

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Propuestas de mejora en el Diseño de la Evaluación de
Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima
Metropolitana por parte de la Dirección General de
Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de
Maestra en Gobierno y Políticas públicas
que presenta:

Gloria Natalia Urquiza Medina
Marifé Milagros Vargas-Corbacho Cabello

Asesor:
Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima, 2025


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de Maestría en Gobierno y Políticas públicas titulada Propuestas de mejora en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020 de Gloria Natalia Urquiza Medina y Marifé Milagros Vargas-Corbacho Cabello, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15 de diciembre de 2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 29 de enero de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Miranda Ayala Rafael Alberto	
DNI: 43530089	Firma
ORCID: 0000-0001-8640-6439	



Agradecemos a todos aquellos que hicieron que este trabajo sea posible, brindándonos su tiempo y compartiendo sus experiencias en la evaluación de desempeño a directivos.

Asimismo, queremos agradecer a nuestras familias quienes con su apoyo constante fueron un estímulo para desarrollar nuestro proyecto de innovación y concluirlo de manera satisfactoria.

Finalmente, no podríamos dejar de agradecer a los buenos directivos quienes con su liderazgo pedagógico gestionan las escuelas y trabajan para lograr los aprendizajes de nuestros estudiantes.

RESUMEN

Este proyecto de innovación tuvo como objetivos analizar el proceso de evaluación de desempeño a directores y subdirectores en Lima Metropolitana que fue implementado por primera vez durante los años 2018-2020 y brindar sugerencias en el diseño de esta evaluación para posteriores procesos.

El método cualitativo utilizado fue el de la entrevista. Además, se realizó una revisión documentaria de la normativa, los instrumentos de evaluación y de los resultados de la evaluación de desempeño a directivos publicados en el portal web del Ministerio de Educación.

Las conclusiones a las que el presente trabajo de innovación ha llegado son las siguientes: el proceso de evaluación de desempeño a directores y subdirectores de escuelas públicas 2018-2020 marca un hito importante en la educación peruana ya que esta ha sido la primera vez que se realiza una evaluación de este tipo, la que fue suspendida por la emergencia sanitaria, pero que se retomó en setiembre de 2022. En la comunidad educativa se distingue dos opiniones sobre esta evaluación: mayoritariamente hay una aceptación de este proceso porque se entiende que coadyuvará a contar con gestores educativos más competentes. Sin embargo, existe un grupo minoritario de directivos que se opone a ser evaluados ya que están en contra de la meritocracia y consideran que esta pone en riesgo su permanencia en el cargo. Finalmente, consideramos que existen algunas mejoras en el diseño que podrían implementarse para futuras evaluaciones de desempeño a la luz de esta primera experiencia y que se describen en el presente trabajo.

Palabras claves: evaluación de desempeño, gestión escolar, competencias directivas.

ABSTRACT

The objectives of this innovation project were to analyze the performance evaluation process for directors and deputy directors in Metropolitan Lima, which was implemented for the first time during the years 2018-2020, and to provide suggestions on the design of this evaluation for later processes.

The most used qualitative method was the interview. In addition, a documentary review of the regulations, the evaluation instruments and the results of the performance evaluation of managers published on the website of the Ministry of Education was carried out.

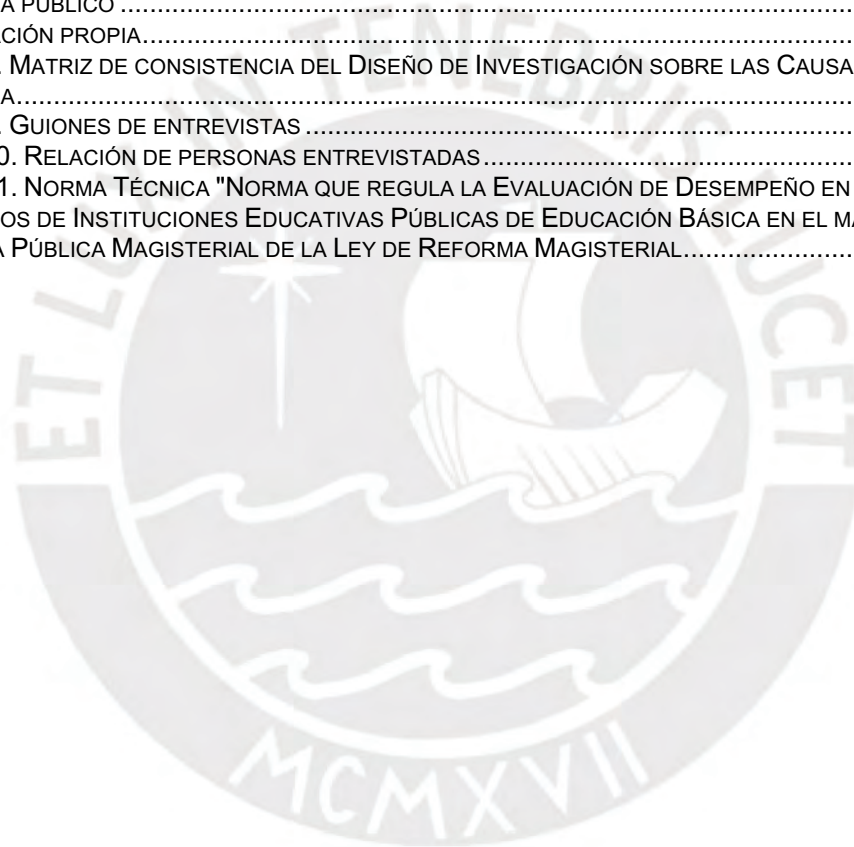
The conclusions that this innovation work has reached are the following: The performance evaluation process for directors and deputy directors of public schools 2018-2020 marks an important milestone in Peruvian education since this has been the first time that carry out such an evaluation, that was suspended and continued in September 2022. In the educational community there are two opinions about this evaluation: there is mostly an acceptance of this process because it is understood that it will help to have more competent educational managers. However, there is a minority group of managers who oppose being evaluated as they are against meritocracy because they believe that situation is risky for their positions. Finally, we consider that there are some improvements in the design that could be implemented for future performance evaluations in light of this first experience and it is described in this paper.

Keywords: performance evaluation, school management, management skills.

ÍNDICE

Carátula	I
Informe de similitud.....	II
Dedicatoria.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Índice	VI
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras.....	IX
Introducción	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA.....	3
1.2. MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1. <i>Evaluación de desempeño a directores y subdirectores</i>	8
1.2.2. <i>Gestión Escolar</i>	9
1.2.3. <i>Competencias Directivas</i>	9
1.3. ARQUITECTURA DEL PROBLEMA.....	10
1.4. MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO RELACIONADO CON EL PROBLEMA	18
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA	20
2.1. MARCO TEÓRICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA	20
2.1.1. <i>La comunicación en la evaluación de desempeño</i>	20
2.1.2. <i>Los instrumentos en la evaluación de desempeño</i>	21
2.1.3. <i>Los actores a cargo de la evaluación de desempeño</i>	22
2.1.3.1. <i>Los comités de evaluación</i>	22
2.1.3.2. <i>Los recolectores de información</i>	23
2.1.4. <i>Condiciones que afectan la evaluación de desempeño</i>	24
2.1.5. <i>El clima institucional en la evaluación de desempeño</i>	25
2.2. CAUSAS DEL PROBLEMA	25
2.2.1. <i>Fallas en la comunicación en la evaluación de desempeño directivo</i>	26
2.2.2. <i>Deficientes instrumentos de evaluación de desempeño</i>	27
2.2.3. <i>Capacidades limitadas de los actores en la evaluación de desempeño</i>	28
2.2.3.1. <i>De los comités de evaluación</i>	28
2.2.3.2. <i>Limitadas capacidades de los recolectores de información</i>	29
2.2.4. <i>Limitadas condiciones de evaluación</i>	31
2.2.5. <i>Complejidad al evaluar el clima institucional</i>	31
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO	34
3.1. PROBLEMA REFORMULADO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN	35
3.2. EXPERIENCIAS PREVIAS PARA HACER FRENTE AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN	36
3.2.1. <i>Chile</i>	36
3.2.2. <i>Condado de Prescott, estado de Arizona, Estados Unidos</i>	38
3.2.3. <i>País Vasco, España</i>	40
3.3. CONCEPTO FINAL DE LA INNOVACIÓN.....	43
3.3.1. <i>Proceso de desarrollo del concepto final de innovación</i>	43
3.4. PROTOTIPO FINAL DE INNOVACIÓN	47
3.4.1. <i>Descripción del prototipo final</i>	47
3.4.1.1. <i>Mecanismos de incidencia</i>	51
3.4.2. <i>Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación</i>	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	55

4.1.	ANÁLISIS DE DESEABILIDAD.....	55
4.2.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	56
4.3.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	57
	CONCLUSIONES	58
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	ANEXOS.....	63
	ANEXO 1. COMPROMISOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE IE PÚBLICAS....	63
	ANEXO 2. COMPETENCIAS SEÑALADAS EN EL DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	65
	ANEXO 3. DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO	66
	ANEXO 4. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN USADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	66
	ANEXO 5. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	68
	ANEXO 6. DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO DE LA POLÍTICA: TEMA DE INTERÉS, INTERVENCIONES RELACIONADAS, CADENAS DE VALOR DE LAS INTERVENCIONES RELACIONADAS Y UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....	69
	ANEXO 7. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA PÚBLICO	70
	ELABORACIÓN PROPIA.....	71
	ANEXO 8. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	72
	ANEXO 9. GUIONES DE ENTREVISTAS	73
	ANEXO 10. RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS	81
	ANEXO 11. NORMA TÉCNICA "NORMA QUE REGULA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN CARGOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN EL MARCO DE LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL DE LA LEY DE REFORMA MAGISTERIAL.....	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de directivos de acuerdo a su fecha de designación	11
Tabla 2. Directivos aptos, evaluados y aprobados de Educación Básica en Lima Metropolitana	11
Tabla 3. Directivos aptos y aprobados por grupo y nivel de EBR en Lima Metropolitana	12
Tabla 4. Artículos del ROF vinculados a la DIGEDD	15
Tabla 5. Marco normativo frente al problema identificado	18
Tabla 6. Marco institucional frente al problema identificado	18
Tabla 7. Políticas públicas generales frente al problema identificado	19
Tabla 8. Políticas públicas específicas frente al problema identificado	19
Tabla 9. Índice de jerarquización de las causas	35
Tabla 10. Resumen de Experiencias	41
Tabla 11. Agrupación de ideas	44
Tabla 12. Priorización del grupo de ideas	45
Tabla 13. Descripción del bosquejo del concepto	45
Tabla 14. Descripción del concepto	46
Tabla 15. Mecanismos de incidencia	51
Tabla 16. Análisis de deseabilidad	55
Tabla 17. Análisis de factibilidad	56
Tabla 18. Análisis de viabilidad	57



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo de la evaluación de desempeño directivo de IE de EBR.....	6
Figura 2. Análisis causal del problema público – Diagrama de Ishikawa	33
Figura 3. Etapas del Convenio de desempeño.....	37
Figura 4. Antecedentes del Marco Normativo para el desarrollo del prototipo final.....	53
Figura 5. Proceso para la aprobación de la Norma Técnica	54



INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño a directivos de escuelas públicas se realizó por primera vez durante el año 2018 y fue un hito en la educación peruana, en la medida en que fue la primera vez en que los directores y subdirectores transitaban por un proceso que evaluaba sus competencias en el cargo. Sin embargo, cabe acotar que el Ministerio de Educación (Minedu) ha tenido múltiples experiencias en diferentes tipos de evaluaciones. En este contexto, este proyecto de innovación tiene como objetivos analizar el proceso de evaluación de desempeño a directores y subdirectores, específicamente lo que corresponde al diseño, y brindar sugerencias para posteriores procesos de evaluación. Cabe señalar que este estudio se centra en las experiencias de directivos de Lima Metropolitana en tanto esta región alberga casi dos millones de estudiantes de Educación Básica Regular (EBR) y por lo tanto alrededor de un 25% de la población estudiantil peruana, lo que se considera un porcentaje importante y representativo dentro del universo de estudiantes peruanos.

Para iniciar el análisis de lo que fue el proceso de evaluación a directivos, se realizó una revisión documentaria de la normativa disponible en el portal del Minedu. Posteriormente se revisaron los instrumentos de evaluación utilizados y se analizaron los resultados de la evaluación de desempeño a directivos. Simultáneamente, se llevaron a cabo más de veinte entrevistas entre especialistas del Minedu, miembros de los comités evaluadores de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), directores y subdirectores, docentes, aplicadores de instrumentos de evaluación, entre otros actores relevantes, todos vinculados a este proceso de evaluación.

En el Capítulo 1 se describe el problema público y el contexto en el que este surge, así como el marco conceptual sobre las fallas del diseño en el proceso de evaluación de desempeño a directores y subdirectores. Asimismo, recabamos evidencias sobre este problema. Finalmente, se hizo un recuento del marco institucional y normativo alrededor de este proceso de evaluación.

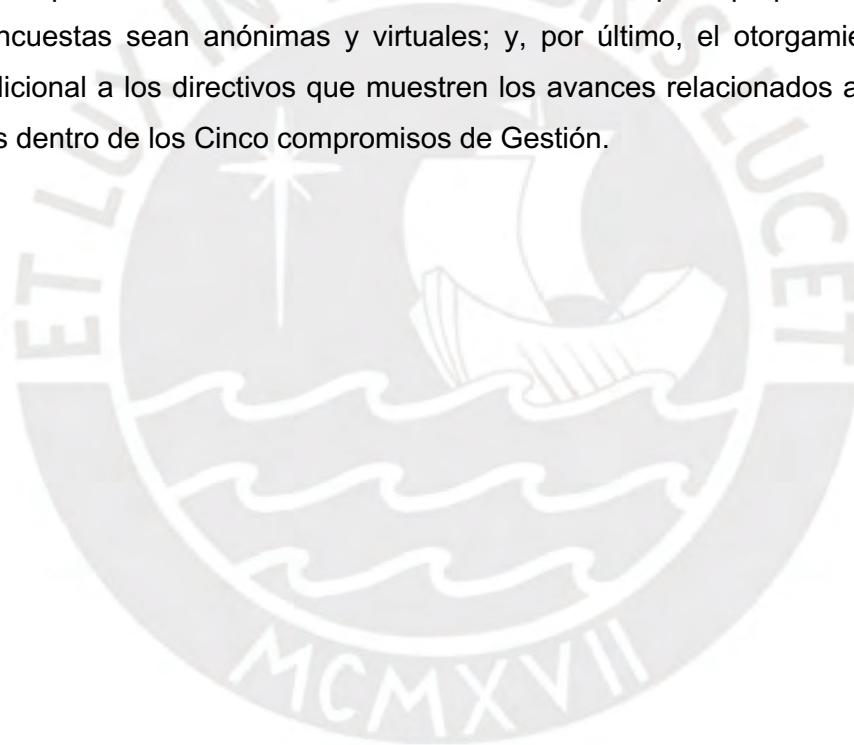
En el Capítulo 2 se describen desde un marco teórico las causas vinculadas a las fallas del diseño de evaluación de desempeño. Posteriormente, producto de las entrevistas realizadas se identificaron cuatro causas: deficientes instrumentos de evaluación, capacidades limitadas del comité evaluador, capacidades limitadas de los recolectores de información y deficiente medición del clima institucional en las escuelas.

En el Capítulo 3 se reformuló el problema público haciendo especial incidencia en la necesidad que tienen los directores y subdirectores de Lima Metropolitana de contar con instrumentos de evaluación de desempeño que reflejen la práctica de su función de manera adecuada. Seguidamente, se consignaron las experiencias de

Chile, las del condado de Prescott en el estado de Arizona (Estados Unidos) y del País Vasco en España, por encontrarlas relevantes para nuestro planteamiento y con algunos aspectos interesantes que se pueden adecuar a la realidad peruana con las respectivas variaciones de cada caso. Producto de estas experiencias se formuló el concepto y el prototipo de innovación para nuestro proyecto de innovación.

En el Capítulo 4 se realizaron los análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad para el prototipo de nuestro proyecto de innovación.

Finalmente, luego del análisis realizado, se recomienda algunas mejoras en el diseño que podrían implementarse para futuras evaluaciones de desempeño a la luz de esta primera experiencia que se encuentran plasmadas en nuestro prototipo de evaluación. Entre las cuales están: la modificación de la conformación del comité evaluador; la adecuación del instrumento de evaluación, que implica en las encuestas separar los aspectos de clima institucional con el del desempeño propiamente dicho y que las encuestas sean anónimas y virtuales; y, por último, el otorgamiento de un puntaje adicional a los directivos que muestren los avances relacionados a las metas planteadas dentro de los Cinco compromisos de Gestión.



CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Redacción formal del problema

En el año 2007 el Minedu realizó la primera evaluación censal de docentes. Dicha evaluación tuvo por finalidad conseguir información para formular acciones para el desarrollo profesional del profesorado con el fin de mejorar la calidad de la educación de nuestro país. Los resultados mostraron que aproximadamente el 50% de los docentes que rindieron la evaluación censal apenas alcanzaron el nivel intermedio en el área de Comunicación; mientras que los resultados en las áreas de Lógico - Matemático y Currículo fueron inclusive peores. De otro lado, por ser esta una prueba de opción múltiple fue objetada como instrumento de evaluación ya que no atendía la diversidad, los diferentes contextos y características de los docentes. Valiéndose de ello, el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana (SUTEP) mostró una acérrima oposición a las evaluaciones; mientras que la opinión pública apoyó la transparencia de la información y el intento del Estado de hacer este tipo de evaluaciones, las mismas que serían un punto de partida para futuras capacitaciones en busca de revertir estos resultados.

La Ley de Reforma Magisterial (LRM) N° 29944 publicada en noviembre del año 2012 incluye a los procesos de evaluación docentes y directivos como parte del ingreso y ascenso en la Carrera Pública Magisterial (CPM) y el acceso a cargos. Pese a tener detractores especialmente de los dirigentes del SUTEP, se evidenció paulatinamente que el docente cambió la perspectiva hacia las evaluaciones, se fue perdiendo el temor a las mismas y las encontró como una oportunidad de mejora tanto profesional como salarial, ya que a una mayor escala se percibe una mayor remuneración (Cuenca, 2020). Cabe señalar que, las evaluaciones estuvieron acompañadas de diversos programas de capacitación, así como especializaciones y diplomados dirigidos a docentes y directivos, los cuales buscan la mejora en su práctica pedagógica y en los resultados de las evaluaciones.

A partir de la puesta en vigencia de la CPM ha sido frecuente que los docentes participen en las Pruebas Únicas Nacionales (PUN), ya sea para acceder a la CPM o para ascender en ella. Además, existe una tendencia en el incremento de porcentaje de aprobados en los concursos de ingreso a la CPM entre los años 2015 y 2019¹. No obstante, existe un porcentaje de docentes que se mantiene reticente a ser evaluado

¹ Análisis de resultados de las evaluaciones docentes en el Perú. Minedu, 2020.

por diferentes razones. Entre las justificaciones para el rechazo de la evaluación se encuentra la clase de instrumento de evaluación el cual ha sido normalmente un examen de conocimientos, dicha situación se manifestó diferente en la evaluación de desempeño de la cual nos ocupamos en el presente trabajo.

Como antecedentes a la evaluación de desempeño directivo del 2018, según lo observado en el portal web de la página del MINEDU, se encuentran las siguientes: el concurso para acceso a plazas de director y subdirector para IE de Educación Básica Regular (EBR) del año 2013; la evaluación excepcional de directivos de instituciones educativas del año 2014 estuvo “orientada a medir las habilidades para el adecuado desempeño en cargos directivos de aquellos profesores que (...) ocupan las plazas de director o subdirector” en IE de (EBR) y Educación Técnico Productiva (ETP). Posteriormente se realizaron las primeras evaluaciones de desempeño, estas ya no incluyen solo las evaluaciones de conocimiento, sino que son evaluaciones in situ y con diversos aspectos a ser evaluados. Entre las cuales se encuentran: las evaluaciones de desempeño docente de nivel inicial y primaria; las de cargos directivo en los Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO). Asimismo, el Minedu realiza evaluaciones de desempeño a especialistas de UGEL y Direcciones Regionales de Educación (DRE)². Cabe señalar que evaluar a los directivos no es el fin en sí mismo de la política pública, sino que el hecho de evaluarlos permite constatar las competencias que los directivos y docentes poseen, que son observables en su desempeño y que abarcan más que un examen de conocimientos, para fortalecerlas. El hecho que los docentes y directivos tengan un buen desempeño colaborará en el mejor aprendizaje de los estudiantes (Informe McKinsey y compañía, 2007).

Se decidió centrar el ámbito de aplicación en Lima Metropolitana debido a que, según datos del 2020 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa (SINEACE), esta región alberga cerca de dos millones de estudiantes de la EBR, lo que equivale alrededor del 25% de la población estudiantil peruana. Cabe precisar que tanto la cadena de valor y la ubicación del problema en el área de la política están en el Anexo 6.

De otro lado, conviene mencionar que existe una brecha entre la formación inicial que los docentes reciben en las facultades de educación e institutos superiores pedagógicos y las competencias que los docentes requieren adquirir para desempeñarse de manera exitosa profesionalmente. Esta situación se va revirtiendo a medida que los docentes van adquiriendo mayor experiencia y perfeccionan sus competencias profesionales a través de la formación en servicio (capacitaciones,

² Portal PerúEduca. Minedu

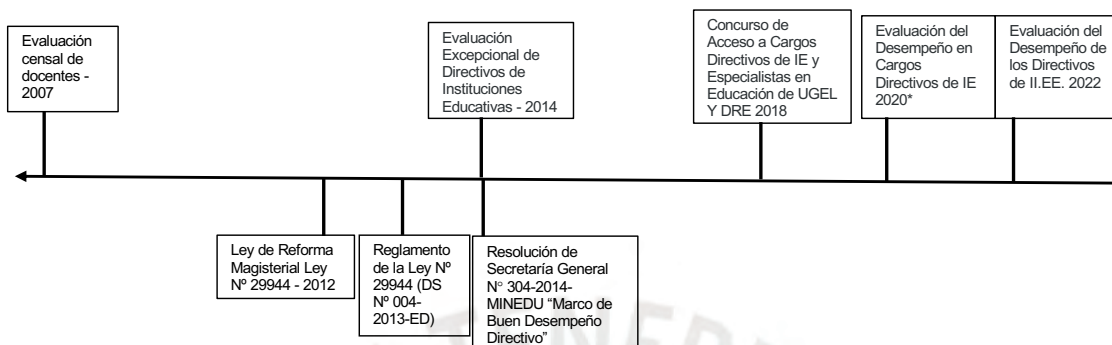
especializaciones, diplomados, maestrías, etc.). Los directivos atraviesan similar situación ya que ellos han sido previamente docentes.

Diversas investigaciones afirman que el liderazgo de los directivos (directores y subdirectores) a cargo de cada institución educativa cumplía un rol fundamental para lograr que los estudiantes aprendan. En palabras de Álvarez-Álvarez (2020), “la investigación internacional ha demostrado que las dos cuestiones que más hacen avanzar la mejora escolar son, en primer lugar, contar con un profesorado comprometido con el aprendizaje de los estudiantes, y, en segundo lugar, tener una dirección escolar comprometida con la mejora del centro”. Por ello, un directivo que conoce sus funciones y las desempeña de manera competente se encarga de acompañar y monitorear a su personal docente en la labor pedagógica que implica no solo la recepción y revisión de documentación, sino también el asesoramiento para que los procesos de enseñanza y aprendizaje se fortalezcan. Además, implica un trato cercano con estudiantes y familias y aquellas que requieran una mayor atención lo que coadyuva a mantener el número de alumnos matriculados. Asimismo, el líder pedagógico tiene como parte de sus tareas el alcanzar una adecuada convivencia escolar dentro de la institución, así como el dominio de los instrumentos de gestión como herramientas para desempeñar la función directiva que ejercen.

La Ley N.º 29944 – LRM y del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) planteó la necesidad de evaluar el desempeño a cargos directivos para poder ser ratificados por cuatro años más. Como ya se mencionó, a partir del año 2012 se realizó un proceso de asesoramiento, monitoreo y capacitación por encargo del Minedu a través de entes ejecutores (universidades privadas y públicas), que brindaron programas de especialización y diplomados también a directivos. Este proceso fue paulatino, y recién en el año 2018 se realizó la primera Evaluación de Desempeño a Cargos Directivos, la cual estuvo programada por un periodo de dos años. Se dispuso se lleve a cabo en el año 2020 una segunda evaluación de desempeño; sin embargo, la misma fue suspendida por la emergencia sanitaria originada por la COVID-19 en el Perú, retomándose en el año 2022. Cabe precisar que por dicha suspensión no se implementó la RVM N.º 065-2020-Minedu. En setiembre del 2022 mediante la RVM N.º 122-2022-Minedu se derogó la resolución citada en primer orden y se aprobó una nueva norma técnica. Esto significa que en el año 2023 el ministerio emprendió un nuevo proceso de evaluación después de casi tres años en el contexto de haberse levantado las restricciones por el estado de emergencia por la COVID-19.

En la siguiente figura se aprecia los hitos anteriormente mencionados en referencia a la evaluación de desempeño directivo.

Figura 1. Línea de tiempo de la evaluación de desempeño directivo de IE de EBR



*Evaluación suspendida.
Elaboración propia.

Para conocer con más detalle cómo se desarrolló la primera evaluación de desempeño a cargos directivos, se dispuso realizar entrevistas a los actores involucrados en este proceso: especialistas a cargo del asesoramiento y monitoreo a directivos de la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD), a directivos de instituciones educativas de EBR, a miembros de los comités evaluadores de las UGEL de Lima Metropolitana, a aplicadores de encuestas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entre otros actores. Cabe acotar que estos testimonios fueron relevantes ya que incluyen a quienes realizaron la función de evaluadores o estuvieron involucradas en el proceso de evaluación, como a los directivos evaluados, brindando una visión global del proceso. De la información recogida en estas entrevistas se tomó conocimiento de las dificultades que esta primera evaluación presentó en su diseño.

Entre los primeros hallazgos se encuentran: el corto lapso de tiempo entre la comunicación de los aspectos que se incluirían en la evaluación y la ejecución de la evaluación. Por ejemplo, con resolución ministerial N° 271-2018-Minedu con fecha 31 mayo de 2018 se aprobó la norma técnica para la evaluación de desempeño en cargos directivos. Mientras que con resolución ministerial RM N° 275-2018-Minedu de fecha 2 de junio de 2018, se convoca a la evaluación para los grupos I y II. De acuerdo al cronograma inicial, la prepublicación en el portal del Minedu de la relación de los directivos sujetos a evaluación estaba programada para el 6 de junio del mismo año, la publicación de la relación definitiva de evaluados estaba programada para el 21 de junio y la aplicación de los instrumentos de evaluación inició el 3 de julio. En palabras

de los evaluados, esto supuso un corto plazo para preparar las evidencias para la evaluación.

Otro de los hallazgos fue la relevancia que el clima escolar tenía dentro de las instituciones educativas como parte de los instrumentos utilizados durante el proceso de evaluación y su importancia para superar la evaluación. Cabe precisar que de acuerdo a los resultados del Reporte de evaluación en cifras de la Evaluación del desempeño en cargos directivos de IE, 2018 Educación Básica Grupos I y II, 1994 directivos estaban aptos para ser evaluados y 1461 aprobaron. No se cuenta con el número exacto de directivos de EBR de Lima Metropolitana que efectivamente se presentaron a la evaluación. No obstante, el número de directivos que no aprobaron, alrededor del 25%, podría ser evidencia de que el proceso de evaluación de desempeño directivo podría ser susceptible de mejoras. Se observa que 119 directivos de EBR no lograron superar tres subdimensiones: el nivel 2 de la subdimensión 6 "Clima escolar", subdimensión 10 "Matrícula y preservación del derecho a la educación" y subdimensión 11 "Gestión transparente de los recursos financieros", por lo que no superaron la evaluación.

Asimismo, otra información que consideramos importante está vinculada a las capacidades con las que contaron los comités de evaluación de las UGEL en referencia a los recursos (humanos, legales, entre otros) asignados para desarrollar sus funciones.

Según el portal de PerúEduca la evaluación de desempeño tiene "como objetivo comprobar la eficiencia y eficacia de los directivos en el ejercicio de sus funciones. De igual modo, los "dominios definidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDir) son como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para el proceso de reforma de la escuela. Siendo los mismos: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes", como es evidente por su nombre ambos dominios se abocan a la mejora de los aprendizajes. En caso un directivo no cumpla con sus funciones en relación a lo señalado en el MBDDir, indirectamente no contribuiría a la mejora de los aprendizajes, es decir, al problema público identificado: Bajos logros de aprendizaje en los estudiantes de EBR de Lima Metropolitana. En este contexto, consideramos que el diseño de la evaluación de desempeño directivo 2018 posee aspectos que podrían ser mejorados de tal manera que se logre evidenciar las competencias de los directivos para seleccionar a los que deben superar la evaluación y puedan tener una óptima *performance* en el desempeño de su función. Por ello, hemos denominado nuestro trabajo: "Propuestas de mejora en el diseño de la

Evaluación de Desempeño a cargos directivos de Instituciones educativas (I.E.) públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020”.

1.2. Marco Conceptual del Problema

Considerando el problema identificado y con el fin de tener claridad sobre el mismo, se precisan las siguientes definiciones.

1.2.1. Evaluación de desempeño a directores y subdirectores

En la Ley N.º 29944 – LRM³, el artículo 33 precisa, en referencia al ingreso a cargos y periodo de gestión, que “el profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años. Al término de su período de gestión es evaluado para determinar su continuidad en el cargo o su retorno al cargo docente”.

En el MBDDir, publicado en el año 2014, se considera tres componentes y procesos interrelacionados dentro del Sistema de Dirección Escolar: Evaluación de acceso y desempeño, Programa Nacional de Formación, y Asignación e Incentivos.

La evaluación de acceso al cargo de director o subdirector empieza identificando a aquellos maestros que cuentan con los requisitos y condiciones deseables. Este proceso de selección es permanente y permite acceder al cargo por un periodo determinado, teniendo la posibilidad de ser ratificados por un periodo similar, teniendo en cuenta que los estudiantes evidencien logros de aprendizaje.

La LRM y el MBDDir plantean los estándares de desempeño que sirven para seleccionar a los docentes que buscan acceder a un cargo directivo y para evaluar a los que ya están en dicha función. Las instituciones competentes en dicho proceso son: El Minedu y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizadas.

El Programa Nacional de Formación de Directivos busca fortalecer las competencias de los dominios: Gestión de las Condiciones para la Mejora de los Aprendizajes y Orientación de los Procesos Pedagógicos para la Mejora de los Aprendizajes. Dicho proceso redundará en una mejor evaluación por parte de los directivos, en beneficio de los estudiantes, especialmente.

³ Ley N° 29944 de fecha 25 de noviembre de 2012.

1.2.2. Gestión Escolar

Según Loera (2003), la gestión escolar es el conjunto de labores que ejecutan los actores de una comunidad educativa, la cual involucra a directores, profesores, personal de apoyo, familias y alumnos, y tiene como objetivo generar las condiciones, procesos y ambientes para el aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, de acuerdo al portal del Minedu, los Compromisos de Gestión Escolar son prácticas que buscan lograr el aprendizaje de los estudiantes, sirven para orientar las acciones de las instituciones educativas, siendo así que el accionar de las escuelas se basan en estos compromisos. Los compromisos de gestión escolar son cinco y se precisan en el Anexo 1.

1.2.3. Competencias Directivas

En términos generales, se dice que las competencias son la combinación de capacidades que pueden ser usadas en una situación real. Una competencia es “un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve” (Núñez, 2014, p. 30). En el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), se indica que las competencias son “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Minedu, 2012a, p. 21). En ese sentido, una competencia involucra la singularidad de quien ejerce la acción, así como su “saber hacer”, y el acento ético en el actuar mismo.

Con el tiempo, se ha ido modificando la idea que se tiene sobre lo que significa ser un buen director. Antes de los años setenta, este era representado por el profesor más antiguo o el que tenía más prestigio. Posteriormente, las corrientes sobre la importancia del liderazgo y la calidad influyen también en el ámbito educativo. Empieza el momento dominado por la “Mejora de la Eficacia Escolar” cuyos principales representantes fueron Michael Fullan y Andy Hargreaves (Fullan & Hargreaves, 1996). En los años noventa, hubo el apogeo de los modelos de gestión escolar que introdujo las buenas prácticas administrativas como parte de la labor directiva. (Cuenca & Cáceda, 2017). Ya en el siglo XXI, surge el Liderazgo pedagógico en el que se postula el apoyo y seguimiento que se debe realizar a los docentes y que pone en segundo lugar la labor administrativa. Bajo este enfoque ha sido formulado tanto el MBDD y el MBDDir, documentos marcos con los que se viene trabajando

desde la gestión del entonces ministro Jaime Saavedra, que empezó en octubre de 2013 y culminó en diciembre de 2016.

En este punto, cabe preguntarse, cuáles son las características que evidencian un buen desempeño en los directivos. En palabras de Salazar (2006), un líder pedagógico tiene como tarea fundamental animar a sus profesores en el trabajo “en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza”. Asimismo, se requiere que un demuestre su conocimiento en cuanto a los procesos de enseñanza eficaz, evaluación y cómo ayudar a que la plana docente mejore sus procesos de enseñanza. En el MBDDir se señala más ampliamente lo expuesto en la idea anterior planteadas en las seis competencias distribuidas en dos dominios. (Ver Anexo 2).

1.3. Arquitectura del Problema

Para comprender la complejidad de un problema público, se necesita conocer cada una de sus dimensiones y la interdependencia entre ellas, las dimensiones del problema son las partes que componen el problema (Escuela de Gobierno y Políticas Públicas – PUCP, 2019). El problema público que se aborda en este proyecto está estructurado en cuatro (04) dimensiones. Para poder describir cada una de las dimensiones se hace uso de herramientas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas y la revisión documentaria.

Dimensión 1: Magnitud del problema en Lima Metropolitana

Según lo indicado en el portal del Minedu, en referencia a la “Evaluación del Desempeño en cargos Directivos de IE 2018”, los directivos a evaluar se organizaron en tres grupos, según se indica a continuación:

Tabla 1. Grupos de directivos de acuerdo a su fecha de designación

Grupos	Directivos cuya fecha de designación culmina
I	Antes del 15.02.2019.
II	Entre el 16.02.2020 y el 30.06.2020.
III	Entre el 01.07.2019 y el 15.02.2020.

Fuente: Minedu
Elaboración propia

A nivel nacional, 13 507 directivos estaban aptos para ser evaluados⁴, de los cuales 2136 correspondían a directivos de Lima Metropolitana. Los directivos que se llegaron a evaluar de Lima Metropolitana fueron 2105. De este grupo 1583 directivos superaron la evaluación, lo que representa el 75% de los directivos que se llegaron a evaluar. Todas estas cifras corresponden a directivos de Educación Básica que comprende la Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Especial (EBE) y Educación Básica Alternativa (EBA).

Tabla 2. Directivos aptos, evaluados y aprobados de Educación Básica en Lima Metropolitana

Directivos	Modalidad	Grupo I	Grupo II	Total
Aptos para evaluación				2 136
Evaluados				2 105
Aprobados	EBR	223	1 238	1 461
	EBE	4	33*	37
	EBA	8	77	85
Total		235	1 347	1 583

*Incluye a un director de un PRITE⁵
Fuente: Minedu
Elaboración propia

En lo que corresponde solo a Lima Metropolitana en EBR, 1994 directivos estaban aptos para ser evaluados. De los cuales, 1461 superaron la evaluación, lo que

⁴ De los 13 507 directivos a evaluar, correspondientes a los Grupos I y II, 13 254 llegaron a ser evaluados.

⁵ Programa de Intervención Temprana que brinda atención especializada no escolarizada a niñas y niños menores de tres (3) años con discapacidad o en riesgo de adquirirla.

representa un 73%. En el Grupo I, 223 directivos aprobaron la evaluación. De ellos, 42 pertenecen a Inicial, 77 a Primaria y 104 a Secundaria. Mientras que en el Grupo II, fueron 1238 los directivos evaluados. De los cuales 245 pertenecen a Inicial, 547 a Primaria y 446, a Secundaria. Por tanto, 287 directivos de Inicial aprobaron la evaluación, 624 en Primaria y 550 en Secundaria. Véase la tabla 3.

Tabla 3. Directivos aptos y aprobados por grupo y nivel de EBR en Lima Metropolitana

Directivos	Nivel	Grupo I	Grupo II	Total
Aptos para evaluación				1 994
Aprobados	Inicial	42	245	287
	Primaria	77	547	624
	Secundaria	104	446	550
Total		223	1 238	1 461

Fuente: Minedu
Elaboración propia

En el Grupo III no se encontraban directivos del área de Lima Metropolitana. En referencia a la “Evaluación del Desempeño en cargos Directivos de IE 2020”, se clasificó a los directivos a evaluar en cuatro grupos, según se indica a continuación:

Grupo I: cuya designación finaliza entre el 22/04/2020 y el 30/06/2020

Grupo II: cuya designación finaliza entre el 01/07/2020 y el 31/08/2020

Grupo III: cuya designación finaliza entre el 01/09/2020 y el 31/12/2020

Grupo IV: cuya designación finaliza entre el 01/01/2021 y el 31/05/2021

La relación preliminar de los directivos a evaluar de IE de Educación Básica en Lima Metropolitana asciende a 239 directivos, lo que equivale al 11.19% correspondiente a los Grupos III y IV⁶. Sin embargo, debido a la declaración del Estado de Emergencia en todo el territorio peruano, se suspendieron las actividades previstas en el cronograma de la Evaluación de Desempeño en cargos Directivos de IE públicas de Educación Básica y Técnico Productiva, como se mencionó previamente.

Dimensión 2: Proceso de evaluación de desempeño en cargos directivos de instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana

La evaluación regulada en la norma técnica⁷, se organizó de la siguiente manera:

⁶ En referencia a los Grupos I y II, no tenían directivos a evaluar en el área de LM.

⁷ RM N.º 271-2018-MINEDU.

a) Convocatoria

Mediante la RM N.º 275-2018-Minedu, se convocó a la *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica* en el contexto de la CPM de la LRM del Grupo I y del Grupo II. Asimismo, mediante el citado dispositivo legal también se aprobó el cronograma de evaluación que implicaba actividades desde junio 2018 hasta enero 2019. Posteriormente, con RM N.º 345-2018-Minedu, RM N.º 480-2018-Minedu, RM N.º 516-2018-Minedu y RM N.º 648-2018-Minedu, se modificó el Anexo de la RM N.º 271-2018-Minedu.

De igual modo, mediante la RM N.º 174-2019-Minedu, se convocó a la evaluación de desempeño del Grupo III. De esta manera, se aprobó el cronograma de evaluación que implicaba actividades desde abril 2019 hasta julio 2019.

b) Publicación de la relación de directivos sujetos a evaluación

La lista de directivos para esta evaluación se publicó en la página web del Minedu, organizándolos en tres grupos, según el periodo de culminación de su designación, según se indicó en la Dimensión 1.

c) Evaluación del desempeño en el cargo

Para la conformación de los comités de evaluación, en adelante los comités, cada UGEL dentro de su jurisdicción realiza el proceso mediante resolución y dentro del plazo determinado en el cronograma. Según lo prescrito en la RM N.º 271-2018-MINEDU, el comité está integrado por: “a) El Director de la UGEL o el Jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL, quien lo preside, b) El jefe del área de Gestión Pedagógica de la UGEL o un Especialista en educación de la UGEL y c) Un Especialista en Educación de la UGEL, de la misma modalidad y nivel del evaluado”.

Ya constituido el comité, el presidente llama “a la sesión de instalación y a las sesiones de trabajo necesarias para el cumplimiento de sus funciones según lo establecido en el Manual del Comité de Evaluación.

El Comité de Evaluación verifica los datos de cada directivo sujeto a evaluación y los actualiza para determinar el perfil del cargo en que les corresponde ser evaluado”.

El comité hace uso de la Guía de entrevista semiestructurada que incluye la presentación de evidencias por parte del directivo según lo indicado en la RM N.º 271-2018-Minedu, y en el Manual del Comité. Además, tiene acceso a la

información recabada por los aplicadores externos escogidos por el Minedu, en el caso de Lima Metropolitana fueron aplicadores del INEI, para ser utilizada como evidencia y establecer el cumplimiento de los criterios de evaluación. Según la RM N.º 271-2018-Minedu: “En algunos casos, el cumplimiento del criterio se determina de forma automática desde el aplicativo, en los demás casos es el Comité de Evaluación el que debe determinar el cumplimiento” valorando las evidencias con las que se cuenta.

Cuando el comité haya definido si cada criterio se ha cumplido, el mismo comité ingresa la información correspondiente al aplicativo del Minedu. De manera automática se establece el nivel de logro de cada subdimensión, se calcula el puntaje total que le corresponda a cada directivo de acuerdo al perfil de su cargo, de igual modo se calcula el puntaje final.

Modelo de Evaluación

Según lo indica la RM N.º 271-2018-Minedu en el inciso 5.5.1 sobre Dimensiones y Subdimensiones del Modelo de evaluación, “la evaluación recoge información de tres (3) dimensiones y once (11) subdimensiones que valoran el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación”. En el inciso 5.5.2 sobre la Calificación de cada subdimensión se especifica que “Cada subdimensión es valorada con un puntaje que va entre uno (1) y cuatro (4) puntos. Esta escala de puntuación describe una progresión en el desarrollo o logro del desempeño en la respectiva subdimensión, en el que uno (1) corresponde a un nivel *muy deficiente* y cuatro (4) corresponde a un nivel *destacado* en el desempeño”. (Ver Anexo 3). En el inciso 5.5.3 del mismo documento se precisa que “Para la calificación se establecen criterios de evaluación que se deben cumplir para alcanzar cada nivel de logro de cada subdimensión del modelo, los cuales a su vez son valorados en función de indicadores. Estos indicadores se determinan en función de la evidencia que se recoge a través de los instrumentos de evaluación y de la información obtenida por los sistemas de monitoreo o registros del Minedu, DRE o UGEL”.

La explicación de los instrumentos de evaluación se encuentra en el Anexo 4.

d) Publicación de resultados de la evaluación del desempeño en el cargo

Los resultados por grupo se publican en el portal del Minedu, según las fechas determinadas en el cronograma. El haber superado la evaluación faculta al directivo a mantenerse en el cargo por cuatro años adicionales. En los casos en que el directivo no logre superar la evaluación, su designación como director

o subdirector concluye y debe retornar a su función de docente en la escuela de donde provino o una similar de la misma jurisdicción.

Dimensión 3: Actores en el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las IE de EBR en Lima Metropolitana

Luego de la revisión documentaria, pero, especialmente, después de las entrevistas, se puede identificar a los diversos actores que intervienen en el proceso de evaluación a directivos de IE de EBR en Lima Metropolitana. A continuación, se presenta una descripción de los actores en cuatro grupos: los planificadores de la política, los evaluados, los decisores y los que posibilitan la información.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Minedu precisa lo siguiente sobre la DIGEDD:

Tabla 4. Artículos del ROF vinculados a la DIGEDD

Artículos del ROF	Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD)
134	Encargada de conducir, coordinar, supervisar y evaluar un sistema docente que integre y articule las políticas de evaluación, carrera, bienestar reconocimiento, formación y contratación docente.
135	Tiene las siguientes funciones: a) Diseñar, conducir, supervisar y evaluar un sistema docente, que incluye al personal directivo, para que integre y articule las políticas de evaluación, carrera, bienestar, reconocimiento, formación y contratación de docentes y personal directivo, con perspectiva de desarrollo profesional permanente. b) Conducir y supervisar la formulación articulada de políticas, iniciativas legislativas y reglamentarias, y documentos normativos para la implementación y mejora del sistema docente que abarca a directores y subdirectores. c) Proponer políticas, planes y documentos normativos en materia de evaluación, carrera, bienestar, reconocimiento, formación y contratación del personal docente y directivo.
136	Tiene como estructura orgánica: - Dirección Técnico Normativa de Docentes (DITEN) - Dirección de Evaluación Docente (DIED) - Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento Docente - Dirección de Formación Inicial Docente - Dirección de Formación Docente en Servicio

Fuente: ROF del Minedu
 Elaboración propia

De otro lado, en el artículo 137 del ROF del MINEDU, se especifica la responsabilidad de la Dirección Técnico Normativa de Docente (DITEN): “proponer, implementar y evaluar los lineamientos de política y demás documentos normativos para el desarrollo profesional de los docentes de educación básica y técnico-productiva; así como de su sistema de remuneraciones, pensiones y beneficios”. Esta política incluye al personal directivo. Y, en el artículo 139, se menciona el encargo de la Dirección de Evaluación Docente (DED): “proponer, implementar y supervisar los procedimientos de evaluación para el ingreso, permanencia, ascenso y acceso a cargos en la carrera pública magisterial; así como los procedimientos de contratación

docente”, en el que se incluye a los directores y subdirectores. Ambas direcciones dependen de la DIGEDD.

Los actores que se encuentran en el grupo de los evaluados corresponden al personal directivo, directores y subdirectores, que requieren rendir la evaluación de desempeño de competencias directivas a partir del año 2018. Ellos y ellas son los actores principales que buscan ser habilitados por cuatro años más en el cargo. Quienes no superen la evaluación regresan al cargo docente de su IE de proveniencia o una de parecida jurisdicción.

En el grupo de los decisores, se encuentran los comités de evaluación. Para este proceso, se organizan seis comités de evaluación, uno por cada UGEL de Lima Metropolitana, que asumen el proceso de acuerdo a la modalidad de las instituciones educativas en las que trabajan sus directores: Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, EBE, EBA y Centros de Educación Técnica Productiva (CETPRO). Los comités están conformados por tres miembros: quien lo preside es el director o directora de la UGEL, el o la Jefe de AGEBRE y un especialista de la misma UGEL en la modalidad pertinente. Generalmente quien preside el comité es el director o directora de la UGEL, pero también hay ocasiones en las que dicha función es delegada en el o la Jefe de AGEBRE. En ese caso, los otros dos miembros son dos especialistas de la modalidad correspondiente. Los integrantes del comité se encargan de aplicar los procedimientos e instrumentos de evaluación aprobados por el MINEDU, registrar los resultados en el aplicativo digital en el plazo determinado, responder las consultas o reclamos de los directores respecto a los resultados y elaborar el informe documentado para presentarlo a la DRE de Lima Metropolitana (DRELM).

Cabe mencionar que en otras DRE diferentes a Lima Metropolitana existe otro actor: El Comité de Vigilancia que apoya el proceso. Este comité debe velar para que las normas, procedimientos y actividades planificadas se lleven a cabo de manera transparente. Para que este comité pueda ejecutar sus funciones debe solicitar y recibir información de los diferentes actores involucrados para proceder con medidas correctivas, si es necesario. En regiones diferentes a Lima, la DRE es el ente encargado de conformar este comité y de regular su funcionamiento. Al finalizar la evaluación de desempeño el comité debe informar sobre el proceso de evaluación al Gobierno Regional y al Minedu. Para que el comité realice su labor existe, además, un Manual de Operaciones del Comité de Vigilancia en el que se detallan los aspectos generales de los procesos de evaluación, los actores que participan en él y los canales de comunicación entre ellos. Del mismo modo, se facilitan actas, cartas y modelos de informes que pueden ser utilizados para facilitar el trabajo.

En el otro grupo de actores, se encuentran los que permiten recoger información o la brindan. Los aplicadores de encuestas son quienes la recogen y son enviados desde el INEI por la Dirección de Evaluación Docente (DIED) que depende de la DIGEDD. En las encuestas se busca recoger información sobre el clima escolar, que es una información crucial para superar la evaluación por parte de los directores y subdirectores. Las encuestas se aplican a estudiantes, familias y docentes.

Por ello, los docentes, las familias y estudiantes también son actores importantes del proceso de evaluación de directores pues a través de su participación en las encuestas se puede saber si el clima escolar es propicio para el aprendizaje, que incluye las relaciones entre los estudiantes, sus profesores, directivos y otros trabajadores de la IE; un trato equitativo y justo; vínculos de permanencia; grados de comparación y competitividad entre los estudiantes; involucramiento en la gestión de parte de las familias; y la medida en que los estudiantes, profesores y otros trabajadores colaboran con la IE.

Dimensión 4: Condiciones para el proceso de evaluación de desempeño de directores de IE de EBR en Lima Metropolitana

Las condiciones para la evaluación de directores están reguladas en la RM N.º 271-2018 Minedu. En ella, se puntualiza las disposiciones, modelos, organización e instrumentos para desarrollar este proceso. Después de entrevistar a directores, subdirectores y docentes de EBR, a miembros de comités evaluadores, a especialistas del Minedu involucrados en este proceso de evaluación y aplicadores del INEI, se encuentran algunas carencias en el diseño de las condiciones de la evaluación a los directivos.

Se tomó conocimiento que por experiencia de un comité que, en caso haya algún reclamo sobre los resultados por parte de algún director, el proceso es muy largo y engorroso por lo que la mayoría de directores que tuvieron reparos con la evaluación se abstuvieron de presentarla dada su complejidad. Además, la norma técnica no especifica el proceso para formular reclamos. Esto fue mencionado tanto por los directivos evaluados que citaban los casos en los que sus pares que no fueron ratificados en los cargos procuraron formular reclamos, pero dada su complejidad no lo consiguieron.

Otro aspecto que no favoreció a que las condiciones de la evaluación fueran las adecuadas es que, como sucede en estos procesos, se abrieron procesos administrativos a los miembros de los comités evaluadores no por negligencia ni falta de celeridad en el proceso, sino por disconformidad con el resultado por parte de los directores que no la superaron. En esos casos la norma afirmaba que la UGEL debía

defender los resultados a través de sus asesores legales. Sin embargo, la UGEL no dispuso de ese personal para la defensa de sus intereses. Esto ocurre cuando quien preside el comité evaluador no es el Director o Directora de UGEL.

1.4. Marco Institucional y normativo relacionado con el problema

En la siguiente tabla se presenta el marco normativo del problema identificado en el que destaca la Ley de Reforma Magisterial y sus modificaciones.

Tabla 5. Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado	Marco desarrollado frente al problema identificado
Fallas en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 - 2020	Ley N.º 28044 Ley General de Educación.
	Ley N.º 29062 Ley que modifica la Ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial.
	Ley N.º 29944 Ley de Reforma Magisterial
	Decreto Supremo N.º 005-2017 Modificación del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
	Decreto Supremo N.º 012-2018 Modificación del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
	Decreto Supremo N.º 014-2019 Modificación del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
	Decreto Supremo N.º 001-2020 Modificación del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
	Programa Presupuestal 0090 Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular.
	Anexo 2 del Programa Presupuestal 0090 Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular.
	Decreto Legislativo que incorpora una disposición complementaria, transitoria y final a la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial

Fuente: Minedu y MEF
Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa el marco institucional del problema identificado que son normas vinculadas a la Evaluación de desempeño.

Tabla 6. Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado	Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado
Fallas en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 - 2020	Resolución Ministerial 271-2018-MINEDU (31.05.2018), que aprueba la Norma Técnica denominada "Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial".
	Resolución Viceministerial 013-2020-MINEDU (15.01.2020), que aprueba los "Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas"
	Resolución Viceministerial 065-2020-MINEDU Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial
	Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado con Decreto Supremo N.º 001-2015-MINEDU

Fuente: Minedu
Elaboración propia

En las siguientes tablas se observa las políticas públicas generales y específicas de la situación problemática detectada.

Tabla 7. Políticas públicas generales frente al problema identificado

Problema identificado	Políticas Públicas Generales
Fallas en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 - 2020	Acuerdo Nacional Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 al 2021 Proyecto Educativo Nacional al 2036 Una ruta para el Perú del Bicentenario

Fuente: Acuerdo Nacional y Minedu
Elaboración propia

Tabla 8. Políticas públicas específicas frente al problema identificado

Problema identificado	Políticas Públicas Específicas
Fallas en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 - 2020	Marco del Buen Desempeño del Directivo Marco del Buen Desempeño Docente Resolución Ministerial N.º 0547-2012-ED

Fuente: Minedu
Elaboración propia



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

En este segundo acápite se presenta un marco teórico que sirve como referencia para plantear un análisis de las causas que se basan en evidencia que explica el problema identificado.

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

Los procesos de evaluación siempre están presentes en cualquier institución con la finalidad de cuantificar el rendimiento o los resultados. “La evaluación de desempeño de un trabajador, en sus diversas formas, es una actividad necesaria para determinar el grado de cumplimiento de la labor encomendada” (Cubero, Visbal & Olivar, 2017, p.2). “La evaluación de desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Esta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas”. (Brazzolotto, 2012, p.25).

Al implementar la evaluación es importante considerar que este proceso es una compleja práctica que implica diversos temas técnicos, académicos y políticos. Estos tienen efectos que repercuten en maestros, estudiantes y padres de familia (Elizalde & Reyes, 2008) en el caso de la evaluación de directivos. Es sumamente importante considerar las condiciones para evaluar a los directivos ya que con ellas se determina desde diversos puntos de vista los enfoques de espacio y tiempo, que consecuentemente evidencian el desempeño en cargos directivos. A través de este proceso se podrá determinar no solo un aspecto de su conocimiento en didáctica, gestión o liderazgo, sino de manera integral para que, por medio de los indicadores, se pueda medir la eficacia y eficiencia.

2.1.1. La comunicación en la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que brinda información importante sobre las competencias con las que cuenta el trabajador para tomar las decisiones que correspondan. La información que se trasmite en este proceso es sumamente relevante y útil no solo para quien realiza la evaluación sino también para

quien es evaluado. Por ello la manera de comunicar la información en todo el proceso debe ser oportuna, veraz, objetiva y precisa.

De acuerdo a Paulo Reis (2007), uno de los factores críticos de éxito para implementar un sistema de evaluación de este tipo se relaciona con la comunicación eficaz y la cultura organizacional favorable con la que se cuenta. Por ello, es relevante cuidar la manera en que se desarrolla el proceso de comunicación, tanto de los indicadores de evaluación, de las condiciones en las que se dará la evaluación y la manera de comunicar los resultados posteriores.

La gestión del capital humano de cualquier organización incluye los procesos de desarrollo de las personas, es decir, la capacitación y el perfeccionamiento de las capacidades profesionales y personales. Estas implican la formación y el progreso del conocimiento, aprendizaje y competencias, así como su posterior proceso de comunicación (Chiavenato, 2009). Como dice el mismo autor, una de las notas que contiene una evaluación de desempeño eficaz es ser específico en el mensaje y propiciar la comunicación de doble vía, vale decir, la retroalimentación bilateral.

De acuerdo a la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, al implementar un sistema de evaluación por desempeño se debe fortalecer “la sensibilización de los servidores públicos acerca de la mayor previsibilidad y transparencia” (Iacovello & Pulido, 2016, p.41) del proceso, es decir, mientras se señale mejor los procedimientos y exista una comunicación eficiente sobre cómo se implementará, mejores resultados se podrán obtener.

2.1.2. Los instrumentos en la evaluación de desempeño

Otro de los aspectos fundamentales para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño consiste en disponer de apropiados instrumentos de evaluación ya que estos son los medios que permiten recabar la información de una manera sistemática.

“Para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores (...), es necesario concebirla en dos niveles: el de resultado y el de competencia (...). La segunda, define indicadores a través de dos formas fundamentales de las competencias: las de aptitudes (competencias cognitivas), y las de actitudes (competencias volitivas). Las aptitudes que constituyen un indicador del grado de conocimientos, habilidades que posee el trabajador.” (Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán & Pérez-Campdesuñer, 2016).

Por ello para que un instrumento de evaluación permita realizar una evaluación de desempeño este debe estar bien formulado. Uno de sus aspectos medulares es la correlación entre los indicadores y los aspectos que se busca evaluar. De acuerdo a Gorriti Bontigui (2007, p.15) “los indicadores identifican los efectos o señales tangibles y cuantificables en las que se manifiesta la ley. Normalmente suelen ser aspectos

cuantificables como errores, cantidad crítica a producir, quejas, número de veces que algo debe repetirse. La principal característica del indicador es que no está bajo el dominio directo del trabajador/a, sino que es consecuencia de sus acciones, efectos de su proceder”.

2.1.3. Los actores a cargo de la evaluación de desempeño

El principal actor a cargo del proceso de evaluación son los evaluadores. Asimismo, se puede contar con un equipo externo que recoge información como insumo para los evaluadores. Muy frecuentemente se conoce a quienes evalúan como comité evaluador.

2.1.3.1. Los comités de evaluación

Quienes conforman estos comités de evaluación son especialistas que deben llevar a cabo el proceso de evaluación. Sin embargo, pudiera darse el caso que ellos no cuenten con las competencias idóneas para desempeñarse a cabalidad en la tarea encargada, parafraseando a Brazzolotto (2012), el éxito de los procesos de evaluación de desempeño debe ser conducido bajo los siguientes mecanismos:

- a. Capacitar a los miembros del comité en las técnicas de evaluación utilizadas.
- b. Si el miembro del comité se ausenta debe estar previsto su reemplazo el cual debe tener los conocimientos señalados en los literales anteriores.
- c. Deben evaluar en forma objetiva. Así entonces, se debe establecer que si se infringe alguna de las normas sobre la evaluación o su técnica sobre las cuales ha sido debidamente aleccionado, el miembro del comité será sancionado.
- d. Las decisiones tomadas por los miembros del comité son definitivas.

Los miembros del comité están obligados a dominar el sistema de puntuación y el cronograma en el que se realizan las evaluaciones a fin de que estén preparados con la debida antelación y tener en claro las normas del desempeño. Asimismo, es deber de los miembros del comité mostrar transparencia en cada una de sus acciones. Para ello, están obligados a dominar todo el proceso de evaluación, sus fortalezas y debilidades. Por tanto, es necesario que cada comité sea partícipe del fortalecimiento de sus competencias previo al inicio del proceso de evaluación.

De otro lado, para que un proceso de evaluación tenga éxito es necesario que los evaluados perciban que este se administra con justicia, ya que este proceso evaluativo es fundamental para ver cómo se desempeñan las personas evaluadas.

Es por ello que se presentan dos posibles sesgos frente a una posible parcialidad. De acuerdo con Brazzolotto (2012), cuando los miembros de comités evaluadores cometen algunos de los siguientes errores “se producen mediciones subjetivas del desempeño” de los directores. “Esto conduce a distorsiones en la calificación, ya que el evaluador no logra conservar su imparcialidad”.

A continuación, se enuncia algunas probables causas subjetivas que podrían influir en la imparcialidad de los miembros del comité:

- El miembro del comité evaluador tiene una preconcepción personal sobre el evaluado, la cual puede estar fundada en estereotipos, lo que puede afectar el resultado.
- Las calificaciones pueden verse alteradas por hechos realizados recientemente por el evaluado.
- Algunos miembros evaluadores prefieren no poner calificaciones muy altas o muy bajas, alterando así sus mediciones para que permanezcan cerca al promedio.
- Ciertas cualidades del evaluado podrían influir en la evaluación total de una persona. Por ejemplo, si el evaluado se caracteriza por una apariencia agradable a los ojos del evaluador, se podría asociar a que también es puntual y cooperador. Esto podría dar un puntaje favorable a pesar de que estas características no se vinculan entre sí.
- Algunos miembros de comité evaluador pueden adoptar actitudes benevolentes, impulsados por el deseo de agradar. Esta situación muestra la tendencia a mostrar un aspecto amable con el fin de evitar controversias.
- Cuando la evaluación se afecta por una anterior observación de otra persona.
- Cuando quien evalúa brinda una calificación favorable a quienes considera que son similares a su persona.

Para intentar evitar este tipo de apreciaciones, se sugiere que los miembros del comité evaluador se capaciten en estos aspectos para ser conscientes de este tipo de criterios subjetivos. Y cómo estas consideraciones podrían afectar severamente sus decisiones, que perjudican su desempeño y el resultado de los evaluados.

Por otro lado, podría suceder que algunos miembros de los comités evaluadores sean elegidos no por poseer las competencias necesarias para dicha función, sino por clientelismo, o simplemente por corrupción, obstruyendo la evaluación transparente.

Respecto a las capacidades del comité evaluador este debe contar con todas las herramientas y recursos que hagan posible el cumplimiento de sus funciones; en otras palabras, contar con el apoyo administrativo, consultivo y legal que le permita hacer frente a situaciones no previstas en el proceso de evaluación.

2.1.3.2. Los recolectores de información

Como parte de algunos procesos de evaluación se requiere contar con actores externos que se encarguen previamente de un proceso de recolección y sistematización de información. Este insumo permite a los encargados del proceso tomar una decisión sobre la base de esos resultados. Estos datos pueden ser

recogidos a partir de diferentes instrumentos estadísticos: encuestas, guías de observación, listas de cotejo, entre otras. Sin embargo, podría suceder que los recolectores de información, denominados comúnmente aplicadores o encuestadores, cometan errores u omisiones involuntarias referente al seguimiento del protocolo de aplicación de los instrumentos que originaría la distorsión en el proceso de recabar información. Esto podría estar ocasionado por, en palabras de Bohlander (2001), el hecho de no haber desarrollado las habilidades necesarias de observación por lo que podría haber distorsiones en la evaluación. Otro aspecto a considerar podría ser la falta de capacitación sobre los protocolos a seguir. Sobre el punto mencionado, Brazzolotto (2012) considera que es preciso otorgar conocimientos para aplicar la evaluación por cada uno de los ítems que conformen la evaluación de manera clara y precisa con la aceptación por escrito de que ha sido debidamente aleccionado para cada rubro.

2.1.4. Condiciones que afectan la evaluación de desempeño

Si bien es importante esta clase de evaluación de desempeño de trabajadores, conviene reconocer que resulta difícil de llevarla a cabo de manera adecuada. Dentro de las fases del proceso de evaluación de desempeño se encuentra: la planificación, el diseño del sistema de evaluación, la implementación, la retroalimentación del empleado y la retroalimentación del sistema de evaluación. La planificación del proceso corresponde a la primera fase y en ella se decide la población a evaluar, el criterio básico de valoración y la metodología. La etapa del diseño busca construir el sistema que se desee aplicar, considerando los aspectos planteados en la planificación. “La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden” (Sánchez y Calderón, 2012, p.11). Como afirman los mismos autores “(...) en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación (...)” (Ibid). “Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin” (Sánchez y Calderón, 2012, p.12). En la retroalimentación del empleado se realiza una entrevista de evaluación y posteriormente, la retroalimentación que se brinda a la persona evaluada. En la retroalimentación del sistema de evaluación se debe verificar si se alcanzaron los objetivos del proceso. Si la planificación fue adecuada y efectiva, si el

proceso se desarrolló según lo planificado, y si las actividades ayudaron a realizar un proceso de evaluación efectivo

2.1.5. El clima institucional en la evaluación de desempeño

El clima institucional de una escuela se define como el conjunto de características que experimentan los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia y la percepción que se tiene de ellas dentro de un ambiente escolar y cómo ellas determinan sus conductas.

Según lo señalado en el artículo “Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de Obregón, Estado de Sonora”, el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que los individuos tienen de una empresa y su entorno. Es importante conocer el sentir de los miembros de una organización, y como en este caso concreto, los miembros de una comunidad educativa sobre el clima organizacional, ya que este afecta a las personas en diferentes aspectos como el fisiológico, psicológico, social, etc. Específicamente en el caso citado se menciona que pueden existir maestros con las aptitudes idóneas y, sin embargo, si no se encuentran en un ambiente favorable, no lograrán desarrollar su potencial. El clima organizacional se puede medir a través de la observación y la entrevista, aunque lo más común son las encuestas.

Más específicamente, el clima escolar es definido como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (Mendoza y Ballesteros, 2014).

Asimismo, según Frisancho (2016), citado por el Minedu (2017) los componentes del clima escolar son los siguientes: características físicas de la institución educativa, las relaciones interpersonales y el sistema de creencias y valores que tienen los miembros de la comunidad educativa. Quienes son los responsables de evaluar el clima institucional de cada escuela son los directores y subdirectores por ser ellos los principales expertos en la participación de todos los miembros de la institución. Por ello, forma parte de sus funciones y por consiguiente es viable que el cumplimiento de esta función sea evaluado.

2.2. Causas del problema

Lo analizado en el marco teórico, sumado a la recopilación de información a través de entrevistas y revisión documental configuran los insumos para establecer las causas del problema. En este contexto, se han reconocido cinco causas que explican

el problema en cuestión: 1) Fallas en la comunicación en la evaluación de desempeño directivo; 2) Los instrumentos en la evaluación de desempeño; 3) Los actores en la evaluación de desempeño (comités de evaluación y recolectores de información); 4) Condiciones que afectan la evaluación de desempeño; 6) Clima institucional en la evaluación de desempeño. A continuación, se explicarán cada una de las causas identificadas:

2.2.1. Fallas en la comunicación en la evaluación de desempeño directivo

En el caso de la evaluación de desempeño de los directores y subdirectores, como se señaló anteriormente, algunos de los entrevistados afirmaron que esperaban que los directivos debían estar preparados con evidencia e informes que sustenten lo trabajado durante los últimos años, pero sin saber específicamente en qué aspectos puntuales. En un principio, se pensó que esta situación generó, para los directivos, un vacío de información y en algunos casos los perjudicó en la medida que no disponían de las evidencias suficientes para afrontar parte de la evaluación.

No obstante, una directora de un comité en una UGEL de Lima Metropolitana, indica que con el MBDDir los directores y subdirectores pueden inferir sobre los aspectos en los que serán evaluados, a pesar de no estar de manera explícita o especificada para este cometido. Según lo informado por una especialista del MINEDU encargada de supervisar la implementación de parte de los aplicadores del INEI, la documentación que era requerida a los directivos se ceñía a las evidencias de lo ejecutado en el año en que se realizó la evaluación. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que no hubo falta de información anticipada respecto a los contenidos de la evaluación, sino todo lo contrario. Por otro lado, la Coordinadora de los aplicadores del INEI de la sede de Lima-Metropolitana y que tuvo a cargo a 249 personas entre jefes de equipo, aplicadores y asistentes, afirma que se brindó más información que lo que regularmente se publica en evaluaciones previas. Por lo mencionado por la Coordinadora de la sede de Lima del INEI y la especialista del MINEDU se puede concluir que la comunicación fue transparente ya que la información publicada permitió a los directivos conocer los indicadores que se considerarían en la evaluación.

Como se señaló anteriormente, si bien los directivos pueden inferir sobre lo que serán evaluados, la norma no lo menciona de manera explícita, por lo que tienen que tener evidencias e informes que sustenten su trabajo al momento que son evaluados por los especialistas de la UGEL. Siendo el criterio de estos últimos el que define lo que se les solicite a los directivos al momento de su evaluación.

Cabe señalar que, si algún directivo no contó con las evidencias, no fue porque no tenía conocimiento de que formaba parte de la evaluación, como algunos entrevistados han dejado entrever, sino porque aquellos directores y subdirectores no cumplieron con la formalidad, inherente a su función, de registrar a través de actas, listas de asistencias o fotografías las diferentes actividades ejecutadas.

2.2.2. Deficientes instrumentos de evaluación de desempeño

El manual de evaluación a directores establecido por el Minedu busca medir la eficacia en la gestión de procesos centrales que son de responsabilidad del directivo evaluado para la provisión de los servicios educativos. Estos indicadores han sido definidos por la DIGEDD que está a cargo de este proceso. En adición a ello la selección de los diferentes grupos a ser evaluados se realiza a partir de las bases de datos provenientes de los sistemas de información. La DIGEDD, a su vez, delega el proceso de evaluación en dos grupos de actores: los relacionados a los del INEI y los relacionados a las diferentes DRE o en las UGEL, en el caso de Lima Metropolitana. Ambos grupos de actores reciben el encargo de evaluar a todos los directores y subdirectores por ámbito territorial, utilizando cada uno instrumentos de evaluación brindados por esta dirección. El órgano del INEI a cargo de la aplicación y sistematización de los instrumentos es la Dirección Nacional de Censos y Encuestas, la cual tiene la función de entregar posteriormente dicha información a las DRE y UGEL para la toma de decisiones correspondiente. Las DRE o UGEL, asimismo, tienen la tarea de conformar los comités evaluadores para ejecutar dicha función. Estos comités están liderados por el director de la institución (DRE o UGEL) o un especialista designado por él o ella y dos especialistas más.

Después de haber realizado la segunda etapa de entrevistas de nuestra investigación, se logró obtener mayores alcances al respecto. Como la de una subdirectora que manifiesta que, si bien la encuesta era sencilla, en algunos casos los padres o madres no comprendían las preguntas o en otras circunstancias preferían no responder ciertas secciones de la encuesta.

Una directora de Inicial señaló que el instrumento debería ser más preciso dependiendo de la modalidad y nivel que se evalúa. Ella afirma que existen particularidades que no se llegarían a abarcar, especialmente en el Nivel Inicial, con un solo instrumento (encuesta) como el que se ha utilizado. Por ejemplo, los estudiantes en los primeros grados de la EBR no pueden generar una opinión acerca de sus directores, a diferencia de los estudiantes de los últimos grados de Secundaria. En cambio, sí podría ser evidente cómo es la relación que el directivo mantiene con los niños si se observa su interrelación y posteriormente se podría inferir cómo es el

clima escolar. De ahí la necesidad, según la directora, de hacer más preciso el instrumento o de ponderarlo de manera diferente.

De otro lado, es sabido que solo los padres de familia de un aula de clase en cada institución educativa resuelven la encuesta. Durante las entrevistas se mencionó que esta situación limitaba conocer la opinión y percepción de los padres de familia en una mayor magnitud.

Otro hallazgo que surgió durante las entrevistas con respecto a los instrumentos de evaluación es la falta de relación de los Cinco compromisos de gestión con la evaluación de desempeño, específicamente durante la entrevista que realiza el comité. Dichos compromisos plantean la ruta que debieran seguir los directivos durante todo el año. Es por ello que llama la atención que estos compromisos no sean considerados de manera explícita durante este proceso.

2.2.3. Capacidades limitadas de los actores en la evaluación de desempeño

Como se ha mencionado anteriormente, los evaluadores están divididos en dos grupos: los comités evaluadores que pertenecen a cada DRE o UGEL en el caso de Lima Metropolitana y los recolectores de información del INEI.

2.2.3.1. De los comités de evaluación

En primer lugar, debe establecerse que los miembros del comité deben estar sujetos a cánones de honradez, veracidad, intangibilidad, justicia y probidad. No debe permitirse en modo alguno que se vulnere el principio de imparcialidad al que están sujetos todos los directores y subdirectores a ser evaluados. Del mismo modo, deben regirse bajo el principio de transparencia, es decir, su evaluación debe estar basada en criterios y calificaciones objetivas, sustentadas. Todos los directores y subdirectores deben ser evaluados por los miembros del comité bajo un principio de trato justo e igualitario, sin ningún tipo de privilegios, ventajas o prerrogativas.

Quienes realizan la entrevista a los directivos durante el proceso de evaluación son especialistas y personal directivo de la UGEL, quienes conforman el comité. Ellos mantienen un trato constante con los directores y subdirectores evaluados a través del proceso de monitoreo y asesorías a los directivos durante todo el año. Ambos actores, evaluados y evaluadores, previo a la entrevista de evaluación de desempeño realizan un trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes, que es el logro del aprendizaje por parte de los estudiantes. Entonces, llegado el momento de la entrevista no solo se está evaluando a los directores y subdirectores, sino el propio trabajo de la UGEL. Por lo manifestado por los especialistas del MINEDU, principalmente, no son pocas las veces en que durante las entrevistas se aprobó a directivos que no tenían el desempeño necesario ya que de no hacerlo se estaría indirectamente reconociendo

que el trabajo de la UGEL no se había desempeñado de manera adecuada. Sumado a esto cabe señalar la posibilidad de alguna injerencia en los resultados de la entrevista pues se ha establecido previamente un vínculo entre evaluador y evaluado. Esto se puede ver corroborado en la afirmación de una jefe de comité de una UGEL que señaló que en su jurisdicción no se desaprobó en la entrevista a ningún directivo y si eso ocurrió se debió al resultado de las encuestas.

De otro lado, el comité es responsable de aclarar dudas y resolver las quejas de los evaluados respecto del proceso y resultados, los cuales debieran ser resueltos en los plazos establecidos en el cronograma. Asimismo, los miembros del comité son responsables administrativa, civil o penalmente por los actos realizados en el marco de sus funciones⁸. En la Norma Técnica están delimitadas las funciones que tiene el comité; sin embargo, no se precisó, por ejemplo, el proceso para la atención de reclamos de los directivos evaluados y los recursos legales que ellos podrían utilizar para dicho fin.

En la entrevista realizada a una Jefe de AGEBRE de una UGEL de Lima Metropolitana, quien presidió el comité en su UGEL, se comentó que una vez acabado el proceso debiera de finalizarse las funciones del comité. Sin embargo, en su caso particular les llegaron acciones de amparo de directivos que no hubieron aprobado la evaluación, incluso manifestó que SERVIR les dio la razón a los demandantes y se decía que debieran de volver a hacer el proceso. En otras UGEL sucedieron casos similares. Ante esta situación tuvieron que sacrificar parte de su equipo y contratar a un abogado para atender, por ejemplo, las demandas recibidas. Esto ocasionaba que dejaran de realizar otras funciones sobre las cuales también tenían que rendir cuentas. Por otro lado, también tuvieron que enviar un documento y correo a la DRELM para dejar en claro que el área legal de la UGEL debiera ser la que tuviera que responder a este tipo de documentos y no los comités de evaluación. Esto generó un mal clima entre los funcionarios de la UGEL y el comité. Si bien es cierto la mayoría de denuncias no procedieron, el hecho que no se haya precisado la atención que se debiera de dar ante este tipo de escenarios, hizo que se dejara al comité en una situación un tanto precaria.

2.2.3.2. Limitadas capacidades de los recolectores de información

Para recabar información de las diferentes instituciones educativas a través de encuestas, el Minedu recurre al INEI por su experiencia en el rubro. El INEI para llevar a cabo esta tarea cuenta con personal externo a los que se les designa como aplicadores, quienes aplicaron los instrumentos de evaluación a los directores y subdirectores, docentes, familias y estudiantes de secundaria.

⁸ Resolución Viceministerial N.º 065-2020-MINEDU.

El equipo del INEI en Lima Metropolitana estuvo compuesto por 250 personas entre una Coordinadora a cargo de la sede, 55 jefes de equipo, 164 aplicadores y 30 aplicadores asistentes. Ellos estaban encargados de aplicar diversos instrumentos de evaluación, principalmente encuestas para medir el clima institucional. Los alumnos de los tres primeros grados de Secundaria resolvieron encuestas; familias de Inicial y Primaria; y profesores de todos los niveles. Además, aplicaban una guía de observación que permitió recabar información descriptiva sobre diferentes aspectos de la gestión escolar desde seguridad, limpieza, mobiliario, infraestructura, material didáctico, observación del recreo, asistencia, y a la vez evidencia sobre documentos curriculares y monitoreo a los docentes. Para ello se realizó una visita de tres días a cada IE.

Los aplicadores no fueron especialistas en educación sino profesionales en diversos campos, pero que al ceñirse al instrumento y al protocolo pudieron recabar la información deseada. El resultado de ambos procesos: aplicación de encuestas y de guía de observación representaron un peso importante dentro del puntaje de la evaluación general.

Durante la entrevista a la especialista del MINEDU que realizó el monitoreo a las acciones de los aplicadores, se señaló que en algunas ocasiones se detectaron casos en que no se siguió el protocolo en su totalidad. Por ejemplo, se solicitaba que los aplicadores debían completar previamente alguna sección de la guía de observación antes de ingresar a la IE para agilizar el proceso de recolección; sin embargo, esto no siempre sucedía así y originaba un retraso en el inicio del proceso de recojo de información.

Otra dificultad detectada fue la falta de habilidades blandas de algunos aplicadores lo que no favorecía a un óptimo desarrollo de la evaluación. El hecho de no ser puntual o de no ser empático con los encuestados podría haber influido en el proceso. Algunos directores indicaron que existieron aplicadores que no demostraron asertividad; otros indicaron que tuvieron un trato poco cordial hacia los directores.

Distinto fue lo señalado por algunos directores entrevistados sobre la falta de criterio que algunos aplicadores manifestaron. Por ejemplo, citaron el caso de un frasco de alcohol que tenía la fecha vencida y que esto perjudicó el puntaje dentro de la evaluación. Otro caso mencionado fue el de una camilla que no estaba en óptimas condiciones, pero que cumplía su función y que disminuyó el puntaje del director evaluado. Por ello, fue manifestado que los aplicadores se ceñieron al protocolo y carecían de discrecionalidad. Además, citaron que algunos aplicadores no tenían un criterio claro sobre la dinámica de la jornada escolar, lo que pudo en algunos casos complicar la aplicación de los instrumentos.

2.2.4. Limitadas condiciones de evaluación

En el caso de esta clase de evaluación a directores y subdirectores cuando se hace mención a las condiciones se hace referencia a: la programación, es decir, contar con un cronograma; que se sepa qué directivos están considerados en qué grupo; que se informe a los directivos sobre el proceso, el contenido y características de la evaluación. Todas estas condiciones se cumplieron. Si bien en un primer momento, producto de las primeras entrevistas se generó una duda sobre si se habían cumplido o no las condiciones de evaluación, como resultado de la segunda etapa de las entrevistas se concluyó que sí se tuvo las condiciones adecuadas para la evaluación de desempeño.

2.2.5. Complejidad al evaluar el clima institucional

En todas las evaluaciones de desempeño el clima de la organización en la que se ejecuta el proceso es una pieza clave pues refleja la convivencia y las relaciones entre los diferentes grupos humanos. En el caso de la evaluación materia de análisis al mencionar clima institucional se hace referencia al clima escolar, es decir, el clima particular que se vive en cada escuela.

El modelo de evaluación contempla tres dimensiones, las cuales a su vez están divididas en subdimensiones y cincuenta y dos criterios. Las dimensiones son: Procesos, Cultura Escolar (dentro de la cual se encuentra la subdimensión Clima escolar y convivencia escolar) y Gestión de las Condiciones Operativas y de Recursos de la Institución Educativa.

Respecto a la subdimensión “Clima Escolar”, varios de los entrevistados entre los que se encuentran miembros de comité evaluador de las UGEL, directores y subdirectores, aplicadores del INEI y especialistas del MINEDU, manifestaron que este fue un punto crucial para esta evaluación, al punto que si no se aprobaba en “Clima Escolar” no se aprobaba la evaluación, así se hubiera aprobado en otros criterios. Para la evaluación de esta subdimensión se realizaban encuestas a las familias de estudiantes de Inicial y Primaria y, como ya se mencionó anteriormente a estudiantes de Secundaria. Por otro lado, una especialista de una UGEL miembro del comité Evaluador manifiesta que algunos directivos pudieron salvar esta evaluación presentando documentación que evidenciaba lo que habían realizado para mejorar el “Clima Escolar”, a pesar de que no había evidencia de que este había mejorado.

Sin lugar a dudas contar con la opinión de las familias y estudiantes resulta importante, pero podría generarse sesgos al momento de realizar las encuestas. Esto debido a la no comprensión de las mismas, la poca importancia que se les pudiera brindar por parte de los encuestados, la aversión por la persona evaluada, entre otras causas, en detrimento del trabajo realizado por los evaluados.

Según lo indicado en varias entrevistas, algunos directores o subdirectores no aprobaron la evaluación de desempeño debido a los resultados que obtuvieron en la evaluación del clima institucional. Una de las subdirectoras comentó que algunos directores fueron descalificados en la encuesta por los docentes que tenían a cargo, pues ellos no estaban de acuerdo con el nivel de exigencia del directivo hacia su equipo. Esto originó en algunos casos hasta protestas por parte de las familias, quienes no estaban de acuerdo con su destitución. En algunas II.EE. había un mal clima institucional previo a la designación del director, ya que muchos docentes estaban acostumbrados a una zona de confort en donde no primaba la exigencia. Por ello en algunos casos los directores a pesar de contar con las competencias de liderazgo directivo no pudieron revertir esa situación y en la encuesta no fueron evaluados de manera objetiva.

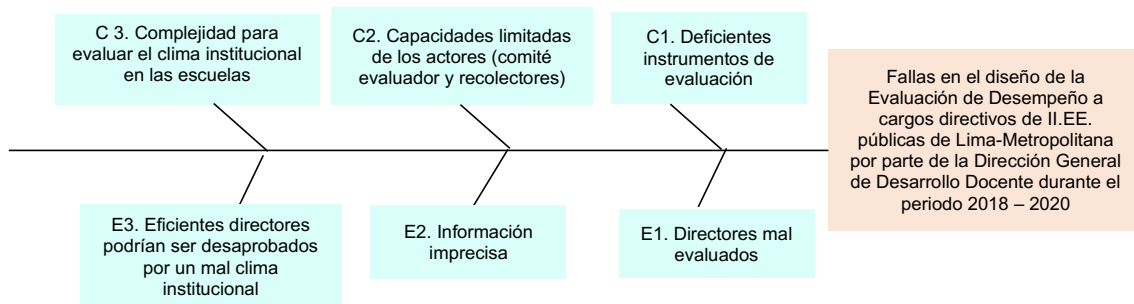
Asimismo, un caso similar fue mencionado acerca de las encuestas que los estudiantes a partir de tercero de secundaria respondieron. También desaprobaron en clima institucional a los directores que se mostraban muy exigentes y formales. Estos casos sucedieron en algunas II.EE. en donde el liderazgo directivo al que habían estado acostumbrados era muy diferente.

Otro caso señalado fue el de una institución emblemática y cómo la mala *performance* del director perjudicó a los subdirectores ya que fueron evaluados sobre el mismo clima institucional. Se aseveró que en dicha IE los subdirectores contaban con las competencias directivas y tenían un buen desempeño, pero que no fueron ratificados por el arrastre de la mala gestión del director.

Por todo lo mencionado se afirma la que evaluar el clima de cada escuela es un proceso complejo ya que tiene un componente de subjetividad e involucra diversos factores y actores simultáneamente.

Después de haber analizado las seis posibles causas del problema identificado, se concluyó que: Deficientes instrumentos de evaluación de desempeño, Capacidades limitadas de los actores (comité evaluador y recolectores) y Complejidad al evaluar el clima institucional son las principales causas de las Propuestas de mejora en el Diseño de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la DIGEDD durante el periodo 2018 – 2020.

Figura 2. Análisis causal del problema público – Diagrama de Ishikawa



Elaboración propia



CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

Una vez identificadas las causas del problema: deficientes instrumentos de evaluación, capacidades limitadas de los actores (comité evaluador y recolectores), y complejidad al evaluar el clima institucional, se presentará la tabla que señala el índice de jerarquización de las causas de la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP.

La causa que obtuvo un mayor puntaje es Deficiente instrumentos de evaluación. Se le otorga un alto impacto a esta causa pues es a partir de los instrumentos con los que se recoge la información que se toman las decisiones de la evaluación. Por ello, el nivel de impacto es bastante relevante ya que el instrumento recoge información que hace evidente el desempeño de directores y subdirectores. Adicionalmente, proporciona datos sobre el clima escolar. De otro lado, la consideramos factible de modificación por parte de la DIGEDD del MINEDU debido a que esta dirección es la responsable de elaborar los instrumentos de evaluación y tiene la rectoría sobre la evaluación del desempeño directivo.

Asimismo, a la causa Capacidades limitadas de los actores, que se refiere tanto al comité evaluador como a los recolectores, se le otorga un alto impacto. Esto debido a que son los comités quienes llevan a cabo la entrevista a los directivos evaluados y, con los lineamientos de la norma técnica, tienen a su cargo los resultados finales de la evaluación. Como ya se explicó anteriormente, los comités al estar conformados únicamente por miembros de las UGEL, en el caso de Lima, pueden tener sesgos involuntarios al momento de evaluar a los directivos, situación que la norma técnica puede solucionar en la medida en que involucre a otros actores como parte de este comité. A pesar de que el trabajo de campo de los recolectores de información también es importante pues sirve como insumo para los encargados de la evaluación, se debe precisar que la performance de cada recolector es independiente y heterogéneo en el desarrollo de sus funciones y que no depende de la norma técnica pues esta ya brinda el marco para esta función. Cabe señalar que ninguno de los grupos (comités y recolectores) depende directamente de la DIGEDD. Entonces, esta dirección sí tiene una influencia en la medida en que esta formula la norma técnica y los criterios de selección para elegir el perfil de cada función.

Finalmente, se le otorga un alto nivel de impacto a la causa sobre la Complejidad para evaluar el clima institucional de las escuelas ya que como se ha mencionado este es un aspecto determinante en el proceso de evaluación. En cambio, se considera que la DIGEDD no tiene injerencia sobre la percepción que los miembros

de una comunidad educativa podrían tener sobre las relaciones interpersonales y la convivencia que se suscita en cada escuela. No obstante, a través de la formulación de una norma técnica, más específicamente en el instrumento de evaluación, es susceptible de mejorar el proceso de medición del clima escolar.

Tabla 9. Índice de jerarquización de las causas

Causas seleccionadas del problemas	Nivel de impacto	Posibilidades de modificación por la organización	Se encuentra en el ámbito normativo de la organización	Total
Deficientes instrumentos de evaluación	2	2	2	6
Capacidades limitadas de los actores (comité evaluador y recolectores)	2	1	1	4
Complejidad para evaluar el clima institucional en las escuelas	2	1	1	4

Elaboración propia

Se concluye que luego de la ponderación de cada una de las causas inicialmente identificadas, se considera factible atender la mejora de la norma técnica en cuanto a los instrumentos de evaluación incluyendo al que mide el clima escolar y la conformación de los comités de evaluación.

3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

Teniendo en cuenta las causas seleccionadas se procederá a reformular el problema para lo cual se tendrá en cuenta la estructura propuesta en la guía ya mencionada.

“Los directores y subdirectores de Lima Metropolitana requieren instrumentos de evaluación de desempeño que reflejen la práctica de su función de manera adecuada y un comité con una conformación más pertinente”.

El desafío de innovación se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo se puede mejorar los instrumentos para la evaluación de desempeño de los directores y subdirectores de Lima Metropolitana y la conformación del comité para reflejar la práctica de la función directiva de manera adecuada?

3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Se ha podido recoger experiencias previas relacionadas al proyecto de innovación de los siguientes lugares: Chile, Condado de Prescott en el estado de Arizona en Estados Unidos y País Vasco en España. A continuación, se presenta las siguientes experiencias que pueden servir como una referencia para el proyecto de innovación. El primero de ellos es la experiencia chilena, dada su cercanía y parecido al contexto peruano y a sus buenos resultados en las pruebas internacionales. Seguidamente se presenta la experiencia de un condado en el estado de Arizona en Estados Unidos por estar bien explicitada en el documento consultado. Finalmente, la experiencia del País Vasco en España nos muestra cómo en un sistema educativo parecido al peruano en cuanto a la concepción de la pedagogía se han realizado con éxito experiencias de evaluación de desempeño a directivos.

3.2.1. Chile

El sistema educativo chileno opera bajo tres modalidades, los establecimientos particulares que se financian por el cobro de matrícula y pagos mensuales; colegios particulares subvencionados que reciben apoyo económico del Estado y pago de las familias⁹, y los colegios municipales que son públicos, gratuitos, financiados por el Estado y administrados por los municipios o por una corporación municipal.

La Ley 20.501 Calidad y equidad de la educación¹⁰ en su artículo 31 establece la forma cómo se selecciona a los directivos. La comisión calificadora está conformada por el jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM)/ Corporación Municipal; un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública/representante de este Consejo; y un profesor perteneciente al mismo municipio que trabaje en otra IE elegido al azar. La selección se realiza considerando los requisitos del perfil, entrevistas, y evaluación del mérito, liderazgo y las competencias específicas requeridas.

El nombramiento de los directores tiene una duración de cinco años. Asimismo, en un máximo lapso de treinta días del nombramiento definitivo, se suscribe con el sostenedor o con el representante legal de la Corporación Municipal un convenio de desempeño, que es público e incluye metas anuales estratégicas de desempeño y los objetivos a lograr por el director en el año, con sus respectivos indicadores, instrumentos de verificación y supuestos elementales. Por otro lado, el director tiene la

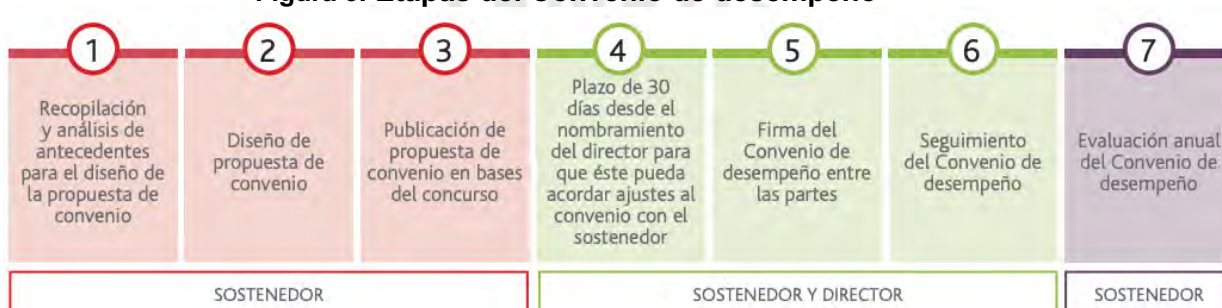
⁹ La Ley 20.845 de Inclusión Social escolar elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciban aportes del Estado (Promulgada en mayo del año 2015).

¹⁰ Ley 20.501 promulgada el 08 de febrero de 2011.

tarea de informar a quien corresponda, anualmente en diciembre, el avance de cumplimiento de las metas y los objetivos que se establecieron en los convenios de desempeño. El jefe del Departamento de Administración de Educación de la Corporación Municipal determina si los objetivos planteados se cumplieron y en caso contrario puede pedir la renuncia anticipada. Los convenios duran cinco años y al finalizar este periodo se debe realizar un nuevo concurso, en el cual director que está en ejercicio puede postular.

El MINEDUC cuenta con materiales orientadores que sirven como recursos a los sostenedores¹¹, Estos han sido publicados en diversas guías metodológicas: perfil del director y seguimiento de convenios de desempeño.

Figura 3. Etapas del Convenio de desempeño



Fuente: Guía Metodológica para elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de Directores/as Escolares

Finalmente, respecto a la experiencia chilena se tienen los siguientes comentarios:

- La elección de los directores de escuelas públicas se lleva a cabo a través de un sistema de selección que se basa en principios de la Alta Dirección Pública chilena.
- Los convenios de desempeño duran cinco años contados, al final del cual se puede realizar otro concurso, el director en ejercicio puede volver a participar.
- El convenio de desempeño debe firmarse luego de treinta días que se cuentan desde el nombramiento. El director electo, antes que se firme, puede proponer ajustes con el fin de mejorar el convenio, los cuales deben ser de mutuo acuerdo con el sostenedor.
- El director debe informar al sostenedor anualmente en diciembre el cumplimiento de metas. Corresponde al director presentar su informe de cumplimiento de metas, no esperando que el sostenedor lo solicite.

¹¹ La palabra sostenedor hace referencia al jefe de la DAEM o director de Educación de la Corporación como el alcalde o a la autoridad máxima de las corporaciones. Los sostenedores ocupan el lugar que anteriormente tenía el Estado a través del MINEDUC.

- Es posible realizar modificaciones al convenio en dos momentos, 30 días después del nombramiento y al momento de la evaluación, siempre y cuando el sostenedor y el director estén de acuerdo.
- El jefe de la DAEM, con el acuerdo del sostenedor, puede solicitar al director que renuncie anticipadamente, en caso no se hayan cumplido los objetivos que anteriormente se establecieron y que se precisan en el convenio no sean suficientes.

Los aspectos que consideramos valiosos de esta experiencia son tres principalmente. El hecho de que el directivo pueda hacer ajustes al convenio de desempeño directivo de acuerdo a lo que él o ella considere pertinente y lo que posteriormente llevará a la formulación de las metas personales como líder pedagógico y sobre las que será evaluado. En segundo lugar, nos resulta positivo la figura del sostenedor como un actor permanente de acompañamiento al directivo y posterior encargado del proceso de seguimiento y evaluación al desempeño del directivo. Por ello en nuestro prototipo se plantea incorporar los Cinco compromisos de gestión pues estos incluyen las metas sobre los que los directivos trabajan. Asimismo, consideramos relevante el trabajo de asesoría y monitoreo que vienen realizando los especialistas de las UGEL, así como seguir conformando el comité evaluador, pero no como único actor. Y en tercer lugar el hecho de que la comisión calificadora también esté integrada por un profesor de la misma municipalidad que trabaja en otra institución educativa. Nos parece relevante incluir este último aspecto en nuestro prototipo, con una ligera variación.

3.2.2. Condado de Prescott, estado de Arizona, Estados Unidos

En Estados Unidos, la educación depende de cada Estado y el ente rector es la Junta de Educación de cada Estado y de cada condado. Los formularios y el proceso de Evaluación del director están diseñados para alcanzar los indicadores descritos en los estatutos de cada estado y condado. Usando un marco modelo se pueda evaluar con diversos instrumentos a maestros y directores que incluye datos cuantitativos sobre el progreso académico de los estudiantes que representan y las prácticas más sobresalientes para el desarrollo profesional y la formación de evaluadores.

La siguiente información ha sido extraída del distrito escolar de Prescott, en el estado de Arizona. En este, se indica que los maestros y directores son evaluados anualmente de manera individual y que este proceso busca:

- Que los estudiantes aprendan.
- Usar el proceso de evaluación y la data para perfeccionar el desempeño de los maestros y directores.

- Incorporar variadas medidas de logro.
- Comunicar lo que se espera del trabajo del directivo de manera explícita.
- Establecer una cultura en la cual las decisiones sobre la enseñanza sean impulsadas por datos.
- Utilizar el proceso de evaluación y los datos de logros para impulsar el desarrollo profesional en aras de acrecentar el desempeño de los estudiantes.
- Aumentar la toma de decisiones basada en información para los estudiantes y las evaluaciones que fomentan las culturas escolares donde el aprendizaje y el progreso de los estudiantes es una parte continua de la redefinición de las metas para todos.

El instrumento de evaluación identifica aquellos aspectos de las responsabilidades de un director que se han documentado a través de la investigación sobre el papel que los líderes escolares deben planificar para mejorar el rendimiento estudiantil. La incorporación de expectativas y estándares claros y consistentes en un modelo de evaluación respalda los predictores básicos de un liderazgo escolar sólido. Los estándares brindan orientación y conocimiento de alto nivel sobre los rasgos, funciones de trabajo y responsabilidades que se esperan de los líderes escolares. El proceso de evaluación identifica los componentes críticos exigidos, así como las mejores prácticas en la evaluación de directores y líderes.

El formulario de evaluación tiene tres componentes. El primer componente es el formulario de evaluación principal y está diseñado para ser utilizado para documentar la evidencia de los seis estándares. La evidencia podría incluir, entre otros, datos de logros, datos demográficos, recopilación de datos de recorridos en el aula, observaciones formales en el aula, conversaciones profesionales y recopilación de artefactos.

En el documento *Principal Evaluation Handbook*, los estándares que se plantean son:

1. Visión compartida, promueve desarrollar, articular, implementar y administrar una visión de aprendizaje conjunta.
2. Cultura escolar, defiende, nutre y sostiene un programa curricular adecuado para que los estudiantes aprendan y crezcan profesional del personal.
3. Administración, garantiza la administración, operación y recursos para el ambiente seguro, eficiente y efectivo.
4. Familia y comunidad colaboran brindando respuestas a los intereses y necesidades y movilizandolos recursos comunitarios.
5. Ética, actúa con integridad y equidad.

6. Contexto social, responde al contexto político, social, económico, legal y cultural.

El segundo componente es la documentación de los datos cuantitativos a nivel escolar sobre el progreso académico de los estudiantes. Regularmente, este componente equivale a una tercera parte de los resultados de la evaluación.

El último componente es una hoja de resumen. Se deben considerar los datos de toda la escuela al desarrollar datos a nivel de aula para la documentación de evaluación del maestro. Los objetivos deben redactarse en un formato específico, medible, alcanzable, realista y oportuno (SMART). Se deben utilizar múltiples fuentes de datos para desarrollar los objetivos. Las metas del director deben enfocarse en un modelo de crecimiento para el logro general del estudiante.

El aspecto que se considera relevante de parte de esta experiencia es el hecho de incorporar los resultados de aprendizaje de los estudiantes a la evaluación de desempeño de los directivos. En el caso peruano, se podría verificar si los resultados de las evaluaciones censales de Segundo y Sexto grado de Primaria, así como la de Segundo y Cuarto de Secundaria han tenido una mejora, aunque leve, que programa la Unidad de Gestión de la Calidad (UMC) del Minedu anualmente en todas las II.EE. del país públicas y privadas. Esto se puede correlacionar con la inclusión de los Cinco compromisos de gestión escolar, específicamente en el primero que desarrolla el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.

3.2.3. País Vasco, España

En España existen notables diferencias en la evaluación de directivos de las escuelas públicas. Cada comunidad autónoma, lo que en el Perú sería cada región, tiene un sistema diferente, con diseños e instrumentos distintos. Según lo analizado, se ha identificado que el País Vasco es el que está más adelantado en la materia.

Un aporte que brinda esta experiencia es la relevancia de territorializar la evaluación de desempeño a directivos, siempre con una acción regente en el caso peruano del Ministerio de Educación, pero que promueva la adecuación a las diferentes realidades de las regiones de nuestro país. En esta misma línea se plantea la modificación del comité, ya que por un lado se promueve que se mantenga la territorialidad de las UGEL y DRE y por el otro se plantea la incorporación de un especialista enviado por el MINEDU también como parte del comité.

Tabla 10. Resumen de Experiencias

Características	País	Chile	Estados Unidos	España
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia	La guía citada en la experiencia chilena es un instrumento de apoyo a los sostenedores municipales en el diseño y seguimiento de los convenios de desempeño. Su objetivo es que los sostenedores y directores comprendan y valoren los convenios de desempeño, no solamente como un instrumento evaluativo y administrativo, sino para establecer las prioridades en la función directiva de forma que esté alineada al PME de la IE y reconocer el apoyo que necesitarán los directores para que cumplan con sus objetivos.	El documento "Sistema de evaluación de desempeño directivo para el distrito de Prescott, basado en el marco de referencia para la efectividad de la evaluación de desempeño directivo del Estado de Arizona" brinda información requerida sobre las particularidades del modelo de evaluación, los objetivos del proceso de evaluación de desempeño, los componentes del instrumento o formulario de evaluación y los estándares e indicadores en cada caso. Los estándares con los que se evalúa al director son: la visión compartida como líder educativo y facilitador del aprendizaje, el fomento de la cultura escolar, la adecuada administración de los recursos, la consideración de la familia y la comunidad en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y su éxito, la integridad y ética del director y la importancia del contexto.	La guía citada busca brindar las pautas para que se realice una evaluación a los directivos y docentes de escuelas desde un enfoque formativo, desde la visión europea, que se puede adaptar a cualquier contexto y que no es prescriptiva.
	Medida de política pública o de gestión pública	Política pública	Gestión pública	Gestión pública
	Alcance de la experiencia	Nacional	Distrital-Estatal	Regional
	Público objetivo	Sostenedores, jefes de la DAEM o directores de Educación de la Corporación y directores.	Directores y especialistas del distrito de Prescott, Estado de Arizona, Estados Unidos	Directores y especialistas de la Comunidad autónoma del País Vasco,
	Periodo de implementación	2016 a la fecha	2012-2013	2017 a la fecha
	Rol de las entidades encargadas de su implementación	Los municipios tienen a cargo la evaluación de desempeño directivo. El MINEDUC cuenta con materiales orientadores como las guías referidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el aprendizaje de los estudiantes; • Usar el proceso de evaluación y los datos para perfeccionar el trabajo de los maestros y directores; • Incorporar múltiples medidas de logro; • Comunicar expectativas claramente definidas; • Reflejar equidad, flexibilidad y enfoque basado en la investigación; • Crear cultura donde datos impulsen decisiones sobre instrucción. • Utilizar proceso de evaluación y datos de logros para impulsar el desarrollo profesional y mejorar competencias de los estudiantes. • Aumentar la toma de decisiones basada en las evaluaciones que fomentan las culturas escolares donde el aprendizaje y el progreso es parte continua de la redefinición de metas para todos. 	Evaluar a directores y docentes de escuelas públicas considerando la territorialización. Implementar la evaluación usando los siguientes instrumentos de evaluación.

Características	País	Chile	Estados Unidos	España
Aspectos que aborda el desafío de innovación	De manera integral		X	
	De manera parcial	X		X
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo	Los sostenedores, jefes de la DAEM o directores de Educación de la Corporación y directores cuentan con una herramienta para la elaboración del convenio de desempeño.	Directores	Contar con recomendaciones y pautas para la implementación de la evaluación de desempeño.
	En la entidad pública			
	En la política pública	Contar con convenios de desempeño idóneos, de acuerdo a los requerimientos de las partes involucradas		
	En la gestión pública	Cumplimiento de objetivos		Realizar de manera más eficaz la evaluación de desempeño
Dificultades identificadas	Capacidad institucional			
	Capacidad del personal	Contar con los recursos humanos idóneos para asumir los roles de sostenedores, jefes de la DAEM o directores de Educación de la Corporación.	Contar con los recursos humanos como líderes escolares y que ellos posean la información necesaria para asumir el proceso de evaluación con las condiciones suficientes	Los evaluadores cuentan con un margen de acción muy grande para ejecutar la evaluación de desempeño, lo que a la larga podría jugar en contra debido a su discrecionalidad.
	Voluntad política			
	Presupuesto			
	Otros	De acuerdo a lo indicado en la Guía la evaluación al director se realiza el primer año de su gestión, cuando el director podría necesitar más tiempo para mostrar resultados de su gestión.		Los instrumentos no han sido adaptados para la realidad del País Vasco.

Elaboración propia



3.3. Concepto final de la innovación

3.3.1. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Una vez identificadas y jerarquizadas las causas, sumado al proceso de investigación sobre experiencias en otros países, se realizó un *brainstorming* como punto de partida a la solución del problema identificado.

- Formular un segundo momento de evaluación de desempeño a partir de las metas propuestas por cada director.
- Realizar una evaluación de desempeño previo al cumplimiento del periodo del directivo.
- Fortalecer a los comités evaluadores con un curso de capacitación sobre la evaluación de desempeño.
- Fortalecer a los aplicadores del INEI dándoles condiciones y herramientas para su buen desempeño.
- Realizar precisiones en el Instrumento de Evaluación dependiendo el Nivel al que se evalúa.
- Revisar y mejorar las preguntas incluidas en las encuestas.
- Implementar una evaluación diferenciada para directores y subdirectores.
- Revisar, actualizar y modificar la Norma Técnica.
- Incluir a los directivos en la preparación de la norma.
- Evaluar el porcentaje de la puntuación que le corresponde al clima escolar.
- Usar otros instrumentos para evaluar el clima institucional aparte de encuestas.
- Incluir a los Consejos Escolares como actores en la encuesta.
- Diseñar una evaluación anual de desempeño a directivos.
- Convocar a especialistas de UGEL que participen en una propuesta de mejora de la Norma Técnica.

Posteriormente se eliminó ideas repetidas o no válidas (poco novedosas) y se seleccionó las mejores ideas:

- ✓ Incluir como un puntaje adicional que el directivo cumpla las metas que se ha propuesto realizar como parte de su gestión.
- ✓ Trabajar un instrumento para realizar una evaluación de desempeño intermedio al cumplimiento del periodo del directivo.
- Fortalecer a los comités evaluadores con un curso de capacitación sobre la evaluación de desempeño.
- Fortalecer a los aplicadores del INEI dándoles condiciones y herramientas para su buen desempeño.

- ✓ Realizar precisiones en el instrumento de evaluación dependiendo del Nivel al que se evalúa: Inicial, Primaria y Secundaria en la EBR.
- ✓ Revisar y, de ser el caso, mejorar las preguntas incluidas en las encuestas.
- ✓ Implementar un instrumento de evaluación diferenciado para directores y subdirectores.
- ✓ Revisar, actualizar y modificar la Norma Técnica.
- ✓ Incluir a los directivos en la elaboración de la norma.
- ✓ Evaluar el porcentaje de la puntuación que le corresponde al clima escolar.
- ✓ Utilizar otros instrumentos para evaluar el clima institucional diferente a las encuestas.
- Incluir a los Consejos Escolares como actores en la encuesta.
- Diseñar una evaluación anual de desempeño a directivos.
- Convocar a especialistas de UGEL que participen en una propuesta de mejora de la Norma Técnica.

Se agruparon las ideas por áreas temáticas o porque se consideró que las mismas se complementan, siendo los grupos: de fases de evaluación, de mecanismos de participación y técnicas. La forma en que se agruparon las ideas se detallará a través de la siguiente tabla:

Tabla 11. Agrupación de ideas

Grupo de fases de evaluación	Grupo de mecanismos de participación	Grupo de Técnicas
Trabajar un instrumento para realizar una evaluación de desempeño intermedio al cumplimiento del periodo del directivo.	Convocar a los directivos y especialistas de UGEL para que participen en una propuesta de mejora de la Norma Técnica.	Implementar modelo diferenciado teniendo en cuenta el perfil del evaluado: nivel al que atiende (Inicial, Primaria y Secundaria) y el cargo que ejerce (director y subdirector). Reconsiderar la evaluación del clima escolar. Incluir como puntaje adicional el cumplimiento de las metas propuestas por el directivo como parte de su gestión.
Diseñar una evaluación anual de desempeño a directivos.	Reformular la conformación del comité de evaluación	Establecer un mecanismo para procesos de reclamos por parte de directivos.

Elaboración propia

Seguidamente, teniendo en cuenta diversos criterios se ponderó los distintos grupos de ideas como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12. Priorización del grupo de ideas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Fases de evaluación	X			X		2
Mecanismos de participación	X	X	X	X		4
Técnicas	X	X	X	X	X	5

Elaboración propia

Como se observa, el grupo de Técnicas es el que ha conseguido una mayor puntuación en este proceso de priorización, seguido por Mecanismos de participación.

En el marco el proceso de priorización anterior, se desarrolló el bosquejo del concepto de innovación del grupo de Técnicas y de Mecanismos de participación que se detallará a través de la siguiente tabla:

Tabla 13. Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Nuevas formas sincrónicas y asincrónicas de evaluación a directivos
Población beneficiada	Directores y subdirectores de IE de EBR de Lima Metropolitana
Descripción de la solución	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de encuestas en línea con códigos de acceso que solo permita completar una vez la encuesta por persona para que los profesores, familias y estudiantes de Secundaria valoren el desempeño del director y subdirector, dependiendo del caso, y el clima escolar. Este proceso estaría a cargo de los aplicadores quienes enviarán el enlace a todos los profesores y a un porcentaje de familias de Inicial y Primaria y estudiantes a partir de Tercero de Secundaria, con el fin de asegurar la mayor participación posible de los actores involucrados. El aplicador también se encargaría de generar los reportes producto de las encuestas, los cuales se entregan a la coordinación de su grupo. Posteriormente la coordinación los entrega a la UGEL correspondiente. Incluir en la ficha de evaluación como un puntaje adicional y opcional el cumplimiento de las metas que el directivo se ha propuesto realizar como parte de su gestión. Dichas metas han sido planteadas por cada directivo al inicio de su gestión conjuntamente con el especialista de la UGEL. Estas metas deben estar formuladas acorde al diagnóstico de la IE y ser viables de realización. Estas pueden ser reformuladas a fines de cada año en coordinación con la UGEL. Como parte de la entrevista del comité de la UGEL se valorará el nivel de avance de la meta y se cuantificará a favor del directivo en caso corresponda. Reorganizar la conformación de los comités de evaluación: Un miembro de UGEL, uno de la DRE y un directivo ya evaluado de otra UGEL con un perfil específico. Durante el periodo de evaluación deben tener dedicación exclusiva. Se sugiera además que haya un veedor externo asignado por el MINEDU que no es dirimente, pero que acompaña el proceso por UGEL.
Descripción breve del beneficio aportado	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de resultados de encuestas de docentes diferenciando la percepción del desempeño de los directores y subdirectores y el clima escolar de la institución. La masificación en el recojo de información. Ahorro de tiempo y horas hombre en la recolección y sistematización de la información. La diferenciación en el trabajo de cada directivo de IE (director y subdirectores). Mayor posibilidad y visibilidad en el cumplimiento de las propias metas del directivo en beneficio de la institución. Establecimiento de metas realistas dependiendo del contexto de la IE. Mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Reducción de la posibilidad de los directivos de influir en las decisiones del comité ya que no solo se cuenta con miembros de la UGEL.

Elaboración propia

Para formular el concepto final de innovación se tuvo en consideración la información recogida en múltiples entrevistas a diferentes actores que estuvieron involucrados en este proceso de evaluación de desempeño de directivos. Seguidamente, se detallará la descripción del concepto a través de la siguiente tabla:

Tabla 14. Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Norma Técnica que regula la Evaluación de Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial
¿En qué consiste la solución?	La norma plantea modificar algunos instrumentos ya que busca reflejar el desempeño de los directores y subdirectores de una manera más personalizada y a su vez disponer de mayor información para la posterior toma de decisión por parte del comité evaluador, cuya conformación también se propone modificar.
¿Para quién es la solución?	Para los directores y subdirectores de EB de Lima Metropolitana
¿Para qué es la solución?	Para reflejar de una manera más precisa el desempeño de los directores y subdirectores.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia el liderazgo pedagógico que cada directivo pueda tener en su institución educativa. • Brinda la oportunidad de recoger más datos sobre la opinión por parte de los profesores sobre el desempeño de los directivos y el clima escolar. • Proporciona la ocasión de recoger más datos sobre la opinión por parte de las familias y estudiantes sobre el clima escolar. • Provee la oportunidad de evaluar las metas que el mismo directivo se ha planteado a partir de los Cinco compromisos de Gestión: <ol style="list-style-type: none"> 1° Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. 2° Retención anual de estudiantes en la institución educativa. 3° Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. 4° Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. 5° Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. • Asegurar la transparencia de las decisiones del comité debido a su nueva conformación.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	<ul style="list-style-type: none"> • Ser capaces de establecer sus propias metas sobre la base de los Cinco compromisos de gestión escolar y del diagnóstico de su IE. • Ejecutar las acciones y procesos en la propia institución educativa para lograr dichas metas. • Proveer por lo menos dos evidencias sobre el avance de las metas planteadas.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el sistema de recolección de información: encuestas virtuales. • Modificar la manera de consolidar las encuestas de los docentes ya que se diferenciará a partir del mismo instrumento el desempeño de los directores y subdirectores del clima escolar. • Incorporar las metas de evaluación individual a la ficha de entrevista con el comité evaluador.

Elaboración propia

3.4. Prototipo final de innovación

En esta sección se brinda una descripción del prototipo final planteado, el cual consiste en la modificación de la Norma Técnica. Siendo las entrevistas realizadas a diferentes actores que participaron en el proceso de evaluación de desempeño directivo, el principal insumo sobre el cual se establecen las propuestas de modificación de determinadas secciones de la Norma Técnica.

3.4.1. Descripción del prototipo final

El prototipo planteado es la modificación de la Norma Técnica denominada "Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico productivo en el marco de la Carrera Publica Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial" publicada el 03 de marzo de 2020. La presente modificación propone mejorar los instrumentos de evaluación de desempeño de directores y subdirectores para reflejar la práctica de su función de una manera adecuada. Además, cabe señalar que la modificación de esta norma técnica se ha circunscrito a la modalidad de EBR y no incluye la Técnica Productiva pues las entrevistas desarrolladas y la información recabada se centraba en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria de la EBR.

Previamente, es importante señalar que el proceso de evaluación que comprende los años 2018-2019 fue el primero en el que se evaluaba a directores y subdirectores y que permitió su ratificación en el puesto. Cabe señalar que este proceso de evaluación puede ser catalogado como exitoso porque evalúa el desempeño del liderazgo directivo alineado a la Ley de Carrera Pública Magisterial. Pese a contar con detractores en su momento, pudo llevarse a cabo y sentar un precedente. Sin embargo, a partir de un exhaustivo trabajo de campo realizado durante el año 2020 y 2021 se pudo encontrar diferentes aspectos susceptibles de ser mejorados.

Por ello, se procedió a diseñar y socializar la propuesta del producto de innovación que se ha esbozado a través de entrevistas a diferentes actores que han participado del proceso de evaluación de desempeño a directivos de EBR. Se entrevistó a directores que habían superado la evaluación de desempeño, quienes estuvieron de acuerdo con aplicar un número mayor de encuestas a través de medios digitales, así como en las mismas encuestas separar lo concerniente a clima escolar, como lo relacionado a desempeño propiamente dicho de cada directivo. Del mismo modo, estuvieron de acuerdo con incluir los Cinco compromisos de Gestión y las metas que de ellas se formulan como parte de la evaluación. Asimismo, mostraron una

opinión positiva sobre la propuesta de conformar de una manera diferente los comités de Evaluación, disminuyendo especialistas de la UGEL y reemplazándolos por especialistas de la DRE y directores de la misma jurisdicción, mientras que consideraron conveniente que el número de miembros se mantenga en tres.

También se tomó contacto con miembros de los comités de las UGEL de Lima Metropolitana, quienes validaron las mismas propuestas y sugirieron precisiones, como la del uso de un código como sistema para aplicar encuestas de manera virtual, para evitar la duplicidad de las mismas y simultáneamente velar por el anonimato de sus respuestas. Además, sobre el tema de la nueva conformación que se propone para el comité evaluador, insistieron sobre la necesidad de que los miembros tanto de DRE o los directores tengan disponibilidad durante todo el proceso de evaluación para evitar descoordinaciones de tiempo al reunirse en la medida en que un comité evaluador puede llegar a realizar 400 entrevistas durante este proceso.

Por otro lado, se sostuvo entrevistas con especialistas del Minedu quienes habían participado del proceso de evaluación como veedores. Una de las sugerencias que formularon fue la de contar con miembros del Minedu que realicen una labor de veeduría hacia los comités Evaluadores para favorecer aún más la transparencia de sus decisiones. Asimismo, se recogió sugerencias de parte de una experta en el tema quien se desempeñó como Directora de la Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento Docente de la DIGEDD, quien hizo notar lo subjetivo que podría ser evaluar el desempeño de directivos por parte de familias y estudiantes, por lo que se tomó la decisión de usando los indicadores del mismo instrumento (encuesta a docentes) se diferenció los aspectos que se refieren al desempeño y los que tiene que ver con el clima institucional, dándole un peso diferente en la consolidación de la información. De esta manera no se perjudicaría a un subdirector que trabaja con un director que manifiesta un mal desempeño o viceversa.

Cabe señalar que, estas múltiples entrevistas permitieron validar nuestro prototipo ya que por unanimidad fueron aprobadas. Asimismo, las sugerencias que recibimos fueron incorporadas en el prototipo, mejorándolo. Estos aportes fueron los insumos principales para el diseño de prototipo final. Por lo tanto, consideramos que fue de suma relevancia este proceso de validación.

Por todo lo mencionado, la propuesta de modificación de norma técnica contempla los siguientes cambios:

La primera de ellas es la diferente conformación del comité evaluador, que permitirá contar con evaluadores con mayor independencia y con menor vínculo profesional con los directivos evaluados, favoreciendo decisiones menos subjetivas. La propuesta incluye reemplazar a los especialistas de la UGEL por un especialista de

la DRE y un director que pertenezca a la misma DRE, pero a diferente UGEL. Esta nueva conformación del comité no descuidaría el conocimiento de la realidad al mantener un miembro de la misma UGEL. Además, los otros dos miembros del comité, es decir, el especialista de la DRE y el director conocen el contexto de los centros educativos por tener un contacto directo con los mismos. Otro aspecto a considerar y que podría verse como una desventaja sería que los directivos formarían parte del comité por primera vez, sin embargo, estos contarían con las competencias para desempeñar dicho cargo, para cual se contaría con un perfil de directivo preestablecido.

La elección del director que conformaría el comité debe considerar el siguiente perfil: debe pertenecer como mínimo al Cuarto Nivel de la Escala Magisterial, debe haber ejercido la función de director como mínimo cuatro años y haber sido ratificado en el cargo en la última evaluación de desempeño, debe contar con grado de Magíster en Educación o Gestión, todos estos requisitos mínimos. Posteriormente, se realizará una evaluación de expediente de los directores que han postulado a dicho encargo y se dará mayor puntaje a quienes ostenten mayores reconocimientos y mayor antigüedad en el cargo. Una vez terminado el proceso de evaluación, los directores vuelven a su función en la institución educativa y reciben una constancia por haber sido parte de un comité evaluador. Si en caso el director abandona su función como miembro del comité estará sujeto a una sanción administrativa. Cabe señalar que para Lima Metropolitana solo se necesita contar con siete directivos, una para cada UGEL, precisar que el directivo que se desempeña en una determinada UGEL no podrá formar parte del comité de la misma. Durante el periodo en que el directivo participe en el comité evaluador alguno de los subdirectores de su institución educativa asumirá dicha encargatura.

Asimismo, las modificaciones planteadas para las encuestas traerán múltiples beneficios. La aplicación virtual y anónima de estos instrumentos permitirá contar con una variada y mayor muestra de la opinión de las familias y los estudiantes. Sumado a ello se facilitará la sistematización de la información pues esta se podrá registrar de manera automática en un aplicativo. Lo mismo sucederá con las encuestas de los docentes cuyos resultados serán procesados por la aplicación informática de manera automática. Por lo tanto, las funciones de los recolectores de información variarían, siendo que anteriormente se encargaban de la aplicación de guías de observación, la aplicación de las encuestas de manera física y posterior sistematización, en la presente propuesta se propone el mismo proceso, pero considerando que las encuestas son digitales y por tanto sistematizar la información será menos complejo usando herramientas digitales.

Otra modificación de los instrumentos tiene que ver con la separación del clima institucional del desempeño de cada directivo en las mismas encuestas lo cual brindará evidencia más objetiva sobre el desempeño de los evaluados. Sobre este punto, la encuesta a las familias no pedirá una opinión del desempeño propiamente dicho, sino que contará con preguntas como: si el directivo propicia reuniones con las familias y se llegan a acuerdos que luego se ponen en práctica, relacionados a la infraestructura y al mantenimiento de la escuela; otro ejemplo de pregunta es si en caso hubiera alguna dificultad con un docente, el directivo muestra evidencia de su trabajo para superar las incidencias. De esta forma se evita la subjetividad de opinión sobre la performance de un directivo. Asimismo, cabe mencionar que las encuestas virtuales serán respondidas dentro de las aulas de las II.EE. en presencia de los aplicadores de tal manera se tendría certeza de quienes responden las encuestas son las familias de los estudiantes de casa institución educativa.

Otra propuesta de variación de instrumentos de evaluación tiene que ver con la Guía para la entrevista en la que se incluye los Cinco compromisos de gestión como puntos de bonificación en la entrevista que se sostiene con el comité evaluador. Esto permitirá que la evaluación sea más justa pues si el directivo muestra evidencia sobre el trabajo de las metas ejecutadas en su institución educativa se verá recompensado.

Finalmente, es pertinente precisar que la modificación de la norma técnica planteada considera como un primer ámbito de aplicación Lima Metropolitana ya que es una propuesta de implementación progresiva que luego podrá replicarse a nivel nacional. Esta propuesta posibilitaría tener una primera experiencia sujeta a mejoras futuras.

3.4.1.1. Mecanismos de incidencia

Tabla 15. Mecanismos de incidencia

¿Qué proponemos?	¿En qué consiste?	¿En qué redunda?	¿Qué actores se benefician?	¿A qué actores hay que convencer y por qué?	
Modificación de la conformación del comité	<ul style="list-style-type: none"> Reemplazar a un especialista de UGEL por uno de DRE de la misma modalidad y del mismo nivel del evaluado que tenga dedicación exclusiva como miembro del comité mientras dure el proceso. Reemplazar a un especialista de la UGEL por un director de IE¹² cuya UGEL pertenezca a la misma DRE (pero no la suya), con dedicación exclusiva como miembro del comité mientras dure el proceso. Se mantiene al director de la UGEL o el jefe de AGEBRE de la UGEL quien preside el comité. 	El comité al tener no solo miembros de la UGEL, le permite tener una mayor imparcialidad al momento de tomar una decisión con respecto a la aprobación o desaprobación de cada directivo.	Directivos Estudiantes Comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Minedu, como ente rector que aprueba la Norma Técnica. DRE, ya que deriva a los especialistas a las UGEL. Director de UGEL, convencerlo de que su liderazgo es crucial en el proceso y se mantiene. Especialistas de UGEL, sensibilizarlos sobre la relevancia de su papel en la preparación de los directivos para rendir la evaluación. 	
Encuestas	Anónimas y virtuales docentes, familias y estudiantes	Realizar encuestas de manera anónima y virtual a través de un aplicativo informático, usando códigos que favorezcan el anonimato de las respuestas y no generen duplicidad.	En que se puede agrandar la muestra de la encuesta y esto brinda resultados más fiables. La sistematización de las respuestas de las encuestas será más rápida.	Directivos Aplicadores Estudiantes Comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Minedu, como ente rector que aprueba la Norma Técnica. Aplicadores, ya que aplican el sistema. DRE, UGEL y directivos evaluados; para asegurarles la confiabilidad y seguridad del sistema.
	Cuenta con dos secciones en el caso de la de los docentes: clima escolar y desempeño directivo	Se mantiene el mismo instrumento de evaluación (encuesta a docentes), pero se consolida la información de desempeño y clima escolar por separado ¹³ . Sobre el desempeño: Parte I: Sobre el apoyo pedagógico que recibe de esta IE. Parte II: Sobre el trabajo colegiado en esta IE Sobre el clima escolar: Parte III: Sobre el clima de trabajo en esta IE Parte IV: Sobre el director Parte V: Sobre el subdirector	El mal clima generado por un directivo o el mal desempeño de un directivo no perjudica a los demás directivos de la IE.	Directivos Estudiantes Comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Minedu, como ente rector que aprueba la Norma Técnica. Directivos, sensibilizarlos sobre los beneficios que traería esta modificación.
Incluir los Cinco compromisos de Gestión en la evaluación	Se brindará un puntaje adicional a los directivos que muestren los avances relacionados a las metas planteadas dentro de los Cinco compromisos de Gestión.	Avance de las metas propuestas por cada directivo. Motivación que beneficiará a la IE. Evidencia de su liderazgo pedagógico.	Directivos Estudiantes Comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Minedu, como ente rector que aprueba la Norma Técnica. Especialistas de UGEL ya que asesoran sobre la formulación de dichas metas. 	

Elaboración propia

¹² El director elegido como miembro del comité evaluador debe pertenecer a una UGEL dentro de la misma DRE. Para su selección se debe considerar la mayor escala dentro de la CPM, mayor grado académico o mayor experiencia dentro de su jurisdicción, así como que haya demostrado probidad e idoneidad en el cargo. Recibirá una bonificación excepcional por desempeñar dicha tarea.

¹³ En las IE que no cuenten con subdirectores, la totalidad de los resultados de las partes de la encuesta correspondería al director. En caso la IE cuente también con subdirectores, los resultados de la Parte I y Parte II se atribuiría a los subdirectores; mientras que la Parte III correspondería a todos los directivos. La Parte IV a los directores y la Parte V a los subdirectores.

Además de los actores que se han mencionado en la tabla anterior por estar involucrados directamente en el proceso de cambio planteado, existen algunos cuya incidencia no es directa, pero que sí pueden influir política y mediáticamente en que estos puedan llegar a implementarse. Se trata en primer lugar del Sindicato Único de Trabajadores de la Educación Peruana (SUTEP) y de la Federación Nacional de Trabajadores de la Educación (FENATE), ambos representan los intereses de los docentes y por lo tanto de los directivos, por lo que es importante incluirlos en el proceso de comunicación y explicar los beneficios de los cambios, que evidentemente redundan en el beneficio de los evaluados ya que se busca transparentar su desempeño. Asimismo, el Consejo Nacional de Educación (CNE) es otro actor relevante como órgano especializado, consultivo y autónomo en la materia y que puede ser una plataforma para difundir los beneficios de esta Norma Técnica. De otro lado, es importante realizar una campaña de comunicación mediante las DRE y UGEL sobre el proceso de la evaluación de desempeño, como se realizó antes de la evaluación de directivos 2018-2020.

Por último, como toda acción relacionada a la mejora de la educación, el Minedu realizaría una campaña de difusión en todas las plataformas con las que cuenta, ya sea desde PerúEduca, el mismo portal de la institución, sus oficinas de Comunicación que contactan a los diversos medios de comunicación masivos para propagar la ocurrencia de este proceso de evaluación.

3.4.2. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

Para el proceso de formulación de la modificación de la norma denominada anteriormente se tomó como base la publicada en febrero de 2020.¹⁴

A continuación, se presenta el marco normativo que conforma los antecedentes de la norma en el año 2020:

¹⁴ Resolución Viceministerial N.º 065-2020-MINEDU.

Figura 4. Antecedentes del Marco Normativo para el desarrollo del prototipo final

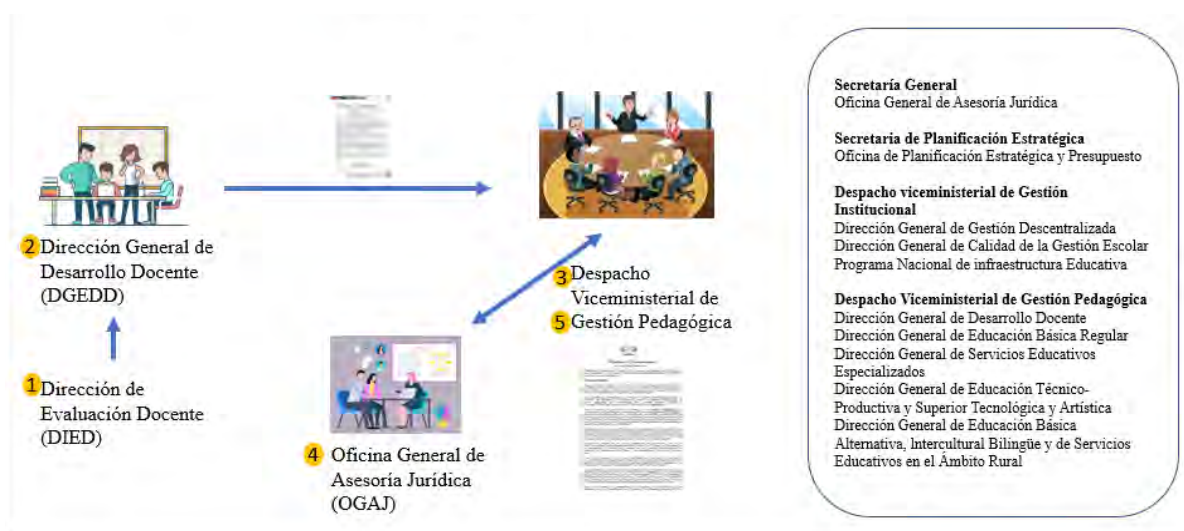


Fuente: Página web Minedu
Elaboración propia

El proceso de aprobación de modificación de la Norma Técnica se inicia con el envío de un informe de la DIGEDD al Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica, en el cual se sustenta la necesidad de modificación de la Norma Técnica. Cabe indicar que, el citado informe es elaborado por la Dirección de DIED, la cual depende de la DIGEDD del Minedu. Posteriormente, el mismo despacho viceministerio remite el informe a la Oficina General de Asesoría Jurídica (OGAJ) del Minedu para su opinión, de haber observaciones estas deberán ser levantadas por la DIGEDD y en caso no existan observaciones el proyecto de Resolución Viceministerial deberá ser visado por las áreas del Minedu listadas en la figura 5:

Considerando que se mantienen las delegaciones de facultades otorgadas en la última Resolución Ministerial 002-2023 Minedu, corresponde que el/la Viceministro/a de Gestión Pedagógica firme la modificación de la Norma Técnica.

Figura 5. Proceso para la aprobación de la Norma Técnica



Fuente: Resolución Viceministerial N.º 065-2020-MINEDU.
Elaboración propia

Las mejoras propuestas para la evaluación de desempeño directivo se estarían aplicando para un futuro proceso de evaluación de desempeño directivo, previa modificación de la Norma Técnica.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

En esta sección se desarrollan los diferentes análisis del prototipo citados en la Guía de elaboración del trabajo de investigación de la PUCP. La importancia de realizar dichos análisis radica en conocer si son útiles y aceptados por el usuario, así como si es posible llevarlos a cabo.

4.1. Análisis de deseabilidad

Para este análisis se han considerado las preguntas señaladas en la tabla 16 de la citada guía.

Tabla 16. Análisis de deseabilidad

Pregunta de análisis	Respuesta planteada
¿Esta solución llena una necesidad?	Sí, ya que en el futuro se realizarán otras evaluaciones de desempeño a los directores y subdirectores y esta debe estar sujeta a mejoras siempre que se requieran.
¿Cabrá en la vida de las personas?	Sí, en la medida en que los directivos, docentes y la comunidad educativa reconocen la importancia de la meritocracia y los procesos de evaluación que esta implica.
¿Les gustará?	La mejora de la calidad educativa es una preocupación de la comunidad educativa, por lo que sí les gustará.
¿Realmente lo quieren?	Sí, porque los cambios harán más transparentes sus competencias directivas. Con la salvedad de que puede haber un grupo de directivos que no esté de acuerdo con la nueva conformación del Comité evaluador pues al contar con especialistas no solo de la UGEL, podrían perder influencia en las decisiones del Comité.

Elaboración propia

El prototipo propuesto (proyecto de modificación de la Norma) busca subsanar falencias de este proceso de evaluación a directivos identificadas durante las múltiples entrevistas que se sostuvieron. Se considera que dicha norma será de agrado de la comunidad educativa, ya que contar con directores y subdirectores con mayor liderazgo directivo redundará en la mejora de la gestión de las escuelas y por consiguiente en la mejora de los aprendizajes. Por último, cabe resaltar que dicha norma se encuentra alineada con los planes y políticas del Minedu relacionados al aseguramiento de la calidad educativa y el MBDDir.

Consideramos que los directivos van a estar de acuerdo con los cambios planteados relacionados al instrumento de evaluación porque este favorece la transparencia. Sin embargo, sí contemplamos que pudiera haber directivos que podrían tener cierto grado de oposición a la medida que se quiere implementar con respecto a la nueva conformación del Comité Evaluador. De alguna manera el hecho de que solo se mantenga un representante de la UGEL y se incorpore uno de la DRE y un director de otra UGEL de la misma DRE, puede generar una reacción negativa en los directivos evaluados puesto que no se conoce a los nuevos integrantes del Comité evaluador y se podría perder la posible influencia que tendrían en los especialistas de la UGEL.

4.2. Análisis de factibilidad

En el caso de este análisis, se han planteado las preguntas propuestas en la tabla 17. Sobre ellas, se presenta el siguiente cuadro resumen:

Tabla 17. Análisis de factibilidad

Pregunta del análisis	Respuesta planteada
¿Puede el equipo de trabajo de la organización realmente hacer que suceda la solución?	El equipo de la DIED en coordinación con la DIGEDD del MINEDU tiene las competencias para implementar esta norma puesto que anteriormente ha sido esta dirección la que ha gestionado la norma técnica vigente. Este trabajo implica el trabajo de manera coordinada con la DRE y UGEL.
¿Qué capacidades necesita la organización para crear y entregar su solución?	Las capacidades normativas las tiene MINEDU como ente rector. Se cuenta con el capital humano de la DIED, la DIGEDD, la DRE y las UGEL para realizar las acciones pues se encuentran dentro de sus funciones. La Oficina de Tecnología de la Información (OTI) tiene la capacidad de formular las encuestas virtuales a partir de las aplicaciones existentes.
¿La organización cuenta con el tiempo adecuado para la producción de la solución?	Sí, puesto que se tendría que realizar una nueva evaluación de desempeño directivo por lo que se asume que actualmente se está dando un proceso de revisión de la norma técnica vigente. Antes de la implementación del proceso de evaluación se debe destinar cuatro semanas para la formulación de la encuesta virtual y capacitación sobre su uso.
¿Con quién puede asociarse la organización?	Para la difusión del nuevo proceso de evaluación se puede contar con el Consejo Nacional de Educación (CNE) como órgano especializado, consultivo y autónomo en la materia.

Elaboración propia

Como se observa, ya existe en el Minedu las direcciones competentes que han llevado a cabo el proceso de evaluación anterior por lo que es factible contar con las competencias de parte del equipo para implementar los cambios propuestos. Se deberá recurrir a la Oficina de Tecnologías de la Información u oficina equivalente, para que asesore en el uso de las aplicaciones que se utilizan para las encuestas virtuales dirigidas a profesores, familias y estudiantes para conocer el clima escolar y el desempeño de directores y subdirectores por parte de los docentes.

4.3. Análisis de viabilidad

En el caso de este análisis se han propuesto las preguntas de la tabla 18 de la citada guía y que se presentan de una manera más visual:

Tabla 18. Análisis de viabilidad

Preguntas de análisis	Respuesta planteada
¿Esta solución está dentro del presupuesto de la organización?	En el Minedu ya existe un presupuesto destinado a las direcciones que participan en la elaboración de la Norma Técnica, así como para la implementación del proceso de evaluación de desempeño, por lo que una modificación estaría a cargo de este mismo equipo lo que no implicaría mayores recursos. Para la conformación de los Comités no es necesario la contratación de personal alguno ni en la DRE ni en la UGEL ni a los directores que lo conformarán ya que sus acciones están incluidas dentro de sus funciones. Sin embargo, se podría considerar la asignación de recursos para el uso de una aplicación que posibilite realizar las encuestas de manera virtual. Esta sería supervisada por la OTI del Minedu.
En caso de considerarse un pago por parte del ciudadano, ¿sería aceptado? ¿cómo se realizaría este pago?	No es necesario ningún pago por parte de ningún ciudadano o usuario.
¿Cómo será el retorno de la inversión?	Esta "inversión" posee un retorno social, por lo que se verá reflejado en una mejor gestión en las escuelas y por ende en los aprendizajes. Esto redundará en el futuro en tener ciudadanos más competentes.

Elaboración propia

Como se aprecia, la modificación de la implementación de la Norma Técnica no implica mayor presupuesto por parte de ninguna de las direcciones y entidades involucradas (DIGEDD, DIED, DRE, o UGEL) por lo que no demandaría costos adicionales al sector. La inversión posee un retorno social porque favorece la mejor gestión en las escuelas y la consiguiente mejora de los aprendizajes.

CONCLUSIONES

El proyecto de innovación tuvo como objetivo realizar un análisis de lo que fue la primera evaluación de desempeño a cargos directivos en las instituciones públicas de Lima Metropolitana de EBR.

Un director es un gestor dentro de las instituciones educativas. Además, tiene a su cargo la atención de asuntos administrativos. De igual modo, realiza trabajos de coordinación y seguimiento pedagógico con los docentes, entre otras actividades. La norma le permite reelegirse por un periodo adicional y después de este regresar a su plaza como docente. Sobre este punto, consideramos que la función directiva debiera de contar con incentivos como la posibilidad de reelegirse por más de un periodo. De esta manera el director se ve incentivado a desarrollar una buena *performance* en el cargo porque esto podría tener como réditos su continuidad como director. Sobre el particular, cabe precisar que algunos directores mostraron su disconformidad sobre tener que regresar a su plaza docente y no poder seguir creciendo laboralmente.

Los principales hallazgos encontrados son la necesidad de ajustar la conformación del comité evaluador y realizar algunas modificaciones a los instrumentos de evaluación (encuestas y guía de entrevista) para tener una mejor visibilización de la práctica de la función directiva.

La diferente conformación del Comité permitirá que los evaluadores cuenten con mayor independencia y con menor vínculo profesional con los directivos evaluados, posibilitando decisiones con menor carga de subjetividad.

En el caso de las encuestas, la aplicación virtual y anónima facilitará una variada y mayor muestra de la opinión de las familias y los estudiantes y se contará con la sistematización de la información pues esta se podrá registrar de manera automática en un aplicativo. Caso similar ocurrirá con la encuesta a los docentes que será sistematizada con mayor facilidad. Se considera que luego de lo vivido durante la pandemia de la COVID-19 las habilidades digitales en términos generales se han desarrollado lo que posibilitaría que se utilicen estas herramientas con mayor facilidad que en el pasado. Asimismo, en la actualidad se promueve un mayor uso de las herramientas tecnológicas ya que permite el ahorro de tiempo en la sistematización de la información.

Separar el clima institucional del desempeño de cada directivo en las encuestas brindará evidencia más objetiva sobre el desempeño de los evaluados.

Incluir en la Guía de entrevista las metas que cuentan con evidencia en los Cinco compromisos de gestión como puntos de bonificación permitirá una mejor recompensa a los directivos que trabajan en ellos.

Lima Metropolitana fue escogido como primer ámbito de aplicación ya que esta es una propuesta de implementación progresiva. Sin embargo, dependiendo de los resultados que se obtengan puede escalarse a nivel nacional.

Siendo esta la primera ocasión en la que se realiza una evaluación de esta naturaleza, esta podría ser mejorada en el futuro en el marco de las experiencias recogidas en este primer proceso.

Esta clase de evaluación al directivo no debiera de percibirse como una imposición en desmedro de la función directiva, sino como una oportunidad que les permita a estos actores mostrar los esfuerzos que vienen realizando en favor de la educación, por lo cual debiera seguir sensibilizándose a los directivos y que en próximas evaluaciones la brecha entre directivos aptos para evaluación y directivos evaluados se reduzca.

Consideramos que las evaluaciones de desempeño a directivos son sumamente relevantes y, por lo tanto, valoramos que a finales del año 2022 el ministerio haya tomado la decisión de retomar el proceso que se suspendió en el año 2020 debido a la pandemia. Finalmente, recomendamos se mantengan los procesos de evaluación los cuales pueden ir mejorándose en el futuro, considerando las experiencias de evaluaciones previas.

Por último, deseamos acotar que nos mostramos a favor de las evaluaciones a los principales actores involucrados en la enseñanza de los estudiantes, como son los docentes y directivos. En tanto este proceso sirve para evidenciar las capacidades profesionales de los actores mencionados. Más aún las de desempeño pues no valoran el conocimiento docente sino la misma práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha (2005) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de:

https://www.academia.edu/22501484/Alles_Martha_Desempe%C3%B1o_por_competencias_de_360

Álvarez-Álvarez, Carmen & Gutiérrez, Emma. (2020). La evaluación de directores de centros educativos. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/342624596_La_evaluacion_de_directores_de_centros_educativos

Armijo Marianela (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Santiago de Chile.

Ayuda MINEDUC. Ley General de Educación. Recuperado de:

<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/requisitos-de-edades-para-ingresar-al-sistema-escolar>

Bohlander, George y Sherman, Arthur (2001) Administración de Recursos Humanos. Décimo segunda edición. México: Thompson Learning. Recuperado de:

<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10164>

Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, 8(2). Recuperado de:

<https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740>

Brazzolotto, Sofía (2012) Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Recuperado de:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Canales, M., Bellei, C., y Orellana, V. (2016) ¿Por qué elegir una escuela privada subvencionada? Sectores medios emergentes y elección de escuela en un sistema de mercado. Scientific Electronic Library Online. Recuperado de:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052016000400005

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.

Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

Cuenca, R., & Cáceda, J. (2017). Ideales Normativos, Normas y Praxis: Patologías Sociales sobre los Directivos Escolares en el Perú. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 15.2(2017). <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.2.001>

Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/>

Cuenca, R. (2020). La evaluación docente en el Perú. (Primera edición digital), Lima, Perú: Editorial IEP. Recuperado de: <<http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/9>>

Elizalde, Leticia, Reyes, Rafael (2008). Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. Revista Electrónica de Investigación Educativa, México. pp.1-13. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15511127004.pdf>

Franco, J. (2020): Diseño de Políticas Públicas. Recuperado de: <https://www.iexe.edu.mx/editorial/disenodepoliticaspUBLICAS-primer-capitulo-gratis>

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1996). La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. Madrid: Amorrortu Editores.

Internacional de la Educación. La Privatización de la Educación en Chile. Recuperado de: http://www.opecch.cl/bibliografico/Doc_Financiamiento/privatizacion_educacion_en_chile.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Programa Presupuestal (PP) 0090: Programa Presupuestal 0090: Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación. Lima, Perú: MEF. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/prog_presupuestal/articulados/0090_educacion_basica_regular.pdf

Gorriti Bontigui, Mikel (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(3),367-387. [fecha de Consulta 18 de abril de 2021]. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

Lara, E. (2021). Proyecto de kinder obligatorio: indicaciones del Gobierno comienzan a discutirse este lunes. Biobiochile.cl. Recuperado de: <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2021/06/07/proyecto-de-kinder-obligatorio-indicaciones-del-gobierno-comienzan-a-discutirse-este-lunes.shtml>

Mendoza, K. H., & Ballesteros, R. R. (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. Escenarios, 12(2), 7-18.

Ministerio de Educación de Chile. (2016). Guía Metodológica para elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de Directores/as Escolares. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/553/MONO-470.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación de Chile. (2011). Ley de Calidad y Equidad de la Educación. Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/otras-leyes/>

Ministerio de Educación de Chile. (2015). Ley de inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/ley-inclusion-escolar-2/>

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2012a). Marco de Buen Desempeño Docente: Un buen maestro cambia tu vida. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2017). Participación y clima institucional para una organización del clima escolar efectiva. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de: <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5922/Participación%20y%20clima%20institucional%20para%20una%20organización%20escolar%20efectiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murillo, F. J. (2008). Aportaciones y retos futuros de la investigación sobre eficacia escolar. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6(3), 2-6

Núñez, N., Vigo, O., Palacios, P., & Arnao, M. (2014). Formación Universitaria Basada en Competencias: Currículo, Estrategias Didácticas y Evaluación. Chiclayo: USAT.

Plataforma Digital Única del Estado (gob.pe). Recuperado de: <https://www.gob.pe/busquedas?reason=sheet&sheet=1>
¿Qué es la Gestión Escolar? Recuperado de <https://www.zonaescolar71.com/single-post/2016/12/12/que-es-la-gestion-escolar>

Reporte de Evaluación en Cifras de la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CARGOS DIRECTIVOS DE IE, 2018 Educación Básica-Grupos I y II. MINEDU 2018. https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11559680378Evaluaci%C3%B3n-en-cifras_ED-Directivos-IE_EB-Grupos-I-y-II-2018_final.pdf

Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Herleidy Cubero, Elsy Tamara Visbal, Jhonny Olivar (2017)

Rueda, N. (2011): La eficiencia y su importancia en el sector público. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4017945>

New Leaders. (2012) Principal Evaluation Handbook. Recuperado de: <https://www.prescottschools.com/wp-content/uploads/principal-performance-eval-system.pdf>

https://www.berrigasteiz.com/site_argitalpenak/docs/200_liderazgo/2002017001c_Pub_EOSLATP_zuzendaritza_ebaluazioa_gida_c.pdf

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para las organizaciones educativas que aprenden?. Recuperado de: http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariog_erardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf

Sánchez, Jorge y Calderón, Viviana (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría Pensamiento & Gestión, núm. 32, enero-junio, 2012, pp. 54-82 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

SINEACE.
[https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6234/Caracterizaci%C3%B3n%20Lima%20Metropolitana.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20total%2C%20se%20cuenta%20con,urbano%20y%200.1%25%20rural\).](https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6234/Caracterizaci%C3%B3n%20Lima%20Metropolitana.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20total%2C%20se%20cuenta%20con,urbano%20y%200.1%25%20rural).)

ANEXOS

Anexo 1. Compromisos de gestión de los directores y subdirectores de IE públicas

Compromiso 1: Todos los estudiantes de la institución educativa deben mejorar sus resultados de aprendizaje cada año. Para ello las instituciones educativas deben:

- Examinar los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes y su rendimiento general y reflexionar sobre ellos.
- Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.
- Realizar un seguimiento a los progresos según las metas establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT), de acuerdo a los avances de cada bimestre o trimestre.

Compromiso 2: Mantenimiento anual del número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar en la institución educativa, para lo cual se debe:

- Matricular a sus estudiantes y registrarlos en el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE).
- Considerar las situaciones de los estudiantes que han abandonado la escuela o están en riesgo de hacerlo, reconociendo las razones de la interrupción del proceso educativo.
- Diseñar en el PAT aquellas acciones que previenen y corrigen las inasistencias y la deserción de estudiantes.

Compromiso 3: Ejecución las actividades como sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras, en el año escolar, de acuerdo a la calendarización planificada en la institución educativa. Para el cumplimiento de este objetivo las IE deben:

- Llevar a cabo las horas de clase mínimas anualmente, planificar las sesiones de clases, jornadas de reflexión, día del logro, periodos vacacionales en el PAT.
- Registrar la asistencia de los docentes y personal administrativo y verificar que se cumpla la jornada laboral que corresponda.
- Diseñar en el PAT las probables acciones en caso se registrara la pérdida de horas pedagógicas.

Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa de parte del equipo directivo a los docentes de la institución educativa, para lo cual las instituciones educativas deben:

- Planear en el PAT mínimamente tres visitas de acompañamiento para cada docente durante el año.
- Planificar en el PAT las sesiones de inter aprendizaje para planificar, evaluar, y analizar los logros de aprendizaje y tomar acciones para su mejora.

Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, para lo cual las instituciones educativas deben:

- Realizar conjuntamente las normas de convivencia de la institución educativa. Posteriormente, la dirección de la IE debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno.
- Planificar y organizar reuniones y jornadas con las familias con el fin de brindar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.
- Propiciar espacios de participación y de representación para los estudiantes.
- Dominar los protocolos para la atención adecuada de los casos de violencia escolar.
- Disponer de un comité de tutoría y orientación educativa, asegurar la implementación de la tutoría y orientación educativa y la promoción de la convivencia escolar.



Anexo 2. Competencias señaladas en el del Buen Desempeño Directivo

<p>Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Fuente: Marco del Buen Desempeño del Directivo
Elaboración propia

Anexo 3. Dimensiones y Subdimensiones de la Evaluación de desempeño Directivo

Dimensión	Subdimensión
I. Procesos pedagógicos	1. Planificación curricular
	2. Monitoreo del trabajo docente en el aula
	3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
	4. Seguimiento de los aprendizajes
II. Cultura Escolar	5. Participación de la comunidad educativa
	6. Clima escolar
	7. Convivencia escolar
II. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	8. Seguridad y salubridad
	9. Gestión de recursos educativos
	10. Matrícula y preservación del derecho de la educación
	11. Gestión transparente de los recursos financieros

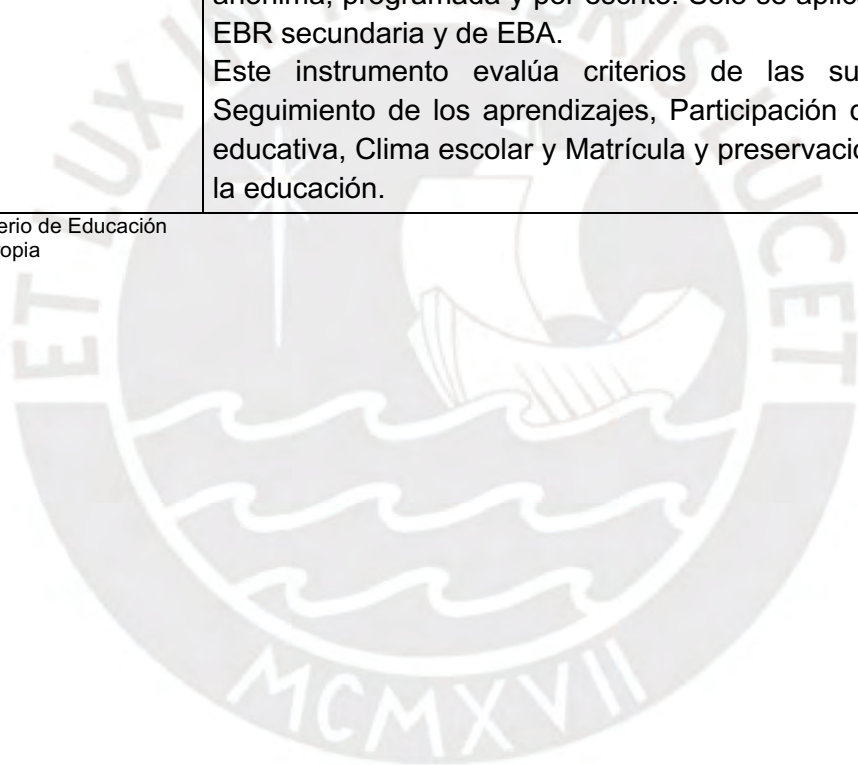
Fuente: Ministerio de Educación
Elaboración propia

Anexo 4. Instrumentos de Evaluación usados en la Evaluación de desempeño

A cargo del comité	A cargo del aplicador del INEI
<p>Evalúa criterios de todas las subdimensiones. Se trata de una entrevista semiestructurada al directivo con presentación de evidencia.</p> <p>El comité informa al evaluado la fecha de la entrevista con siete (7) días calendario de antelación como mínimo y envía comunicación formal indicándole que debe asistir con todos los documentos de sustento que requiera como evidencia.</p>	<p><u>Guía de observación</u> Radica en realizar un reconocimiento por observación de diversos aspectos de la IE. Se aplica en una visita programada y hasta dos (2) visitas inopinadas. Los resultados de las visitas se promedian para obtener las calificaciones de los criterios evaluados. El instrumento abarca cuatro secciones: momentos críticos de la jornada escolar (ingreso, recreo y salida de estudiantes); inspección de aulas; inspección de espacios comunes (patios de recreo, quiosco o lugar donde se proveen los alimentos, servicios higiénicos, etc.) y, revisión de documentos e información complementaria. Este instrumento es usado para evaluar las sub dimensiones: Planificación curricular, Monitoreo del trabajo docente en el aula, Convivencia escolar, Seguridad y salubridad, Gestión de recursos educativos y Matrícula y preservación del derecho a la educación.</p> <p><u>Encuesta a docentes</u> Visita a todos los docentes de la IE, programada, por escrito y anónima. Este instrumento evalúa criterios de las sub dimensiones: Planificación curricular, Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, Participación de la comunidad educativa y Clima escolar.</p>

A cargo del comité	A cargo del aplicador del INEI
	<p><u>Encuesta a familias</u> Visita a un representante de cada familia (padre, madre, tutor o apoderado) de una muestra de estudiantes elegidos al azar de las aulas seleccionadas como parte de la Guía de observación. Estas son anónimas, programadas y por escrito. Solo se aplica para directivos de inicial y primaria, de las modalidades EBR y EBE. Este instrumento evalúa criterios de las sub dimensiones: Seguimiento de los aprendizajes, Participación de la comunidad educativa, Clima escolar y Matrícula y preservación del derecho a la educación.</p> <p><u>Encuesta a estudiantes</u> Visita a una muestra de estudiantes elegidos al azar de las aulas seleccionadas como parte de la Guía de observación. Esta es anónima, programada y por escrito. Solo se aplica a directivos de EBR secundaria y de EBA. Este instrumento evalúa criterios de las sub dimensiones: Seguimiento de los aprendizajes, Participación de la comunidad educativa, Clima escolar y Matrícula y preservación del derecho a la educación.</p>

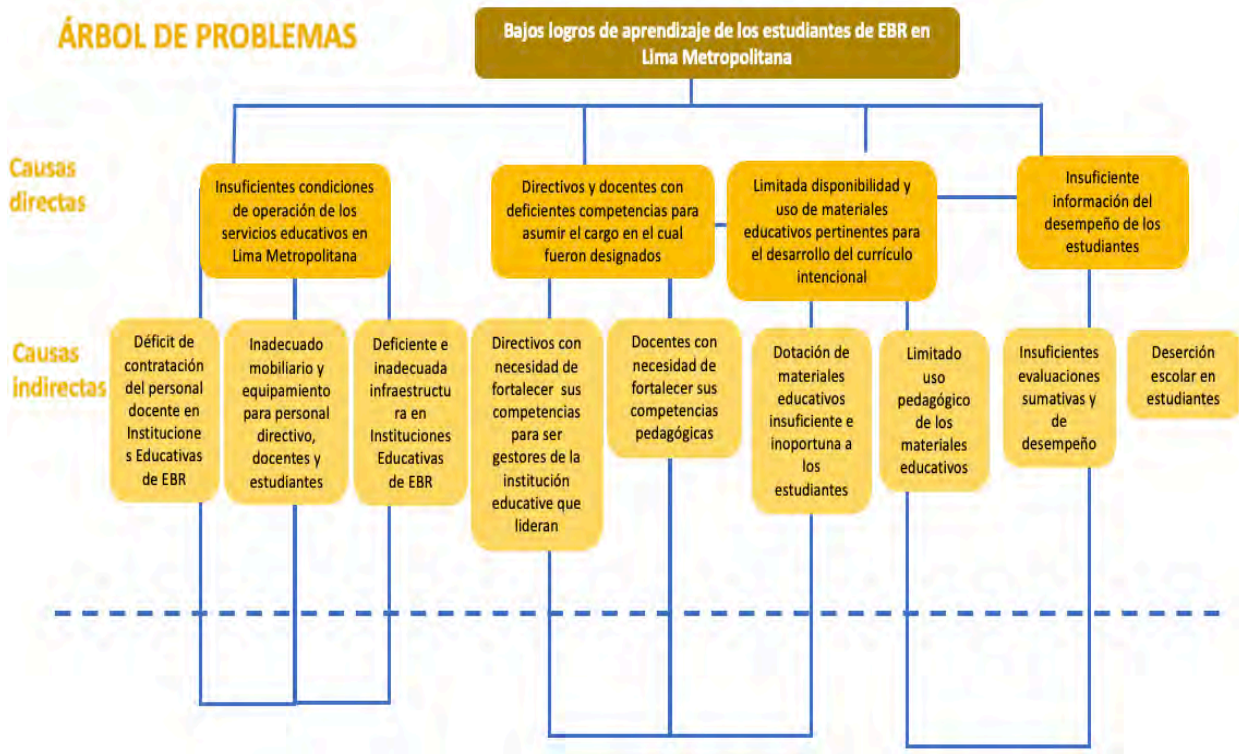
Fuente: Ministerio de Educación
Elaboración propia



Anexo 5. Árbol de problemas

Para la construcción de la Cadena de Valor, se considera como punto de partida el Programa Presupuestal 0090, “Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular”.

Figura 1. Árbol de Problemas



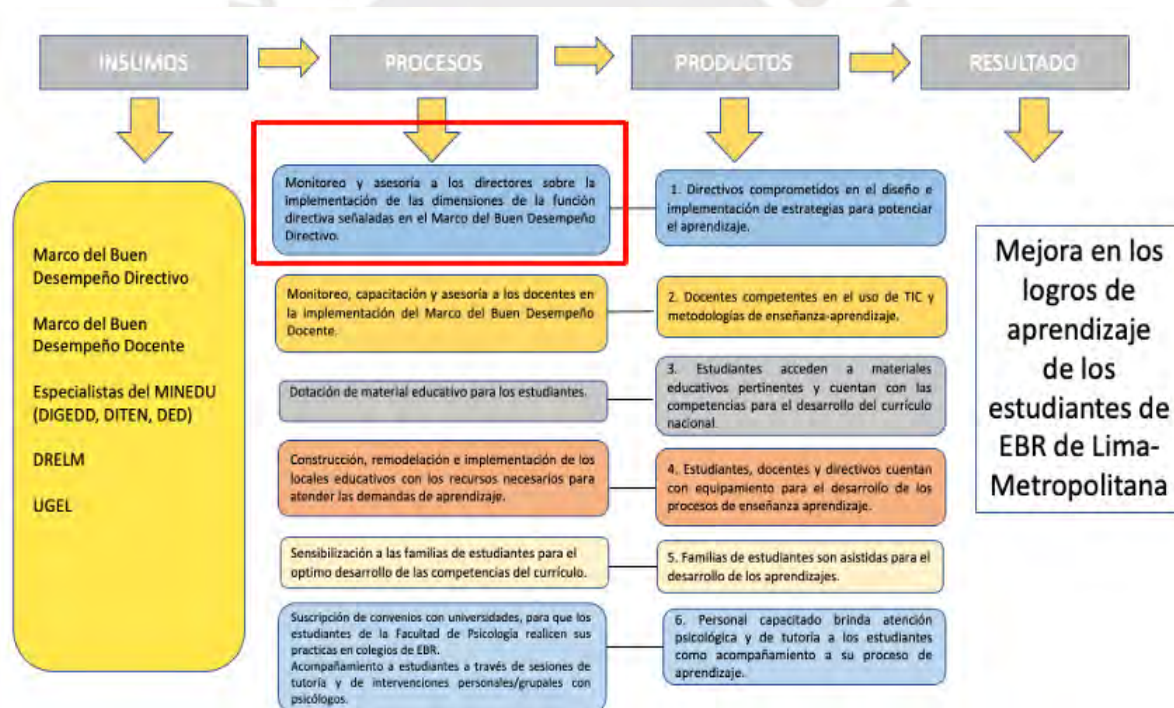
Elaboración propia

Anexo 6. Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema

Tema de interés

- Procesos de evaluación a directores de instituciones educativas (II.EE.) públicas de EBR de Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020.
- A quién afecta: Estudiantes de EBR, familias, profesores, subdirectores y directores de II.EE., especialistas y directores de UGEL
- Magnitud: Número de directores nombrados o encargados en II.EE. públicas de EBR de Lima Metropolitana.
- Responsables del Estado sobre el tema de interés: Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana y Dirección General de Desarrollo Docente.

Figura 2. Cadena de Valor



Elaboración propia

Anexo 7. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Magnitud del problema en Lima Metropolitana	Pregunta 1: ¿Cuántos directores de instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana fueron evaluados durante el periodo 2018-2020?	Determinar el número de directores de instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana, que fueron evaluados durante el periodo 2018-2020.	Se estima que alrededor del 10% de directores de instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana no han sido evaluados durante el periodo 2018-2020.	Resultado de Evaluación de Directivos	Revisión documentaria
				Resolución Ministerial 271-2018-MINEDU	Revisión documentaria
Proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana	Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolló el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020?	Describir el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020.	Los criterios de evaluación de desempeño no fueron comunicados oportunamente a los directores.	Directores de EBR de Lima-Metropolitana	Entrevistas
				Jefes de Gestión Pedagógica (AGEBRE) de las UGEL	Entrevistas
				Especialistas de la UGEL	Entrevistas
				Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial	Revisión documentaria
Actores en el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana	Pregunta 3: ¿Quiénes son los actores que participaron en el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-	Determinar quiénes son los actores que participan el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020.	La carga de trabajo de los comités de evaluación según la modalidad o nivel de enseñanza es dispareja.	Jefes de Gestión Pedagógica (AGEBRE) de las UGEL	Entrevistas
				Especialistas de la UGEL	Entrevistas
				Directores de instituciones educativas con Nivel Secundaria de Lima Metropolitana	Entrevistas
				Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de	Revisión documentaria

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
	2020?			Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial	
Condiciones para el proceso de evaluación de desempeño de directores de instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana	Pregunta 4: ¿Cuáles son las condiciones para el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020?	Describir las condiciones para el proceso de evaluación de desempeño de los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana durante el periodo 2018-2020.	Los actores del proceso de evaluación de desempeño a los directores de las instituciones educativas de EBR en Lima Metropolitana no cuentan con las condiciones adecuadas para que se lleve a cabo el proceso de evaluación a directores.	Directores de EBR de Lima Metropolitana	Entrevistas
				Jefes de Gestión Pedagógica (AGEBRE) de las UGEL	Entrevistas
				Especialistas de la UGEL	Entrevistas
				Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial	Revisión documentaria

Elaboración propia

Anexo 8. Matriz de consistencia del Diseño de Investigación sobre las Causas del problema

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Métodos de análisis
¿Qué generan las fallas en la implementación de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020?	Explicar las causas que generan las fallas en la implementación de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020	Las causas de las fallas en la implementación de la Evaluación de Desempeño a cargos directivos de II.EE. públicas de Lima Metropolitana por parte de la Dirección General de Desarrollo Docente durante el periodo 2018 – 2020 son las fallas en la comunicación de los aspectos que considera la evaluación de desempeño directivo, las limitadas capacidades de los comités evaluadores y las inadecuadas condiciones de evaluación para el contexto.	Directores y subdirectores	Entrevistas	Rastreo de proceso (<i>Process Tracing</i>)
			Miembros de los comités evaluadores de las UGEL	Entrevistas	
			Especialistas de la Dirección General de Desarrollo Docente-MINEDU	Entrevistas	
			Norma técnica	Revisión de información	
			Papers académicos	Revisión de información	

Elaboración propia

Anexo 9. Guiones de entrevistas

Guion de entrevistas dirigido a jefes y especialistas de la UGEL

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a especialistas de las diferentes UGEL. El propósito de estas entrevistas es conocer cómo se está trabajando el fortalecimiento de las competencias directivas en la modalidad a distancia.

Información general

1. Nombre
2. Función que desempeña
3. Tiempo en el cargo

Planificación del trabajo para este año

1. ¿Qué fue lo que se planificó para monitorear el trabajo y brindar asesoría a los directores en este año?
2. ¿Qué parte de ese trabajo se está ejecutando?
3. ¿Cómo se está ejecutando este trabajo?

Proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. ¿Qué papel desempeñan los especialistas de la DIF/UGEL en el proceso de evaluación de los directores de las instituciones educativas?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación de directores?
3. ¿Cuáles son los procedimientos que se tienen que seguir para llevar a cabo la evaluación de los directores?

Actores del proceso de evaluación

1. ¿Cuáles son los actores del proceso de evaluación de directores y qué funciones desempeñan?

Condiciones para el proceso de evaluación

1. ¿Cuáles eran las condiciones regulares de la evaluación de desempeño a directores?
2. ¿En qué medida las condiciones de la evaluación a directores han cambiado este año con respecto a años anteriores?
3. ¿Qué problemas identifica que se presenta en el diseño del proceso de evaluación a directores?
4. ¿Qué problemas identifica que se presenta en la implementación del proceso de evaluación a directores?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el diseño e implementación de la evaluación y desempeño directivo?

Guion de entrevistas dirigido a directivos de I.E de EBR

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a directores de instituciones educativas de Educación Básica regular de Lima Metropolitana.

Información general

1. Años como docente y años en el cargo
2. I.E. y UGEL en la que trabaja
3. Número de estudiantes y docentes que están en la I.E. a su cargo
4. ¿Cómo ha sido el trabajo como directivo durante este año?

Trabajo con la UGEL durante este año

1. ¿Cómo se brindaba el monitoreo y asesoramiento desde la UGEL regularmente?
2. ¿Cómo se está ejecutando este trabajo durante este año?
3. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se han presentado en la coordinación con la UGEL durante este año?

Contacto con el MINEDU

1. ¿Actualmente se está recibiendo alguna asesoría o monitoreo por parte de alguna instancia del MINEDU? Descríbala.

Evaluación de desempeño

1. ¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación a directores?

Actores del proceso de evaluación

1. Mencione a los actores que participan del proceso de evaluación de desempeño de directores y describa sus funciones

Condiciones para el proceso de evaluación

1. ¿Cuáles eran las condiciones regulares de la evaluación de desempeño a directores?
2. ¿En qué medida las condiciones de la evaluación a directores han cambiado este año con respecto a años anteriores?
3. ¿Qué problemas identifica que se presenta en el diseño del proceso de evaluación a directores?
4. ¿Qué problemas identifica que se presenta en la implementación del proceso de evaluación a directores?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el diseño e implementación de la evaluación y desempeño directivo?

Guion para la segunda entrevista dirigido a miembros del Comité Evaluador de la UGEL

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a miembros de los Comités evaluadores de la Evaluación de desempeño directivo de las diferentes UGEL. El propósito de estas entrevistas es conocer su opinión sobre las posibles causas de las fallas de la Evaluación de desempeño.

Información general

1. Nombre
2. Función que desempeña y tiempo en el cargo
3. Cargo que desempeñó como miembro del Comité

Proceso de evaluación

1. Narre cómo se llevó a cabo la implementación del proceso de evaluación.
2. ¿Cuáles fueron las fortalezas del proceso de evaluación? Especifique la más importante.
3. ¿Cuáles fueron las debilidades del proceso de evaluación? Especifique la más importante.

Posibles fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. ¿En su opinión, hubo fallas en el proceso de evaluación a directores y subdirectores? ¿De ser así, cuáles fueron?
2. ¿Considera que la comunicación de los aspectos de la evaluación de directivos fue una de las posibles fallas? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar este aspecto?
3. ¿Considera que los comités evaluadores contaban con las suficientes capacidades para implementar la evaluación? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar este aspecto?
4. ¿Considera que hubo las condiciones adecuadas para llevar a cabo el proceso de evaluación? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar este aspecto?

Posibles causas de las fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. Más allá de las fallas mencionadas, ¿considera que hubo otras posibles causas relevantes de las fallas del proceso de evaluación? ¿Cuáles son?

Sugerencias de mejora

1. Si usted fuera responsable del siguiente proceso de evaluación, ¿qué sugeriría para perfeccionar su implementación?
2. ¿Algún otro comentario que quisiera transmitir sobre el proceso de evaluación a directivos?

Guion para la segunda entrevista dirigido a miembros de la Dirección de desarrollo docente o de la Dirección General de Calidad Educativa (MINEDU)

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a funcionarios del MINEDU que hayan participado en el Diseño de la Evaluación a Directores y Subdirectores de EBR. Su propósito es conocer su opinión sobre la implementación y las posibles fallas que se pudieron suscitar.

Información general

1. Nombre
2. Función que desempeñó durante el proceso del Diseño e Implementación de la Evaluación

Diseño de la evaluación

3. Narre cómo se llevó a cabo el Diseño de la evaluación a directores y subdirectores de EBR.
4. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del Diseño de evaluación?
5. A la luz de los resultados de la evaluación de desempeño, ¿qué cambios realizaría en el Diseño de la evaluación de directivos?

Implementación de la evaluación

6. Narre cómo se llevó a cabo la Implementación del proceso de evaluación.
7. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la Implementación de la evaluación?

Posibles fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

8. ¿En su opinión, hubo fallas en el proceso de evaluación a directores y subdirectores?
¿De ser así, cuáles fueron?
9. ¿Considera que la comunicación de los aspectos que considera la evaluación de directivos fue una de las posibles fallas?
10. ¿Considera que los comités evaluadores contaban con las suficientes capacidades para implementar la evaluación?
11. ¿Considera que se contó con las condiciones adecuadas para llevar a cabo la evaluación?

Posibles causas de las fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

12. ¿Cuáles cree que fueron las posibles causas de las fallas del proceso de evaluación?
13. ¿Cuáles podrían haber sido las causas de la falla en la comunicación de los aspectos que se consideran en la evaluación?
14. ¿Cuáles podrían haber sido las causas de las limitadas capacidades de los comités evaluadores para implementar la evaluación?

15. ¿Cuáles podrían haber sido las fallas que originaron las condiciones poco adecuadas para llevar a cabo el proceso de evaluación?

Sugerencias de mejora

16. ¿Qué sugeriría para mejorar el proceso de implementación de la evaluación de directivos de EBR?

Guion para Aplicadores del INEI

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a aplicadores del INEI que hayan sido parte del proceso de Evaluación de desempeño directivo.

Información general

1. Nombre
2. UGEL en la que trabajó
3. Profesión
4. Experiencia como aplicador

Proceso de evaluación

1. ¿Cuántas IIEE tenía asignadas?
2. ¿Cuántos días asistía a cada IE?
3. Narre cómo era el proceso, desde que llegaba y se retiraba de la IE.
4. ¿Qué acciones realizaba para sistematizar los instrumentos? ¿Cómo se realizaba?

Posibles fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. ¿Cuáles fueron las fortalezas del proceso de evaluación? Especifique la más importante.
2. ¿Cuáles fueron las debilidades del proceso de evaluación? Especifique la más importante.
3. ¿En su opinión, observó fallas en los instrumentos? ¿De ser así, cuáles fueron?

Sugerencias de mejora

1. Si usted fuera responsable del siguiente proceso de evaluación, ¿qué sugeriría para perfeccionar el proceso de implementación de la evaluación de directivos de EBR?
2. ¿Algún otro comentario que quisiera transmitir sobre el proceso de evaluación a directivos?

Guion para segunda entrevista a directores y subdirectores

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a directores y subdirectores que hayan rendido la Evaluación de desempeño directivo. El propósito de estas entrevistas es conocer su opinión sobre las posibles causas de las fallas de la Evaluación de desempeño.

Información general

1. Nombre
2. Función que desempeña
3. IE
4. Tiempo en el cargo

Proceso de evaluación

1. Narre cómo se llevó a cabo en su caso la implementación del proceso de evaluación.
2. ¿Cuáles fueron las fortalezas del proceso de evaluación? Especifique la más importante.
3. ¿Cuáles fueron las debilidades del proceso de evaluación? Especifique la más importante.

Posibles fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. ¿En su opinión, hubo fallas en el proceso de evaluación a directores y subdirectores? ¿De ser así, cuáles fueron?
2. ¿Cómo fue la actuación del personal del INEI al aplicar las encuestas e instrumentos? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar la labor de estos actores?
3. ¿Considera que los comités evaluadores contaban con las suficientes capacidades para implementar la evaluación? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar este aspecto?
4. ¿Considera que el clima institucional de cada IE influyó en el proceso de evaluación? ¿Por qué? ¿Qué sugiere para mejorar este aspecto?

Posibles causas de las fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

1. Más allá de las fallas mencionadas, ¿considera que hubo otras posibles causas relevantes de las fallas del proceso de evaluación? ¿Cuáles son?

Sugerencias de mejora

1. Si usted fuera responsable del siguiente proceso de evaluación, ¿qué sugeriría para perfeccionar el proceso de implementación de la evaluación de directivos de EBR?

2. ¿Algún otro comentario que quisiera transmitir sobre el proceso de evaluación a directivos?

Guion para Miembros de la Dirección de desarrollo docente o de la Dirección General de Calidad Educativa (MINEDU)

La siguiente guía ha sido formulada para entrevistar a especialistas o directores que hayan participado en el Diseño de la Evaluación a Directores y Subdirectores de EBR. El propósito de estas entrevistas es conocer su opinión sobre la implementación de la Evaluación de desempeño y las posibles fallas que se pudieron suscitar.

Información general

1. Nombre y función que desempeñó durante el Diseño e Implementación de la Evaluación

Diseño de la evaluación

2. Narre cómo se llevó a cabo el Diseño de la evaluación a directores y subdirectores de EBR.
3. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del Diseño de evaluación?
4. A la luz de los resultados de la evaluación de desempeño, ¿qué cambios realizaría en el Diseño de la evaluación de directivos?

Implementación de la evaluación

5. Narre cómo se llevó a cabo la Implementación del proceso de evaluación.
6. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la Implementación de la evaluación?

Posibles fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

7. ¿En su opinión, hubo fallas en el proceso de evaluación a directores y subdirectores?
¿De ser así, cuáles fueron?
8. ¿Considera que la comunicación de los aspectos que considera la evaluación de directivos fue una de las posibles fallas?
9. ¿Considera que los comités evaluadores contaban con las suficientes capacidades para implementar la evaluación?
10. ¿Considera que se contó con las condiciones adecuadas para llevar a cabo la evaluación?

Posibles causas de las fallas del proceso de evaluación de desempeño de los directores

11. ¿Cuáles cree que fueron las posibles causas de las fallas del proceso de evaluación?
12. ¿Cuáles podrían haber sido las causas de la falla en la comunicación de los aspectos que se consideran en la evaluación?

13. ¿Cuáles podrían haber sido las causas de las limitadas capacidades de los comités evaluadores para implementar la evaluación?

14. ¿Cuáles podrían haber sido las fallas que originaron las condiciones poco adecuadas para llevar a cabo el proceso de evaluación?

Sugerencias de mejora

15. ¿Qué sugeriría para mejorar el proceso de implementación de la evaluación de directivos de EBR?



Anexo 10. Relación de personas entrevistadas

Especialistas del MINEDU

Cargo	Nombre	Fecha de la entrevista
Especialista de la DIF – MINEDU Especialista de DIFODS	Elizabeth Juárez Pecho	Octubre 2020 Setiembre 2021
Asistente Técnica para el seguimiento del monitoreo de la implementación de la evaluación a directores	Patricia Barragán Coloma	Mayo 2021 Setiembre
Elisa Díaz Ubillús	Ex Directora General MINEDU- DIGEBER	Diciembre 2021

Miembros de Comités evaluadores de la UGEL

Cargo	Nombre	UGEL	Fecha de la entrevista
Jefe de AGEBRE y responsable del comité evaluador	Nathaly Canales Vargas	03	Diciembre 2020 Setiembre 2021
Jefe de AGEBRE y miembro del comité evaluador	Ana María Ruiz Barrera	06	Diciembre 2020

* Se tuvo la oportunidad de entrevistar a esta subdirectora, que si bien es cierto no se encuentra en nuestra área geográfica de estudio, y la información que fue brindada sirvió de insumo para el estudio.

Personal del INEI

Cargo	Nombre	Fecha de la entrevista
Coordinadora de sede a cargo del personal de Lima Metropolitana	Silvia Valenzuela	Mayo 2021
Aplicadora de encuestas de INEI	Nancy Flor de Guadalupe Sánchez Ayllón	Junio 2021
Aplicadora de encuestas de INEI	Madeleine Silvia Condori Quispe	Junio 2021

Directores y subdirectores

Cargo	Nombre	UGEL/Distrito	Fecha de la entrevista
Director de la IE Andrés Bello	Arturo Mendoza Collantes	03 Pueblo Libre	Diciembre 2020
Subdirectora de Primaria de la IE 5050 San Pedro	Yannine Huari Valencia	Bellavista*	Diciembre 2020
Subdirectora de Secundaria de IE Juana Larco de Dammert	Marlene Alvarado	07 Miraflores	Mayo 2021
Director de IE 1017 Señor de los Milagros	José Arroyo Herrera	03 Breña	Junio de 2021 Setiembre 2021
Directora de IE Santa Rosita	Patricia García Ayala	03 Jesús María	Junio 2021

Otros actores

Cargo	Nombre	Fecha de la entrevista
Profesora de Secundaria de IE Juana Larco de Dammert. 07 Miraflores	Fanny Vergara Muñoz	Setiembre 2020
Profesora de Secundaria De la IE Scipión Llona. 07 Miraflores	María Gabriela Ramos Alva	Setiembre 2020
Funcionario de Microsoft encargado de la sección educación	Lucca Monteverde	Noviembre 2020
Gerente de Sistemas Interseguro	Roberto Alegre Porras	Diciembre 2021

Anexo 11. Norma Técnica "Norma que regula la Evaluación de Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial"

1. OBJETIVO

Establecer los criterios técnicos y procedimientos para la organización, implementación y ejecución de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Ministerio de Educación.

Direcciones Regionales de Educación, o las que hagan sus veces.

Unidades de Gestión Educativa Local.

Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica.

3. BASE NORMATIVA

Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación.

Ley N° 27588, Ley que establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos, así como de las personas que presten servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual.

Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.

Ley N° 28044, Ley General de Educación.

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales.

Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad.

Ley N° 29988, Ley que establece medidas extraordinarias para el personal que presta servicios en instituciones educativas públicas y privadas implicado en diversos delitos; crea el Registro de personas condenadas o procesadas por los delitos establecidos en la Ley N° 29988 y modifica los artículos 36 y 38 del Código Penal; modificada por el Decreto de Urgencia N° 019-2019.

Ley N° 30901, Ley que implementa un subregistro de condenas y establece la inhabilitación definitiva para desempeñar actividad, profesión, ocupación u oficio que implique el cuidado, vigilancia o atención de niñas, niños o adolescentes.

Ley N° 30794, Ley que establece como requisito para prestar servicios en el sector público, no tener condena por terrorismo, apología del delito de terrorismo y otros delitos.

Decreto de Urgencia N° 014-2019, Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020.

Decreto Supremo N° 019-2002-PCM, que reglamenta la Ley que estableció prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos, así como de personas que presten servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual.

Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Decreto Supremo N° 028-2007-ED, que aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

Decreto Supremo N° 005-2012-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, General de Educación.

Decreto Supremo N° 072-2012-PCM, que aprueba el Código de Buenas Prácticas Estadísticas del Perú.

Decreto Supremo N° 003-2013-JUS, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

Decreto Supremo N° 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Decreto Supremo N° 002-2014-MIMP, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad.

Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación.

Decreto Supremo N° 006-2016-MINEDU, que aprueba la Política Sectorial de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe.

Decreto Supremo N° 004-2020-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29988.

Decreto Supremo N° 011-2018-MINEDU, que aprueba el Mapa Etnolingüístico: lenguas de los pueblos indígenas u originarios del Perú - Mapa Etnolingüístico del Perú.

Decreto Supremo N° 013-2018-MI NEDU, que aprueba la Política de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales.

Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Decreto Supremo N° 014-2019-MIMP, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.

Decreto Supremo N° 021-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED, que aprueba la Norma Técnica denominada "Normas y procedimientos para la Gestión del proceso de distribución de materiales y recursos educativos para las instituciones y programas educativos públicos y centros de recursos educativos".

Resolución Ministerial N° 204-2014-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Normas para la Evaluación Excepcional prevista en la Décima Primera Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial".

Resolución Ministerial N° 593-2014-MINEDU, que aprueba la "Norma Técnica que regula la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de Locales Escolares".

Resolución Ministerial N° 053-2016-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares para el año 2016".

Resolución Ministerial N° 054-2016-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución de acciones de acondicionamiento de la infraestructura de locales escolares, adquisición de materiales especiales y el equipamiento menor para estudiantes con necesidades educativas especiales en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico productiva".

Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica.

Resolución Ministerial N° 649-2016-MINEDU, que aprueba el Programa Curricular de Educación Inicial, el Programa Curricular de Educación Primaria y el Programa Curricular de Educación Secundaria.

Resolución Ministerial N° 347-2017-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica "Disposiciones para la ejecución de acciones de acondicionamiento de la infraestructura y la adquisición de materiales pedagógicos y tecnológicos específicos para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad en las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva".

Resolución Ministerial N° 071-2017-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares para el Año 2017".

Resolución Ministerial N° 321-2017-MINEDU, que modifica diversos dispositivos normativos y establece disposiciones respecto a la conformación de comisiones en instituciones educativas.

Resolución Ministerial N° 519-2018-MINEDU, que crea el Modelo de Servicio Educativo Educación Intercultural Bilingüe.

Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial".

Resolución Ministerial N° 275-2018-MINEDU, que convoca y aprueba el cronograma de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial de los Grupos I y II".

Resolución Ministerial N° 368-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial".

Resolución Ministerial N° 374-2018-MINEDU, que convoca y aprueba el cronograma de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial de los Grupos I y II".

Resolución Ministerial N° 468-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica "Disposiciones para la ejecución de acciones de acondicionamiento de la infraestructura para la mejora de condiciones de accesibilidad y la adquisición de materiales pedagógicos y tecnológicos específicos para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad en las instituciones educativas de Educación Básica y Técnico productiva".

Resolución Ministerial N° 646-2018-MINEDU, que crea el Registro Nacional de Instituciones Educativas que brindan el Servicio de Educación Intercultural Bilingüe.

Resolución Ministerial N° 009-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica "Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de Locales educativos".

Resolución Ministerial N° 017-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos para el Año 2019.

Resolución Ministerial N° 174-2019-MINEDU, que convoca y aprueba el cronograma de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial del Grupo III".

Resolución Ministerial N° 453-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución del acondicionamiento de locales educativos y la adquisición de materiales pedagógicos y tecnológicos para el Año 2019".

Resolución Ministerial N° 536-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución del Programa Suplementario de Mantenimiento de Locales Educativos 2019"

Resolución Ministerial N° 014-2020-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos 2020".

Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, que aprueba los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo".

Resolución de Secretaría General N° 1551-2014-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Normas para el Concurso Público para Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas 2014".

Resolución de Secretaría General N° 279-2016-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Norma que regula los Concursos Públicos de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas y de Especialista en Educación de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales, de Educación Básica Regular 2016".

Resolución de Secretaría General N° 006-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica "Disposiciones para la ejecución del mantenimiento preventivo de la infraestructura de los locales escolares públicos, el mejoramiento de los servicios sanitarios y la adquisición de equipamiento menor, a fin de asegurar su ejecución de manera previa al inicio del año escolar 2018 en el marco de la Ley N° 30680".

Resolución de Secretaría General N° 054-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica "Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Educativos 2018".

Resolución Viceministerial N° 0085-2003-ED, que aprueba el Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones.

Resolución Viceministerial N° 0011-2011-ED, que aprueba el Reglamento de Consejos Participativos Regionales de Educación - COPARE y Consejos Participativos Locales de Educación - COPALE.

Resolución Viceministerial N° 178-2018-MINEDU, que aprueba el Catálogo Nacional de la Oferta Formativa de la Educación Superior Tecnológica y Técnico-Productiva.

Resolución Viceministerial N° 025-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones que orientan el proceso de Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones y programas educativos de la Educación Básica".

Resolución Viceministerial N° 034-2019-MINEDU, que aprueba el "Programa Curricular de Educación Básica Alternativa de los Ciclos Inicial e Intermedio" y el "Programa Curricular de Educación Básica Alternativa del Ciclo Avanzado".

Resolución Viceministerial N° 185-2019-MINEDU, que dispone la actualización del "Registro Nacional de Instituciones Educativas que brindan el Servicio de Educación Intercultural Bilingüe".

Resolución Viceministerial N° 220-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2020 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica".

Resolución Viceministerial N° 255-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de Desempeño laboral en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial".

Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, que aprueba los "Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas".

Resolución Directoral N° 0378-2012-ED, que regula el desarrollo de actividades Técnico pedagógicas en los CETPRO - año 2013.

Las normas mencionadas incluyen sus normas modificatorias, complementarias, conexas o aquellas que las sustituyan.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS

Para efectos de la presente Norma Técnica se entiende por:

Aplicador externo: Persona capacitada por el Minedu para aplicar la Guía de observación y las encuestas a familias, estudiantes y docentes.

Aplicativo: Sistema informático dispuesto por el Ministerio de Educación en su portal institucional para el registro de la información y consulta de los resultados del proceso de Evaluación.

CPM: Carrera Pública Magisterial.

CESA: Centro de Educación Básica Alternativa.

CEBE: Centro de Educación Básica Especial.

CETPRO: Centro de Educación Técnico Productiva.

CONEI: Consejo Educativo Institucional.

COPAE: Consejo Participativo Estudiantil.

Copare: Consejo Participativo Regional.

Criterio: Característica o atributo que muestra el desempeño del evaluado cuyo cumplimiento es exigible para alcanzar un determinado nivel de logro en una sub dimensión.

DIGEDD: Dirección General de Desarrollo Docente.

Diplomado: Oferta formativa en el marco del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas.

Directivo: Profesor que ocupa el cargo de director o subdirector de IE, en calidad de designado.

DRE: Dirección Regional de Educación, o la que haga sus veces.

EBR: Educación Básica Regular.

EMED: Espacio de monitoreo de emergencias y desastres.

Evaluación: Evaluación del Desempeño en cargos Directivos.

IGED: Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

IE: Institución Educativa Pública, en el ámbito nacional.

Indicador: Dato o información que sirve para determinar el cumplimiento del criterio. Puede ser cualitativo o cuantitativo.

LRM: Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Medio de verificación: Fuente de la que se obtiene el indicador.

Minedu: Ministerio de Educación.

Nexus: Sistema de Administración y Control de Plazas.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

Portal institucional del Minedu: Dirección electrónica www.gob.pe/minedu

Reglamento: Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED.

SIAGIE: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa.

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.

5. DESARROLLO DE LA NORMA TÉCNICA

5.1. Aspectos generales de la Evaluación

La evaluación de desempeño a directivos tiene como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio de dichos cargos.

Los cargos directivos son evaluados de forma obligatoria al término del periodo de su Gestión. Las actuaciones posteriores a la aprobación o desaprobación de esta Evaluación se rigen de acuerdo a lo dispuesto en la LRM y su Reglamento.

5.2. Comité de Evaluación

El Comité de Evaluación es un órgano de carácter temporal, goza de autonomía en sus decisiones y sus funciones son indelegables.

El Comité de Evaluación del Desempeño de los cargos directivos está conformado por:

- a) El director de la UGEL o el Jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL, quien lo preside.
- b) Un especialista en educación de la DRE de la misma modalidad y nivel del evaluado que tenga dedicación exclusiva como miembro del Comité evaluador mientras dure el proceso.
- c) Un director de una IE de una UGEL diferente al de la IE, pero que pertenece a la misma DRE, que tenga dedicación exclusiva como miembro del Comité evaluador mientras dure el proceso.

El presidente del Comité de Evaluación es el responsable de su instalación. El referido Comité debe emitir su acta de instalación, debidamente suscrita por todos sus integrantes, quienes ejercen sus funciones de manera colegiada.

El director elegido como miembro del Comité evaluador debe pertenecer a una UGEL dentro de la misma DRE. Para su selección se debe considerar la mayor escala dentro de la CPM, mayor grado académico o mayor experiencia dentro de su jurisdicción, así como que haya demostrado probidad e idoneidad en el cargo. Recibirá un certificado por desempeñar dicha tarea.

En los casos en que no se cuente con alguno de los integrantes del Comité de Evaluación mencionado, o que estando presente se encuentre impedido de formar parte de dicho Comité, la DRE Mediante Resolución, debe designar al miembro reemplazante. Este último debe tener el cargo similar al perfil del miembro titular que es reemplazado.

Para las sesiones del Comité de Evaluación deben estar presentes sus tres (3) integrantes. Los acuerdos para su organización, funcionamiento y demás acciones

son adoptados por mayoría simple, y en caso de empate el presidente tiene el voto dirimente, mientras que, para determinar la calificación del directivo, los tres (3) integrantes deben adoptar las decisiones por unanimidad.

No pueden ser miembros de un Comité de Evaluación:

- a) Quienes registran antecedentes penales y/o judiciales.
- b) Quienes han sido condenados por el delito de terrorismo, apología del terrorismo, delito contra la libertad sexual, delitos de corrupción de funcionarios y/o delitos de tráfico de drogas. Quienes han sido condenados por la comisión de actos de violencia que atenten contra los derechos fundamentales de la persona y contra el patrimonio, por impedir el normal funcionamiento de los servicios públicos, o por alguno de los demás delitos señalados en la Ley N° 29988; así como por delitos comprendidos en la Ley N° 30901.
- c) Quienes se encuentren con sanción vigente por procesos administrativos disciplinarios durante todas o algunas de las etapas del proceso de evaluación; o hayan sido sancionados en el último año contado desde la fecha de la convocatoria de la evaluación.
- d) Quienes se encuentren cumpliendo separación preventiva o retiro del cargo de directivo, según corresponda o se encuentren en uso de vacaciones o de licencia durante alguna etapa o todo el periodo de evaluación.
- e) Quienes se encuentran como sujetos de Evaluación.
- f) Quienes sean cónyuges, convivientes o tengan relación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con alguno de los evaluados. El impedimento se circunscribe únicamente respecto del directivo evaluado con quien existe dicho vínculo, por lo que podrá continuar desempeñando sus funciones en los demás casos.

En cualquiera de las etapas de la evaluación, cuando se tome conocimiento de alguno de los supuestos regulados en el numeral anterior, los miembros del Comité de Evaluación deberán abstenerse de participar en la evaluación e informar de los hechos a la UGEL o DRE, según corresponda, dentro del plazo de dos (2) días hábiles en el que se conoció la causal, bajo responsabilidad; a efectos de que la instancia correspondiente designe el miembro reemplazante para el referido Comité.

Las funciones del Comité de Evaluación son las siguientes:

- a) Colaborar con las instancias de gestión superiores en el proceso de socialización de la metodología de evaluación a utilizar, así como la

correcta comprensión de los criterios e indicadores a aplicar para el respectivo proceso.

- b) Conducir los procesos de Evaluación y aplicar las técnicas e instrumentos de evaluación que les correspondan, de conformidad con el modelo de evaluación aprobado por el Minedu. Para tal efecto, el Comité de Evaluación debe:
- Comunicar al directivo evaluado sobre el modelo de evaluación y sus componentes, los instrumentos de evaluación, los responsables de su aplicación, los plazos y el sistema de calificación, durante el desarrollo de la evaluación, de acuerdo a lo señalado en el Manual del Comité de Evaluación.
 - Comunicar a cada directivo sujeto a evaluación el lugar y la fecha de aplicación del instrumento Guía de Entrevista, con la debida anticipación y de acuerdo al plazo establecido en el cronograma. Esta comunicación deberá realizarse por oficio, correo electrónico, mensaje de texto u otro medio escrito, siempre que se tenga una constancia de envío de la comunicación.
 - Culminar con el ingreso de información y resultados de la Evaluación en el aplicativo o el Formato proporcionado por el Minedu, que determine el estado final del directivo evaluado.
- c) Absolver las consultas y los reclamos de los directivos sujetos a evaluación respecto del proceso y resultados de la evaluación, los mismos que deberán ser debidamente motivados y resueltos en el plazo establecido en el cronograma.
- d) Emitir el acta individual que consolida los resultados de cada directivo sujeto a evaluación.
- e) Comunicar a cada directivo los resultados de la evaluación de acuerdo a lo establecido por el Minedu.
- f) Elaborar y presentar las actas y el informe final del proceso de evaluación debidamente documentado a la UGEL, según corresponda.

Las actividades relacionadas a las funciones señaladas en el numeral anterior, así como, el modelo de informe y actas que se deben remitir a la UGEL se desarrollan y presentan en el Manual del Comité de Evaluación que será publicado en el portal institucional del Minedu.

Los miembros del Comité de Evaluación son responsables administrativa, civil o penalmente por los actos realizados en el marco de dichas funciones.

El Comité de Evaluación es responsable de la entrega de los documentos que el directivo evaluado solicite para efectos del trámite de los reclamos.

El Comité de Evaluación aplica los instrumentos de evaluación a su cargo, según lo indicado en la presente norma y en el Manual del Comité de Evaluación.

El Comité de Evaluación recaba evidencia para determinar el cumplimiento de los criterios e indicadores de evaluación.

El Comité de evaluación accede a la información recogida por los aplicadores externos capacitados por el Minedu para ser empleada como evidencia y determinar el cumplimiento de los criterios de evaluación que le correspondan.

En el caso de los criterios automáticos, el cumplimiento se determina desde el aplicativo. En los criterios que son valorados por el Comité de Evaluación, este debe determinar su cumplimiento verificando la evidencia de la que dispone.

Una vez determinado el cumplimiento de cada criterio, el Comité de Evaluación ingresa al aplicativo la información de los criterios que le corresponde. El aplicativo de forma automática determina el nivel de logro de cada subdimensión, calcula el puntaje total del directivo según el perfil de su cargo, así como también calcula el puntaje final.

El Comité de Evaluación desempeñara sus funciones hasta la emisión de las resoluciones que ratifican por un periodo adicional en el cargo a los directivos que aprobaron la evaluación o los que retornan al cargo docente, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento.

Los Comités de Evaluación se rigen, en cuanto a los aspectos administrativos, en lo que corresponda, por lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

5.3. Modelos de Evaluación

Los Modelos de Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas de Educación Básica recogen información de tres (3) Dimensiones que valoran el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a Evaluación: i) Procesos pedagógicos, ii) Cultura escolar o Cultura Institucional, y iii) Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.

- La dimensión Procesos pedagógicos valora las acciones que realiza el Directivo para promover y garantizar la planificación curricular, monitoreo y retroalimentación de la labor docente, acciones de acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente y seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

- La dimensión de Cultura escolar evalúa si el directivo realiza acciones para favorecer un clima escolar propicio para el aprendizaje de los estudiantes, consolidar una convivencia escolar armoniosa en la IE y promover la participación de la comunidad educativa.
- La dimensión Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE valora las acciones del directivo para brindar ambientes seguros y salubres en la IE, gestionar de manera oportuna los recursos educativos con los cuales se cuenta, asegurar una matrícula sin condicionamientos preservando el derecho a la educación y realizar una gestión transparente de los recursos financieros con que cuenta la IE.

Además, se han previsto subdimensiones de acuerdo a la modalidad y perfil del cargo a evaluar.

5.3.1. Condiciones para aprobar la Evaluación

Aprueban la evaluación los Directivos que cumplen las siguientes condiciones:

- a) Tener un puntaje final igual o superior a tres (3) puntos,
- b) Ubicarse como mínimo en el nivel 2 en las subdimensiones exigidas de acuerdo al cargo y perfil.
- c) Haber prestado efectivamente el servicio, según lo estipulado en el artículo 62 del Reglamento de la LRM.
- d) No haber obstruido o impedido el recojo de información a cargo del Comité de Evaluación y/o del Aplicador externo.

Para el caso de la sanción administrativa declarada nula a la que hace referencia el artículo 62 del Reglamento, esta podrá ser considerada para la calificación siempre que el Comité de Evaluación haya tornado conocimiento de la misma desde el inicio de la evaluación, con la emisión del cronograma, hasta antes de la emisión del Acta Individual de Resultados e incluso hasta antes de la expedición de la Resolución que lo retorna al cargo docente.

5.4. Disposiciones Específicas

5.4.1. Cronograma

El cronograma de la Evaluación es establecido por la DIGEDD y se publica en el portal institucional del Minedu. Las fechas de dicho cronograma podrán ser modificadas, lo cual será difundido oportunamente en el portal institucional.

5.4.2. Publicación de la relación de directivos sujetos a evaluación

Los Directivos sujetos a evaluación son los siguientes:

- a) Aquellos que provienen del concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Públicas, en Educación Básica Regular, regulado Mediante la Resolución de Secretaría General N° 279-2016-MINEDU.
- b) Aquellos que provienen del concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas regulado Mediante la Resolución de Secretaría General N° 1551-2014-MINEDU y que no fueron reportados como sujetos de evaluación en el marco de la Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU, siempre y cuando su periodo su designación no hubiera culminado.
- c) Aquellos que provienen del concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas regulado Mediante la Resolución de Secretaria General N° 1551-2014-MINEDU y que no fueron reportados como sujetos de evaluación en el marco de la Resolución Ministerial N° 368-2018-MINEDU.

El Minedu, en el plazo señalado en el cronograma de actividades, publica en su portal institucional la relación preliminar de directivos sujetos a Evaluación, de acuerdo al grupo que le corresponda ser evaluado.

Dentro del plazo establecido en el cronograma, pueden presentarse ante la UGEL observaciones a la relación de directivos sujetos a evaluación. Aquellas que cuenten con el respectivo sustento, serán subsanadas por la UGEL a través del Nexus.

Las UGEL deben informar al Minedu, dentro del plazo establecido en el cronograma, la absolución y validación de las observaciones a la relación preliminar de directivos sujetos a evaluación. Adicionalmente, deben remitir cualquier observación que no hubiera podido regularizar en el Nexus.

La relación de Directivos sujetos a Evaluación se publicará por grupos, conforme a la fecha en que culmina su designación.

5.4.3. Desarrollo de la Evaluación

Luego que el Minedu publica en su portal institucional la relación de directivos sujetos a evaluación del desempeño, la DRE o UGEL según corresponda constituye, mediante resolución y dentro del plazo establecido en el cronograma, el Comité de Evaluación.

Una vez conformado el Comité de Evaluación, su presidente convoca a la sesión de instalación y a las sesiones de trabajo necesarias para el cumplimiento de sus funciones según lo establecido en el Manual del Comité de Evaluación.

5.4.4. Publicación de resultados preliminares

Sobre la base de la información remitida por el Comité de Evaluación, el Minedu entrega a los directivos evaluados, en la fecha establecida en el cronograma, los resultados preliminares de la evaluación.

Los directivos evaluados acceden a sus resultados preliminares de manera individual a través del mecanismo dispuesto por el Minedu.

5.4.5. Presentación y Resolución de reclamos

Los reclamos sobre los resultados preliminares de la evaluación deben ser presentados por los directivos evaluados ante el Comité de Evaluación. El plazo para la presentación y absolución de reclamos se establece en el cronograma.

En caso el directivo requiera los documentos que sustenten su calificación para la presentación de su reclamo, estos deberán ser solicitados por escrito al Comité de Evaluación entre la publicación de los resultados preliminares y la presentación de reclamos. El Comité de Evaluación es responsable de la entrega de dichos documentos al directivo hasta un día antes del término del plazo para la presentación de los reclamos establecido en el cronograma.

El Comité de Evaluación, dentro del plazo establecido en el cronograma, absuelve los reclamos que presenten los directivos sujetos a la evaluación de manera escrita y motivada, y de corresponder, corrige la información y/o calificación en el aplicativo y/u otro medio habilitado. Además, los citados Comités elaboran y emiten el Acta Individual de Resultados correspondiente. La absolución de los reclamos versa tanto respecto de aquellos que se presenten contra los instrumentos a cargo de los aplicadores externos como los que se encuentran a cargo del Comité de Evaluación.

Cada Comité de Evaluación es responsable de los eventuales errores u omisiones en los que pudiera incurrir durante el ingreso de los resultados.

5.4.6. Entrega de resultados finales

Dentro del plazo establecido en el cronograma, el Minedu pone a disposición de cada directivo evaluado sus resultados, a los que se puede acceder de forma individual, a través del mecanismo dispuesto para tal fin. Asimismo, publica la relación de directivos que aprobaron la evaluación.

Las autoridades del Minedu, DRE y UGEL tienen acceso a los resultados finales de los directivos evaluados bajo su jurisdicción para su uso estrictamente formativo, de investigación o de diseño o evaluación de intervenciones pedagógicas, estando impedidos de publicarlos de manera nominada o de realizar acciones que afecten la imagen de los directivos evaluados.

5.4.7. Emisión de Resoluciones

La DRE o UGEL según corresponda, debe dar por concluida la designación del directivo que no aprueba la evaluación siguiendo el procedimiento establecido en el artículo 62 del Reglamento de la LRM; para lo cual, deberá emitir la resolución correspondiente a través del Nexus dentro del plazo establecido en el cronograma.

La DRE o UGEL según corresponda emitirá la resolución que ratifica en el cargo al directivo que ha aprobado la evaluación del desempeño, por un periodo adicional según lo establecido en el artículo 62 del Reglamento de la LRM.

Las UGEL que tengan condición de Unidad Ejecutora, emiten las resoluciones que se indica en las numerales precedentes. Excepcionalmente, dichas resoluciones, podrán ser emitidas por la Unidades Operativas, siempre que la Unidad Ejecutora a la que pertenece delegue esa facultad mediante resolución.

Las plazas vacantes en caso el directivo haya desaprobado la evaluación se rige por lo dispuesto en la LRM, su Reglamento, así como por la Resolución Viceministerial N° 255-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial", en lo que resulte aplicable.

5.4.8. Disposiciones Complementarias

El Comité de Evaluación, la DRE, la UGEL o el Minedu informará sobre los casos de directivos involucrados en la realización de cualquier acción dirigida a alterar o afectar los resultados de la evaluación, o a obtener beneficios para sí

o para terceros, a la Comisión Permanente de Procesos Administrativos Disciplinarios para Docentes a fin de que realicen la investigación correspondiente y se determine la responsabilidad; sin perjuicio de la Evaluación, la misma que continuará su curso, de acuerdo a lo señalado en la presente Norma Técnica.

Las etapas de la presente evaluación son preclusivas. Los integrantes de los Comités de Evaluación son responsables administrativa, civil o penalmente por los actos realizados en el marco de dichas funciones.

Cualquier disposición legal o administrativa emitida por los Gobiernos Regionales que contravenga o modifique lo regulado en la presente Norma Técnica, carece de validez legal.

Es responsabilidad del directivo evaluado informarse del modelo y de las actividades programadas en el cronograma de la Evaluación.

El Directivo sujeto a Evaluación debe prestar las facilidades al Comité de Evaluación y al aplicador externo para el recojo de evidencias que permita verificar el cumplimiento de los criterios de evaluación y calificar su desempeño. El no presentarse a las sesiones convocadas por el Comité de Evaluación para la aplicación del instrumento y recojo de evidencias será considerado como impedimento u obstrucción. Si la obstrucción o impedimento es al recojo de información a cargo del aplicador externo, los criterios que son calificados automáticamente se darán por no cumplidos.

Cuando no se cuente con información para determinar el cumplimiento de los criterios automáticos, por razones que se justifiquen, el Comité de Evaluación debe calificar dichos criterios recogiendo la evidencia que estime necesaria.

El Directivo sujeto a Evaluación que por alguna razón justificada no pudiera presentarse a las sesiones convocadas por el Comité de Evaluación para la aplicación del instrumento y recojo de evidencias podrá solicitar ante la UGEL o DRE que le corresponde, su reprogramación, por única vez, Mediante escrito al que deberá adjuntar los documentos que la sustenten.

El directivo sujeto a evaluación al que se le hubiera impuesto sanción administrativa y que hubiera sido declarada nula antes de la emisión del Acta Individual de Resultados debe informar al Comité de Evaluación dicha situación mediante documento escrito, adjuntando para tal efecto copia simple de la resolución que la sustente.

El directivo sujeto a evaluación al que se le hubiera impuesto sanción administrativa y que hubiere sido declarado nula, con posterioridad a la emisión del Acta Individual de Resultados y antes de la emisión de la resolución que lo

retorna al cargo docente, debe informar mediante documento escrito al titular de la UGEL, quien suspenderá la emisión de dicha resolución e informará al Comité de Evaluación para la modificación del resultado de la evaluación de corresponder.

Los directivos que durante el periodo de evaluación hayan dado por concluido su vínculo laboral en la CPM por renuncia, destitución con resolución firme, cese por límite de edad (al cumplir los 65 años), incapacidad permanente o fallecimiento, no continuarán su proceso de evaluación, el directivo debe informar, al Comité de Evaluación mediante un escrito presentado ante la UGEL a la que pertenece, su situación laboral con relación al cargo directivo que ocupaba, debiendo adjuntar los documentos que lo acrediten, salvo causal de fallecimiento.

La renuncia al cargo directivo, a partir de la publicación de los resultados preliminares, no suspende el proceso de evaluación por lo que el directivo tendrá su calificación y determinación del resultado.

La Evaluación del Desempeño es de carácter obligatorio para los directivos que estuvieran ejerciendo el cargo, por lo que no podrán abstenerse ni renunciar a dicha evaluación; tales actos serán considerados como obstrucción a la evaluación.

En caso de directivos sujetos a evaluación designados en IE que dependen directamente de la DRE, esta instancia asume las funciones y responsabilidades asignadas a la UGEL en la presente Norma Técnica.

Todo aquello que no sea contemplado por la presente norma o que requiera autorización del Minedu, es absuelto por la DIGEDD, en el marco de sus competencias.

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades del Minedu

- a) Publicar oportunamente el cronograma de la evaluación y su modificatoria, de ser el caso, a través del portal institucional del Minedu.
- b) Comunicar a las DRE y UGEL el cronograma de la evaluación y su modificatoria, de ser el caso, a través de otros medios de comunicación.
- c) Publicar en su portal institucional la relación preliminar de directivos sujetos a evaluación.

- d) Consolidar las observaciones remitidas a la relación preliminar publicar en el portal institucional del Minedu la relación final de Directivos sujetos a evaluación y, excepcionalmente, actualizarla.
- e) Orientar y absolver las consultas de los directivos sujetos a evaluación sobre las normas que regulan la evaluación, así como los aspectos técnicos que comprenden la aplicación del modelo de evaluación.
- f) Monitorear la correcta conformación de los Comités de Vigilancia y Comités de Evaluación.
- g) Diseñar e implementar las actividades de capacitación de los integrantes de los Comités de Evaluación.
- h) Brindar asistencia técnica a los integrantes de los Comités de Evaluación para el ejercicio de funciones.
- i) Aplicar los instrumentos a su cargo.
- j) Proporcionar a los Comités de Evaluación información que obra en sus sistemas de gestión, para la calificación de los criterios asociados a dichos sistemas.
- k) Ingresar en el aplicativo los datos y resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a su cargo.
- l) Monitorear el desarrollo de la evaluación a nivel nacional.
- m) Habilitar el aplicativo o poner a disposición el formato, según corresponda, para que el Comité de Evaluación ingrese la información y resultados de la evaluación y que los directivos evaluados puedan acceder a dichos resultados.
- n) Habilitar el Nexus para la emisión de las resoluciones respectivas.
- o) Verificar la emisión de las resoluciones de ratificación en el cargo directivo, así como las que dan por concluida su designación y retorno al cargo docente que realizan las UGEL a través del Nexus.
- p) Proporcionar los recursos financieros, en el marco de la normativa en materia presupuestal vigente, a los Gobiernos Regionales para la implementación de la evaluación.
- q) Poner a disposición los resultados de la evaluación a los directivos evaluados, así como a las DRE y UGEL; y publicar la relación de directivos que aprobaron la evaluación en el portal institucional del Minedu.

Responsabilidades de la DRE, o la que haga sus veces

- a) Comunicar oportunamente el cronograma a los Comités de Evaluación de su jurisdicción.
- b) Difundir la convocatoria, el cronograma, la relación consolidada de directivos sujetos a evaluación y los resultados, en su portal institucional, locales institucionales y medios de comunicación masivos a su alcance.
- c) Designar un especialista de la propia DRE para enviar a cada UGEL para que sea miembro del Comité de Evaluación de cada uno.
- d) Coordinar la distribución de los directores para que conformen el Comité de evaluación de cada UGEL.
- e) Supervisar la adecuada conformación de los Comités de Evaluación de las UGEL de su jurisdicción, dentro del plazo establecido.
- f) Expedir las resoluciones a través del Nexus que dan por concluida la designación en el cargo y de retorno al cargo docente, de aquellos directivos que desapruében la evaluación, así como las resoluciones de ratificación en el cargo de directivo por un periodo adicional, de corresponder.
- g) Verificar que los Comités de Evaluación de su jurisdicción, en los casos que corresponden, ingresen en el aplicativo los resultados de la evaluación, dentro del plazo establecido en el cronograma.
- h) Resolver los recursos de apelación de su competencia de acuerdo al Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- i) Supervisar que las UGEL reciban y custodien las actas e informes finales de los Comités de Evaluación comprendidos en su jurisdicción.

Responsabilidades de la UGEL

- a) Difundir la convocatoria, el cronograma y la relación final de directivos sujetos a Evaluación de su jurisdicción, en su portal institucional, locales institucionales y Medios de comunicación masivos a su alcance.
- b) Validar y actualizar la relación de directivos sujetos a evaluación de acuerdo al plazo señalado en el cronograma
- c) Designar a un director de una IE para que integre el Comité evaluador de otra UGEL, pero que pertenece a la misma DRE, que tenga dedicación exclusiva como miembro del Comité evaluador mientras dure el proceso.
- d) Recibir al director de otra UGEL, para que conforme el Comité de Evaluación de la UGEL.

- e) Constituir, mediante resolución y dentro del plazo establecido en el cronograma, los Comités de Evaluación de UGEL.
- f) Comunicar de manera oportuna el cronograma de la evaluación, a los Comités de Evaluación de su jurisdicción.
- g) Brindar permanente orientación a los Comités de Evaluación de su jurisdicción y supervisar el cumplimiento de sus funciones.
- h) Brindar los recursos y Medios necesarios para el cumplimiento de las funciones de los Comités de Evaluación de su jurisdicción.
- i) Supervisar que los Comités de Evaluación de su jurisdicción, en los casos que correspondan, realicen el ingreso en el aplicativo, los resultados de las Evaluaciones, dentro del plazo establecido en el cronograma de la evaluación.
- j) Resolver los recursos de reconsideración de su competencia de acuerdo al Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- k) Orientar y absolver las consultas de los directivos sujetos a la evaluación, en aquello que es de su competencia.
- l) Recibir, consolidar y custodiar las actas y los informes finales de los Comités de Evaluación de su jurisdicción.
- m) Convocar a los directivos sujetos a evaluación de su jurisdicción a las actividades informativas sobre la evaluación, en coordinación con el Minedu y la DRE.
- n) Brindar las facilidades a los directivos sujetos a evaluación de su jurisdicción para que participen en las actividades informativas sobre la evaluación.
- o) Expedir, a través del Nexus, la resolución que da por concluida la designación del directivo que no aprueba la evaluación o que lo ratifica en el cargo al directivo cuando ha aprobado la evaluación, por un periodo adicional, según lo establecido en el artículo 62 del Reglamento de la LRM.

Responsabilidades de la IE

- a) Facilitar el acceso para la aplicación de instrumentos y el recojo de evidencia del desempeño del directivo a cargo de los integrantes del Comité de Evaluación y de los Aplicadores Externos designados por el Minedu.

- b) Informar a la comunidad educativa que se desarrollará el proceso de evaluación del desempeño a los directivos de su IE, y cuando corresponda, convocar a las familias y otros actores para la aplicación de los instrumentos o recojo de evidencia.

