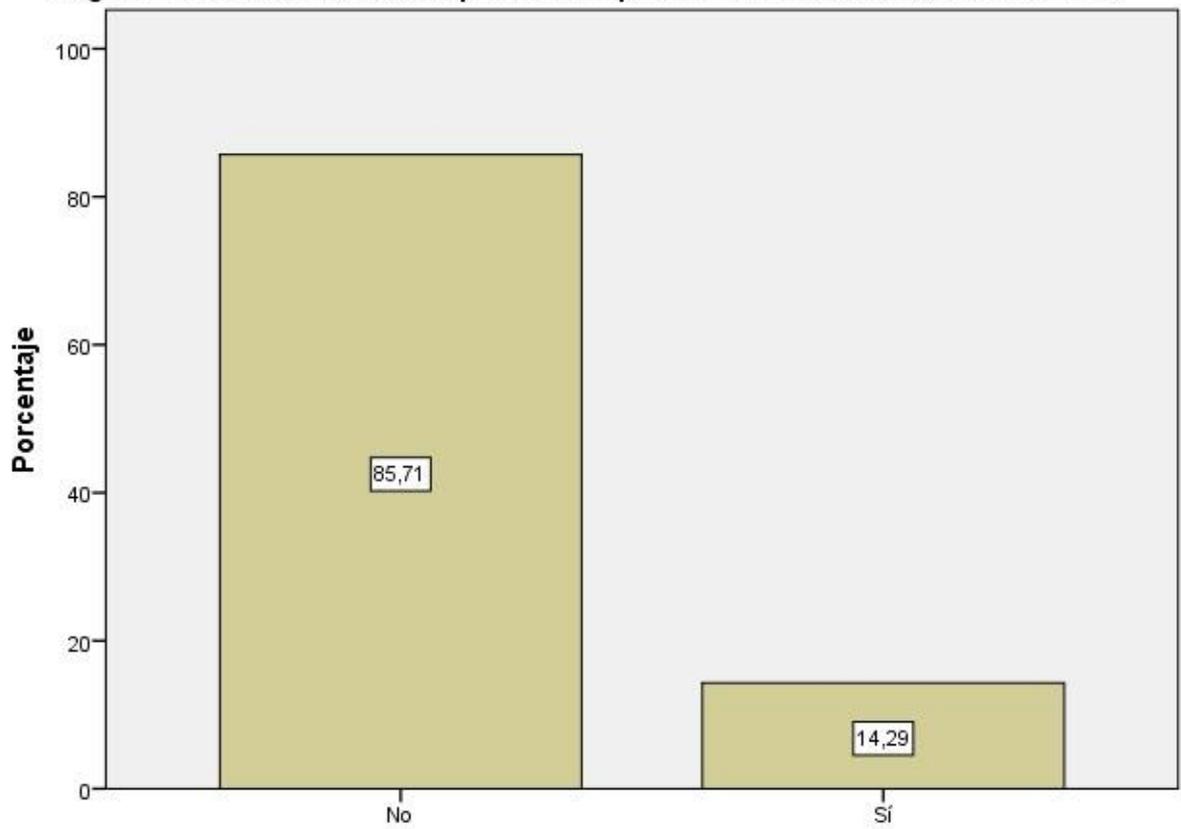
4. ¿Considera que ese organigrama es comprensible?

5. ¿Conoce de la existencia del manual de funciones de su institución educativa?



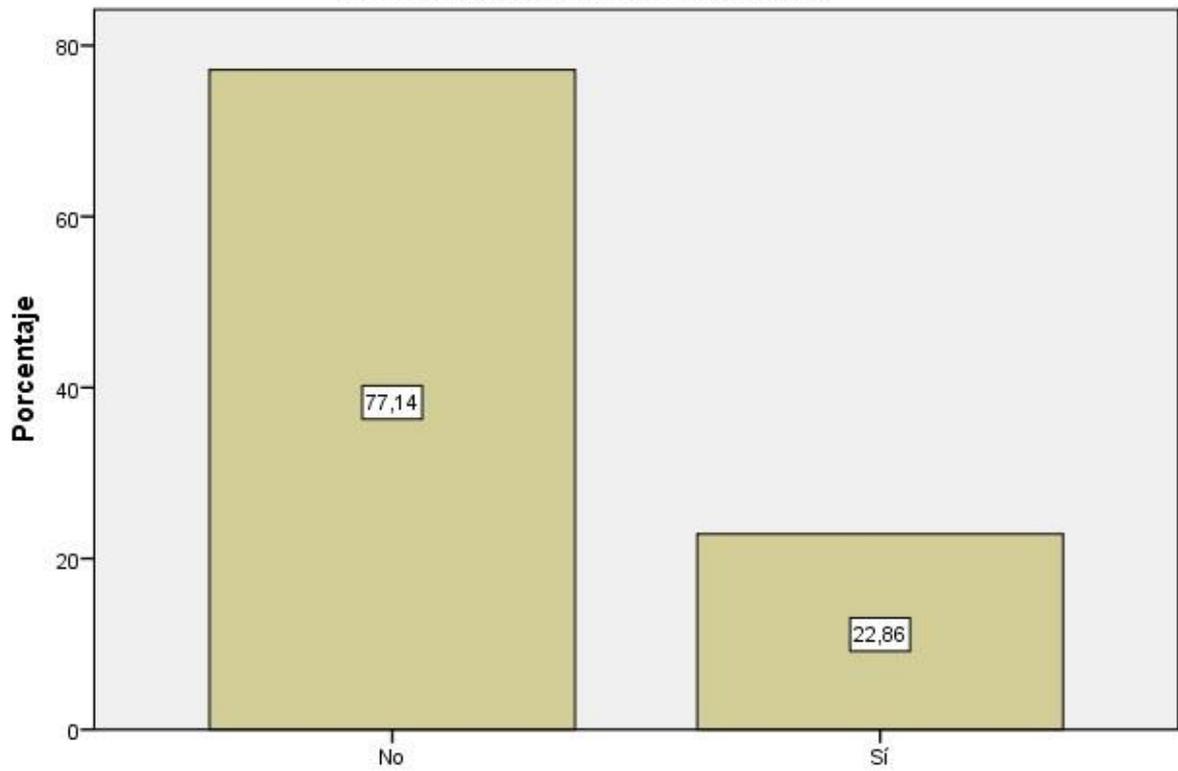
5. ¿Conoce de la existencia del manual de funciones de su institución educativa?

6. ¿Tiene conocimiento de que se cumple con ese manual de funciones?



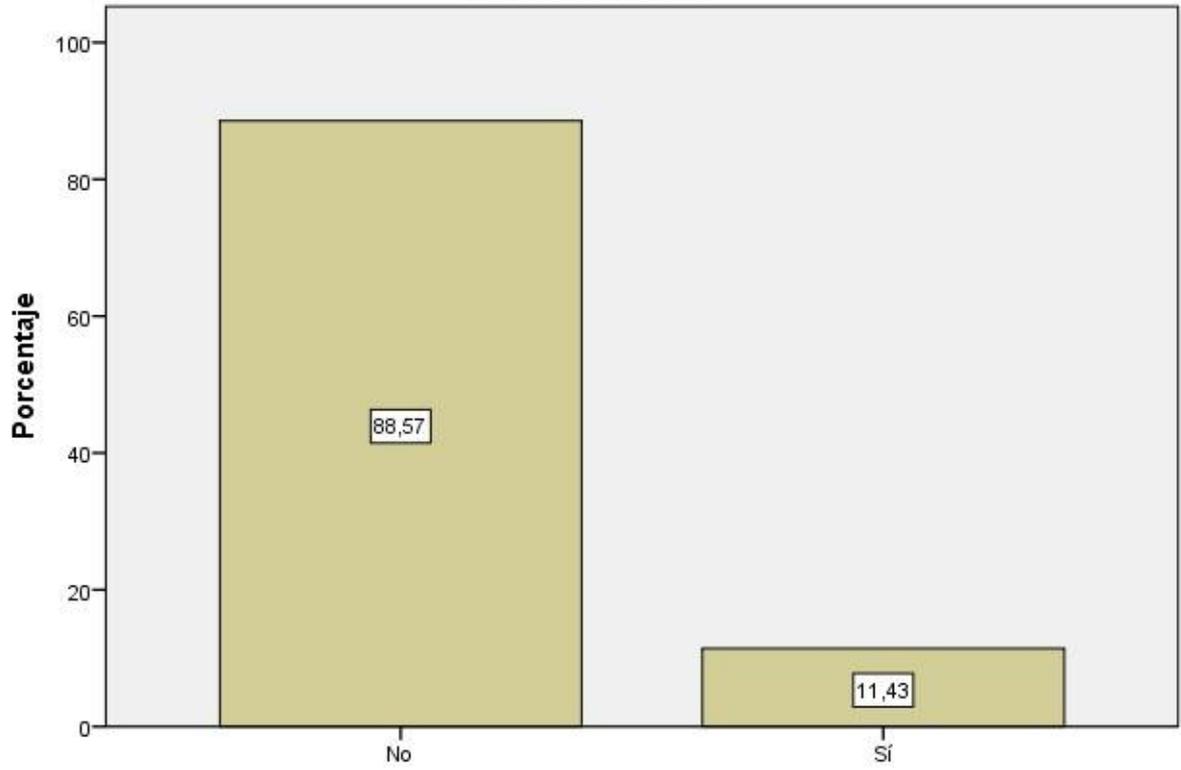
6. ¿Tiene conocimiento de que se cumple con ese manual de funciones?

7. ¿Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos administrativos de su institución?



7. ¿Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos administrativos de su institución?

8. ¿Se cumple con los procedimientos establecidos en ese manual de procedimientos?



8. ¿Se cumple con los procedimientos establecidos en ese manual de procedimientos?

Anexo 6. Inferencial

Resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para las variables

		Habilidades gerenciales	Gestión institucional
N		70	70
Parámetros normales ^{a,b}	Media	48,54	2,37
	Desviación típica	17,087	2,100
	Absoluta	,125	,229
Diferencias más extremas	Positiva	,125	,229
	Negativa	-,075	-,129
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,046	1,915
Sig. asintót. (bilateral)		,224	,001

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultados del cálculo del estadígrafo para las variables

		Estadígrafo	Número de elementos	Resultado
Habilidades gerenciales de Cronbach)	(Alpha	0,945	20	Excelente
Gestión institucional (Kuder-Richardson 20)		0,959	8	Excelente

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión institucional (agrupado) *						
Habilidades gerenciales (agrupado)	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

Anexo 7. Base de datos

Etiqueta en el SPSS

Participante

1. El directivo se muestra responsable en el cumplimiento de sus funciones.
2. El directivo cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.
3. El directivo elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.
4. El directivo ejecuta estrategias innovadoras.
5. El directivo logra los objetivos institucionales.
6. El directivo alcanza las metas a través de los recursos institucionales.
7. El directivo utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal de la institución.
8. El directivo toma decisiones consensuadas y acertadas.
9. El directivo promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.
10. El directivo propicia la motivación en el desempeño del personal.
11. El directivo propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.
12. El directivo promueve entre los miembros del personal, la identificación con la Institución y su desarrollo.
13. El directivo se preocupa por la Institución y su funcionamiento.
14. El directivo reconoce públicamente el trabajo desarrollado por su personal.
15. El directivo estimula la integración entre el personal que labora en la Institución incluyéndolo a él también.
16. El directivo comparte la celebración de los logros obtenidos en su gestión con su personal
17. El directivo ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.
18. El directivo demuestra receptividad ante los planteamientos de su personal.
19. El directivo escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.
20. El directivo participa con usted en el trabajo en equipo

1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno de la institución?
2. ¿Considera que se cumple con ese Reglamento Interno de la institución?
3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama?
4. ¿Considera que ese organigrama es comprensible?
5. ¿Conoce de la existencia del manual de funciones de su institución educativa?
6. ¿Tiene conocimiento de que se cumple con ese manual de funciones?
7. ¿Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos administrativos de su institución?
8. ¿Se cumple con los procedimientos establecidos en ese manual de procedimientos?

Habilidades gerenciales

Gestión institucional

1. Habilidades interpersonales
2. Habilidades técnicas
3. Habilidades conceptuales

Habilidades gerenciales (agrupado)

Gestión institucional (agrupado)

1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	30	1	15	7	8	1	1
2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	0	0	0	1	0	0	1	1	51	3	25	12	14	2	2	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	0	0	1	100	6	50	20	30	3	3	
4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	11	5	7	1	1		
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	38	1	19	7	12	1	1		
6	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	0	1	1	0	0	50	5	23	10	17	2	2	
7	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	33	1	15	7	11	1	1		
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	73	8	34	16	23	2	3		
9	2	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	2	1	2	1	0	1	0	1	0	1	42	4	19	10	13	2	2		
10	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	41	2	20	8	13	2	1		
11	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	35	1	15	8	12	1	1		
12	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	0	0	0	0	1	1	0	0	68	2	34	14	20	2	1	
13	3	3	1	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	1	0	1	0	1	0	0	51	3	30	10	11	2	2		
14	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	40	0	20	8	12	1	1		
15	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	66	0	31	13	22	2	1		
16	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	44	0	21	8	15	2	1		
17	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	33	6	16	6	11	1	3	
18	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	1	0	0	0	0	67	2	39	13	15	2	1		
19	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	36	1	18	8	10	1	1		
20	4	4	3	1	3	3	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	59	1	27	14	18	2	1		
21	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	27	1	14	5	8	1	1		
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	0	0	0	80	4	40	16	24	2	2		
23	3	3	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	36	1	14	9	13	1	1		
24	4	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	45	1	21	10	14	2	1		
25	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	58	2	26	11	21	2	1		
26	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	0	1	1	1	0	58	5	26	13	19	2	2	
27	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	32	1	18	5	9	1	1		

28	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	28	1	13	5	10	1	1
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	0	1	0	1	0	1	0	53	4	24	11	18	2	2	
30	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	0	1	1	1	0	1	0	1	69	5	35	12	22	2	2	

31	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	11	4	15	1	1	
32	4	4	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	0	1	1	1	0	0	0	45	4	18	10	17	2	2
33	4	4	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	44	5	19	8	17	2	2
34	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	50	2	24	11	15	2	1
35	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	64	0	34	12	18	2	1	
36	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	30	1	15	7	8	1	1
37	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	0	0	0	1	0	0	1	1	51	3	25	12	14	2	2
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	100	6	50	20	30	3	3
39	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	11	5	7	1	1
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	38	1	19	7	12	1	1	
41	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	0	1	1	0	0	50	5	23	10	17	2	2
42	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	33	1	15	7	11	1	1
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	73	8	34	16	23	2	3
44	2	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	2	1	2	1	0	1	0	1	0	1	0	42	4	19	10	13	2	2
45	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	41	2	20	8	13	2	1
46	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	35	1	15	8	12	1	1
47	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	0	0	0	0	1	1	0	0	68	2	34	14	20	2	1
48	3	3	1	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	1	0	1	0	1	0	0	0	51	3	30	10	11	2	2
49	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0	20	8	12	1	1
50	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	66	0	31	13	22	2	1
51	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	44	0	21	8	15	2	1
52	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	33	6	16	6	11	1	3
53	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	1	0	0	0	0	0	0	67	2	39	13	15	2	1
54	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	36	1	18	8	10	1	1

55	4	4	3	1	3	3	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	1	27	14	18	2	1
56	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	1	14	5	8	1	1
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	80	4	40	16	24	2	2	
58	3	3	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	36	1	14	9	13	1	1	
59	4	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	45	1	21	10	14	2	1		
60	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	58	2	26	11	21	2	1		

61	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	1	0	1	1	1	0	1	0	58	5	26	13	19	2	2	
62	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	32	1	18	5	9	1	1	
63	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	28	1	13	5	10	1	1	
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	0	1	0	1	0	1	0	53	4	24	11	18	2	2	
65	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	0	1	1	1	0	1	0	1	69	5	35	12	22	2	2
66	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	11	4	15	1	1	
67	4	4	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	0	1	1	1	0	0	0	45	4	18	10	17	2	2	
68	4	4	2	1	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	44	5	19	8	17	2	2	
69	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	50	2	24	11	15	2	1	
70	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	64	0	34	12	18	2	1	