

# Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020

## *Informe Nacional*





# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....	6
1.1. DIRECTIVOS SUJETOS A EVALUACIÓN	7
1.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN	7
1.3. MODELO DE EVALUACIÓN	8
1.3.1. COMPONENTE 1: EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (ID)	9
1.3.2. COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS (CD)	10
1.4. CALIFICACIÓN	13
1.4.1. PUNTAJE TOTAL DEL COMPONENTE <i>EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO</i>	13
1.4.2. PUNTAJE TOTAL DEL COMPONENTE <i>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS</i>	13
1.4.3. PUNTAJE FINAL	14
1.4.4. CONDICIONES PARA APROBAR LA EVALUACIÓN	14
1.5. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	15
1.6. COMITÉ DE EVALUACIÓN	16
1.7. ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	16
1.7.1. CAPACITACIONES MACRORREGIONALES DESCENTRALIZADAS	17
1.7.2. SESIONES VIRTUALES DE ASISTENCIA TÉCNICA A LOS COMITÉS DE EVALUACIÓN	17
CAPÍTULO II. RESULTADOS GENERALES.....	19
2.1. IMPLEMENTACIÓN	20
2.2. RESULTADOS A NIVEL NACIONAL	22
2.3. RESULTADOS A NIVEL REGIONAL	23
2.4. DESAPROBACIÓN DE LA EVALUACIÓN	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS EN EL COMPONENTE <i>EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (ID)</i> .....	27
3.1. RESULTADOS DE LOS DIRECTORES DE UGEL	28
3.2. RESULTADOS DE LOS DIRECTORES DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE DRE	30
3.3. RESULTADOS DE LOS JEFES DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE UGEL	31
3.4. RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS APROBADOS	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS EN EL COMPONENTE <i>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS (CD)</i> .....	34
4.1. COMPETENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)	37
4.2. COMPETENCIA <i>LIDERAZGO (LD)</i>	40
4.3. COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO (TE)	43
4.4. COMPETENCIA <i>INTEGRIDAD (IT)</i>	46
4.5. RESULTADOS DE LOS DIRECTIVOS APROBADOS	49
CAPÍTULO V. APRECIACIONES FINALES.....	50

REFERENCIAS .....	52
ANEXOS.....	53
ANEXO 1: SOBRE EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN	54
ANEXO 2: PRINCIPALES AJUSTES INCORPORADOS AL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EDDIR UGEL Y DRE 2020	58
ANEXO 3: PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS	62
ANEXO 4: CANTIDAD DE PERSONAS CONVOCADAS Y ASISTENTES A LAS CAPACITACIONES MACRORREGIONALES DESCENTRALIZADAS	63
ANEXO 5: CANTIDAD DE EVALUADOS EN CADA INDICADOR DE DESEMPEÑO	64

## Introducción

La Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020<sup>1</sup> evaluó a un total de 345 docentes de la Carrera Pública Magisterial (CPM) que accedieron mediante concurso público a los cargos de director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), jefe de Gestión Pedagógica de UGEL y director de Gestión Pedagógica de Dirección Regional de Educación (DRE). Estos docentes fueron designados en dichos cargos por cuatro años luego de participar y acceder a ellos a través del concurso de acceso realizado en el 2016 por el Ministerio de Educación, en el marco de la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial (LRM).

El desempeño de estos docentes en sus respectivos cargos directivos fue evaluado de forma obligatoria a mitad del periodo de su gestión, en el 2018. Los que superaron dicha evaluación continuaron en el cargo hasta el final del periodo de su gestión en 2020, año en el que volvieron a ser evaluados en su desempeño para definir su ratificación por un periodo adicional.

La Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020 (EDDir UGEL y DRE 2020) tuvo como objetivo comprobar la eficacia y la eficiencia de los directivos en el ejercicio de su cargo. En ese sentido, se evaluó a los directivos en dos componentes: *Evaluación de indicadores de desempeño* y *Evaluación de competencias directivas*. Los docentes que aprobaron la evaluación fueron ratificados en sus cargos por un nuevo periodo de cuatro años y los que desaprobaron retornaron al cargo docente.

La aplicación de la EDDir UGEL y DRE 2020 forma parte de la implementación de la política de revalorización docente. Esta última, a través de la LRM, establece un régimen laboral para el magisterio público basado en la meritocracia, con capacitación docente, y oportunidades para ascender, acceder a cargos de mayor responsabilidad y aumentos salariales.

El presente informe muestra de manera detallada los resultados, a nivel nacional, de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020. En el primer capítulo, se describen los aspectos generales de la evaluación. En el segundo, se presentan los resultados generales según tipo de cargo directivo y región. En el tercero, se muestran los resultados en el componente *Evaluación de indicadores de desempeño*. En el cuarto capítulo, se detallan los resultados en el componente *Evaluación de competencias directivas*. Por último, en el quinto, se brinda un resumen a modo de apreciaciones finales.

Es importante señalar que el Ministerio de Educación pone a disposición de la comunidad educativa y del público en general los resultados de esta evaluación con fines formativos, de investigación o de diseño de políticas orientadas a la mejora de la calidad educativa.

---

<sup>1</sup> Evaluación regulada por la R.V.M. N.º 027-2020-MINEDU y su modificatoria la R.V.M. N.º 138-2020-MINEDU. Cabe resaltar que, esta modificatoria se realizó con la finalidad de adaptar la implementación de la evaluación al Estado de Emergencia sanitaria a nivel nacional y a la disposición del aislamiento social obligatorio como consecuencia del brote de la COVID-19.

## Capítulo I. Aspectos generales

## 1.1. Directivos sujetos a evaluación

Los directivos sujetos a evaluación fueron aquellos que obtuvieron su designación como **Director de UGEL, Director de Gestión Pedagógica de la DRE (DGP) y Jefe de Gestión Pedagógica de la UGEL (Jefe de AGP)** a través del Concurso Público de Acceso a Cargos Directivos de UGEL y DRE 2016<sup>2</sup>. Además, aprobaron la Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2018<sup>3</sup> al segundo año de ejercicio en el cargo.



Excepcionalmente, estuvieron sujetos a evaluación los siguientes directivos:

- Aquellos, a los que correspondiéndoles ser evaluados en el marco de la R.M. N.° 712-2017-MINEDU, no fueron reportados como sujetos de evaluación y, por ende, no fueron evaluados
- Aquellos que se encontraban ejerciendo el cargo directivo por mandato judicial y que fueron designados en el marco del Concurso de Acceso a Cargos Directivos regulado mediante R.V.M. N.° 072-2015-MINEDU

## 1.2. Construcción del modelo de evaluación

El diseño del modelo de evaluación de la EDDir UGEL y DRE 2020 tuvo como punto de partida el balance de la implementación de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2018 (EDDir UGEL y DRE 2018). Luego de ello, se trabajó una propuesta de evaluación, en coordinación con especialistas de las diferentes áreas del Minedu<sup>4</sup>, la misma que fue puesta en consulta, con los directivos de las DRE y UGEL, a través de una encuesta en línea, dando como resultado una versión preliminar del modelo de evaluación.

Posteriormente, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) remitió mediante Oficio N.° 657-2019-ANGR/P la propuesta de la Comisión Técnica de Educación para la evaluación del desempeño correspondiente a los cargos directivos de UGEL y DRE, complementaria a la trabajada por el equipo del Minedu. Esta información fue analizada por el equipo de la DIED que procedió a realizar los ajustes necesarios y, luego, a compartir la versión ajustada en una reunión con la Comisión Técnica de Educación de la ANGR. En dicho espacio se abordaron los aspectos centrales de la evaluación, así como los aportes de la comisión. Además, se brindaron precisiones legales y técnicas, las mismas que fueron elevadas en un informe dirigido a la Secretaría Técnica de la ANGR, en respuesta al oficio remitido.

Finalmente, se puso en consulta con los Directores de DRE, del ámbito nacional, el proyecto de la “Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial” con sus respectivos anexos.

En la siguiente figura, se detallan los hitos más importantes de este proceso.

<sup>2</sup> Concurso regulado por la R.V.M. N.° 072-2015-MINEDU

<sup>3</sup> Evaluación regulada por la R.M. N.° 712-2017-MINEDU y su modificatoria la R.M. N.° 314-2018-MINEDU

<sup>4</sup> Dirección de Educación Inicial de la Dirección General de Educación Básica Regular; Dirección Técnico Normativa de Docentes de la Dirección General de Desarrollo Docente; Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto de la Secretaría de Planificación Estratégica; Dirección de Fortalecimiento de Capacidades y Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada de la Dirección General de Gestión Descentralizada; Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción; Dirección de Gestión Escolar de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar; Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes; Unidad de Seguimiento y Evaluación de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica; y el Programa Nacional de Infraestructura Educativa.

Figura 1.1

Proceso de levantamiento de información para la construcción del modelo de evaluación



1/ Comisión Técnica de Educación de la ANGR

2/ Esta norma técnica fue modificada en julio de 2020 con la finalidad de adaptar la implementación de la evaluación al Estado de Emergencia sanitaria a nivel nacional y a las disposiciones de aislamiento social obligatorio como consecuencia del brote de la COVID-19.

Para revisar el detalle de los aportes recogidos en cada una de las etapas del proceso de levantamiento de información para la construcción del modelo, véase el Anexo 1. Asimismo, para identificar los ajustes considerados en el modelo de evaluación de la EDDir UGEL y DRE 2020 en contraste con el modelo de la EDDir UGEL y DRE 2018, véase el Anexo 2.

### 1.3. Modelo de evaluación

La EDDir UGEL y DRE 2020 estuvo conformada por dos componentes: la *Evaluación de indicadores de desempeño* y la *Evaluación de competencias directivas*.



### 1.3.1. Componente 1: Evaluación de indicadores de desempeño (ID)

Este componente buscó medir la eficacia en la gestión de procesos centrales para la provisión de los servicios educativos que fueron de responsabilidad del directivo evaluado. La medición de los indicadores de desempeño estuvo a cargo del Minedu, a través de las unidades orgánicas responsables, y se realizó a partir de las bases de datos provenientes de sus sistemas de información. En la Tabla 1.1, se detallan los procesos e indicadores de desempeño, y se especifica a qué cargo directivo de UGEL y/o DRE corresponde cada uno de ellos.

Tabla 1.1

Indicadores de desempeño por cargo directivo de UGEL y/o DRE

Proceso asociado	Indicador de desempeño	Cargo directivo		
		Director de UGEL	DGP	Jefe de AGP
Ejecución presupuestal	1. Pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias (PEC)	✓	✓	✓
	2. Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las II.EE. de las Unidades Ejecutoras de Educación de los Pliegos Gobiernos Regionales	✓	-	-
	3. Cumplimiento de la etapa del Programa Suplementario de Mantenimiento de Locales Educativos (PRONIED)	✓	-	-
Gestión de recursos humanos	4. Contratación docente oportuna para el inicio del año escolar	✓	-	-
	5. Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II. EE.	✓	-	-
	6. Registro de Profesoras Coordinadoras de PRONOEI en SIGA	✓	✓	✓
Gestión de la convivencia escolar	7. Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna	✓	-	-
Mejora de prácticas docentes	8. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Lectura	✓	✓	✓
	9. Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Matemática	✓	✓	✓

Nota: Los indicadores de desempeño 1, 2 y 6 solo aplicaron a cargos correspondientes a UGEL que constituían Unidades Ejecutoras. Y los indicadores 3, 4, 5, 7, 8 y 9 se aplicaron a cargos correspondientes a todas las UGEL. Asimismo, en la ficha técnica de cada indicador de desempeño, se puede identificar si se aplicaron excepciones.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

### 1.3.2. Componente 2: Evaluación de competencias directivas (CD)

Desde este componente, se buscó valorar de manera cualitativa el desempeño del directivo en el cargo. Se establecieron cuatro competencias directivas, las cuales se evidenciaron a partir de conductas que demostraba el evaluado (indicadores conductuales) durante el desarrollo de determinados procesos críticos vinculados a su cargo.

Para su definición, se tomaron como referencia los Diccionarios de Competencias Transversales del Servicio Civil y de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), así como la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

A continuación, se detallan las cuatro competencias directivas evaluadas con los indicadores conductuales establecidos para su medición.

- **Orientación a resultados (OR):** Se evidencia cuando el directivo orienta las acciones a la consecución de los resultados de los procesos críticos relacionados a su cargo, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición y considerando el impacto final en la ciudadanía.

Esta competencia se evaluó, a su vez, a partir de cuatro indicadores conductuales:

Tabla 1.2

*Indicadores conductuales de la competencia Orientación a resultados (OR)*

Indicadores conductuales	
<b>OR-1</b>	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.
<b>OR-2</b>	Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad.
<b>OR-3</b>	Gestiona fuentes de información para asegurar estándares de calidad y realizar el seguimiento a los planes y procesos a su cargo.
<b>OR-4</b>	Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

La evaluación de la competencia *Orientación a resultados (OR)* se realizó a través del recojo de evidencias de gestión vinculadas a los siguientes procesos críticos que debían liderar desde sus cargos los directivos evaluados.

Tabla 1.3

Procesos críticos asociados a cada cargo directivo

Cargo directivo	Procesos críticos
Director de UGEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II. EE.</li> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> <li>• Gestión de la convivencia escolar</li> <li>• Administración de recursos</li> </ul>
Director de Gestión Pedagógica de DRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB)</li> <li>• Asesoría y monitoreo a los directores y docentes de las instituciones educativas</li> </ul>
Jefe de Gestión Pedagógica de UGEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> </ul>

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

- **Liderazgo (LD):** Se evidencia cuando el directivo influye y orienta el accionar de los integrantes de su equipo hacia el logro de objetivos, favoreciendo el desarrollo del talento disponible, y cuando crea un entorno positivo y de compromiso.

Esta competencia se evaluó, a su vez, a partir de cuatro indicadores conductuales:

Tabla 1.4

Indicadores conductuales de la competencia Liderazgo (LD)

Indicadores conductuales	
<b>LD-1</b>	Inspira y motiva con su ejemplo a otras personas, logrando persuadirlos para que lo apoyen en el cumplimiento de metas y objetivos.
<b>LD-2</b>	Genera compromiso para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.
<b>LD-3</b>	Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los integrantes del equipo.
<b>LD-4</b>	Se comunica de forma eficaz, brindando apoyo y retroalimentación, generando un espacio de confianza que le permite conocer, además, los intereses individuales de los integrantes del equipo.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

- **Trabajo en equipo (TE):** Se evidencia cuando el directivo genera relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades para el logro de objetivos institucionales.

Esta competencia se evaluó a partir de cuatro indicadores conductuales:

Tabla 1.5

*Indicadores conductuales de la competencia Trabajo en equipo (TE)*

Indicadores conductuales	
TE-1	Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.
TE-2	Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás integrantes del equipo, con el fin de lograr los procesos críticos organizacionales.
TE-3	Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes del equipo.
TE-4	Implementa estrategias de resolución de conflictos orientadas al logro de resultados institucionales y el buen clima laboral.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

- **Integridad (IT):** Se evidencia cuando el directivo actúa de manera proba y consistente con los valores organizacionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos y eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.

Esta competencia se evaluó a partir de tres indicadores conductuales:

Tabla 1.6

*Indicadores conductuales de la competencia Integridad (IT)*

Indicadores conductuales	
IT-1	Promueve una cultura de integridad y ética pública en los servidores públicos y en los usuarios a través de acciones de capacitación, publicación de guías de orientación, establecimiento y difusión del código de ética de la entidad, entre otros.
IT-2	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario, estando atento y escuchándolo activamente ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto, aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
IT-3	Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Pública y su organización.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, adaptado de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU) y su modificatoria (R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU)

## 1.4. Calificación

Los indicadores de desempeño y las competencias directivas se calificaron con una puntuación que va del 0 al 4, de acuerdo con la siguiente tabla:

Puntaje	Nivel
4	Destacado
3	Esperado
2	Aceptable
1	Bajo
0	Muy bajo

### 1.4.1. Puntaje total del componente *Evaluación de indicadores de desempeño*

El puntaje total de los indicadores de desempeño es el promedio simple de los indicadores que le corresponden a cada cargo directivo<sup>5</sup>. En la siguiente tabla, se presenta la fórmula para el cálculo del puntaje total por cargo directivo.

Tabla 1.7

Fórmula para el cálculo del puntaje total del componente Evaluación de indicadores de desempeño (ID)

Cargo directivo	Fórmula
Director de UGEL	$\frac{ID1 + ID2 + ID3 + ID4 + ID5 + ID6 + ID7 + ID8 + ID9}{9}$
DGP	$\frac{ID1 + ID6 + ID8 + ID9}{4}$
Jefe de AGP	

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020. Manual del Comité de Evaluación

Cabe señalar que los puntajes en los indicadores de desempeño se asignaron a partir de las rúbricas definidas para cada indicador. Asimismo, algunos indicadores contaron con rúbricas diferenciadas por UGEL y/o DRE. En el anexo 2 de la norma técnica<sup>6</sup> de esta evaluación, se presentan las fichas técnicas de los indicadores de desempeño con las rúbricas correspondientes, y se precisan también las excepciones para algunas IGED debido a su condición o situación.

### 1.4.2. Puntaje total del componente *Evaluación de competencias directivas*

El puntaje total del componente *Evaluación de competencias directivas* (CD) es el promedio simple de la calificación obtenida en todas las competencias directivas.

$$\text{Puntaje total de componente CD} = \frac{OR+LD+TE+IT}{4}$$

<sup>5</sup> Se deben considerar las excepciones establecidas en las fichas técnicas de los indicadores de desempeño.

<sup>6</sup> Norma que regula la Evaluación del Desempeño en cargos Directivos de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma magisterial, aprobada por R.V.M. N.º 027-2020-MINEDU y modificada por R.V.M. N.º 138-2020-MINEDU

Para determinar el puntaje de cada competencia directiva, se promedió la calificación alcanzada en los indicadores conductuales correspondientes. Estos indicadores conductuales fueron calificados, a partir de la información proveniente de los ítems de uno o dos instrumentos de evaluación, en una escala del cero (0) al cuatro (4) según las matrices establecidas<sup>7</sup>. Para asignar el nivel más alto (4), todos los ítems y preguntas considerados en la calificación del indicador debían alcanzar los valores mínimos establecidos. Si no se cumplía alguno de los valores, se pasaba al nivel inmediato inferior (3) y, si en este nivel tampoco se llegaban a cumplir los valores requeridos, se pasaba al nivel 2. Se procedió de esta manera hasta establecer el nivel en el que se cumplieran los valores establecidos<sup>8</sup>.

Tabla 1.8  
Fórmulas para el cálculo del puntaje de las competencias directivas

Competencia directiva	Fórmula
Orientación a resultados (OR)	$OR = \frac{OR1 + OR2 + OR3 + OR4}{4}$
Liderazgo en el cargo (LD)	$LD = \frac{LD1 + LD2 + LD3 + LD4}{4}$
Trabajo en equipo (TE)	$TE = \frac{TE1 + TE2 + TE3 + TE4}{4}$
Integridad (IT)	$IT = \frac{IT1 + IT2 + IT3^{1/}}{3}$

1/ Si el directivo evaluado obtiene cero en el IT-3, su puntaje en la competencia directiva *Integridad* también será cero.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020. Manual del Comité de Evaluación

### 1.4.3. Puntaje final

El puntaje final de la evaluación se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje final} = (0,5 \times \text{puntaje ID}) + (0,5 \times \text{puntaje CD})$$

Donde ID = Evaluación de indicadores de desempeño y CD = Evaluación de competencias directivas

### 1.4.4. Condiciones para aprobar la evaluación

Para aprobar la evaluación, se requirió cumplir con las siguientes condiciones:

- Tener un puntaje final igual o superior a 2,70
- No tener puntaje 0 en ninguna competencia directiva
- Haber prestado efectivamente el servicio<sup>9</sup>, según lo estipulado en el artículo 62 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
- No impedir u obstruir el recojo de evidencia en la evaluación<sup>10</sup>

Se considera que desaprobó la evaluación aquel directivo que no cumplió con estas condiciones. Si esto sucedió, la designación en el cargo del evaluado se dio por concluida.

<sup>7</sup> Dichas matrices de competencias directivas e indicadores conductuales se detallan en el Capítulo IV del presente informe y se encuentran establecidas en el Anexo 3 de la norma técnica de la evaluación (R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU).

<sup>8</sup> Para mayor detalle, se puede revisar el documento "*Orientaciones sobre la determinación de los niveles de logro en Indicadores de Desempeño y competencias directivas*", el cual se encuentra en el siguiente enlace: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11600399758Orientaciones-determinacion%3%B3n.pdf>

<sup>9</sup> Para el caso de la sanción administrativa declarada nula a la que hace referencia el artículo 62 del Reglamento, esta pudo ser considerada para la calificación siempre que el Comité de Evaluación hubiera tomado conocimiento de esta desde el inicio de la evaluación, con la emisión del cronograma, hasta antes de la emisión del Acta individual de Resultados.

<sup>10</sup> El no presentarse a la aplicación del instrumento *Guía de entrevista con presentación de evidencia* se consideró como impedimento u obstrucción.

## 1.5. Instrumentos de evaluación

En el componente *Evaluación de indicadores de desempeño*, la valoración de estos indicadores se realizó a partir de las bases de datos provenientes de los sistemas de información del Minedu, para lo cual se consideraron las fichas técnicas de los indicadores de desempeño<sup>11</sup> con las rúbricas correspondientes.

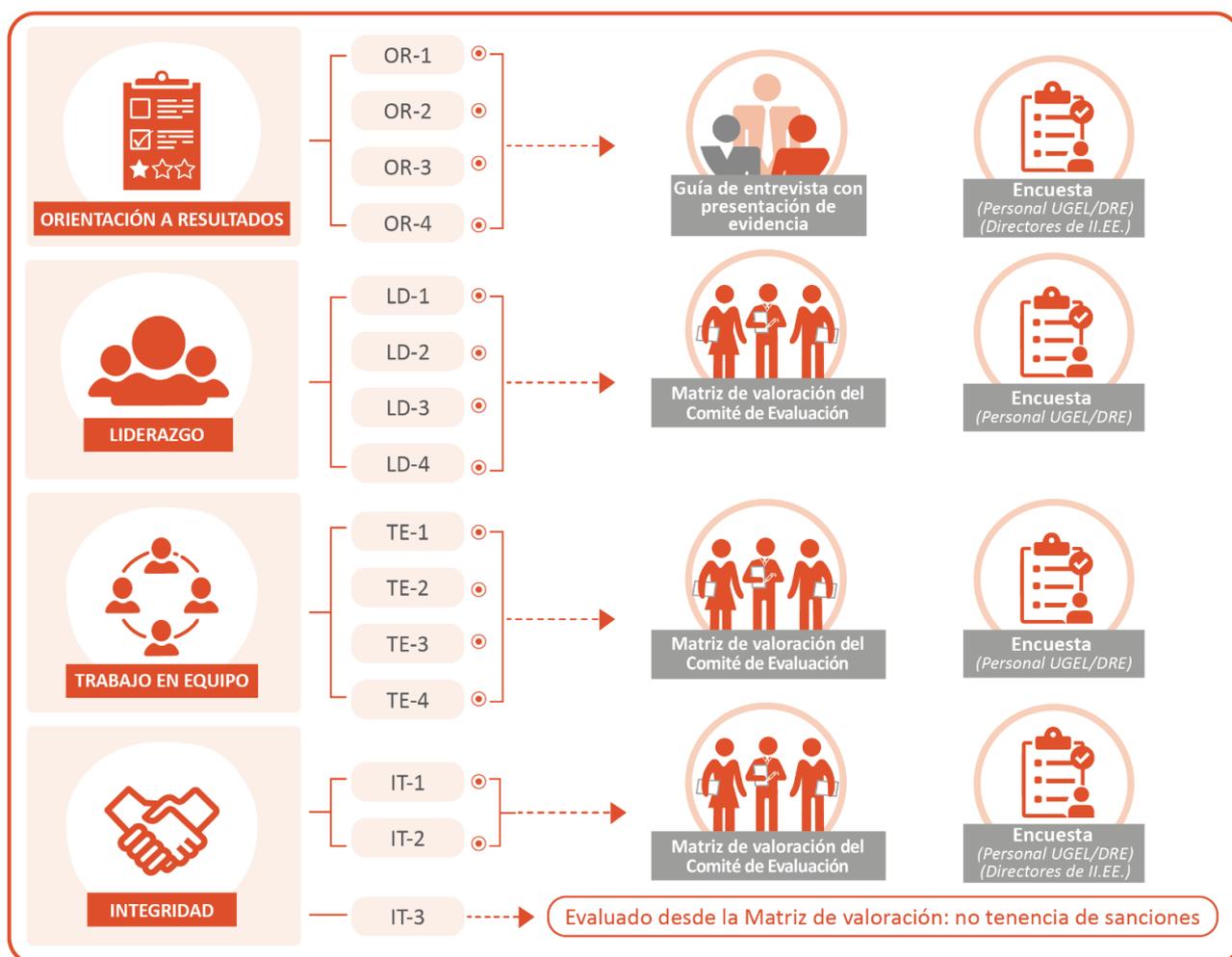
En el caso del componente *Evaluación de competencias directivas*, los indicadores conductuales se midieron a través de los siguientes instrumentos de evaluación:

- Guía de entrevista con presentación de evidencia
- Encuestas a los actores con los que se vincula el directivo
- Matriz de valoración del Comité de Evaluación

El Anexo 3 del presente informe describe de manera general los procedimientos seguidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación. La siguiente figura muestra los instrumentos que se aplicaron para cada competencia e indicador conductual.

Figura 1.2

*Instrumentos de evaluación que miden los indicadores conductuales de cada competencia directiva*



**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020. Manual del Comité de Evaluación

<sup>11</sup> Las fichas técnicas de cada indicador de desempeño han sido establecidas en el Anexo 2 de la norma técnica de esta evaluación.

## 1.6. Comité de Evaluación

El Comité de Evaluación fue el responsable de la EDDir UGEL y DRE. Desempeñó sus funciones desde su instalación hasta la emisión de las resoluciones que ratificaron por un periodo adicional en el cargo a los directivos que aprobaron la evaluación o que los retornaron al cargo docente, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento de la LRM. Los Comités de Evaluación se rigieron en cuanto a los aspectos administrativos en lo que correspondía por lo establecido en el TUO de la LPAG<sup>12</sup>. De acuerdo al artículo 63 del Reglamento de la LRM, los comités se conformaron según el cargo que evaluaban. A continuación, se presenta la conformación de cada Comité de Evaluación, en función del cargo directivo evaluado:

Comité de Evaluación del desempeño en el cargo de **Director de la Unidad de Gestión Educativa Local**:



- Director de la DRE o su representante, quien lo preside.
- Director del Área de Gestión Pedagógica de la DRE.
- Un representante del Minedu.

Comité de Evaluación del desempeño en el cargo de **Director de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación**:



- Director de la DRE o su representante, quien lo preside.
- Jefe de personal de la DRE o quien haga sus veces.
- Un representante del Minedu.

Comité de Evaluación del desempeño en el cargo de **Jefe de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local**:



- Director de la UGEL o su representante, quien lo preside.
- Director del Área de Gestión Pedagógica de la DRE.
- Jefe de personal de la UGEL o quien haga sus veces.

## 1.7. Acciones de capacitación y asistencia técnica

Antes de la implementación de la EDDir UGEL y DRE 2020, se realizó una capacitación presencial dirigida a los integrantes de los Comités de Evaluación y a los sujetos de evaluación con la finalidad de dar a conocer el modelo de evaluación, así como sus procedimientos. Además, se realizaron sesiones virtuales de asistencia técnica dirigidas a los Comités de Evaluación para acompañarlos en los procesos a su cargo. En este apartado, se brinda información sobre la implementación de este proceso y se explican los detalles de las sesiones de asistencia técnica.

<sup>12</sup> Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley del Procedimiento Administrativo General (LPAG)

### **1.7.1. Capacitaciones macrorregionales descentralizadas**

Esta actividad se llevó a cabo en el mes de febrero de 2020 y su objetivo fue explicar las características del modelo de la EDDir UGEL y DRE tanto a los Comités de Evaluación como a los sujetos de evaluación. Además, en estas capacitaciones, se orientó a los integrantes de los Comités de Evaluación sobre las actividades que se encontraban bajo su responsabilidad durante toda la evaluación, sobre los procedimientos a su cargo para la aplicación de los instrumentos de evaluación, y sobre la ruta a seguir luego de ingresar los resultados en el aplicativo. Cabe señalar que estas capacitaciones fueron presenciales, se implementaron en 11 sedes macrorregionales y tuvieron una duración de dos días. El primer día, asistieron los integrantes de los Comités de Evaluación y los directivos a quienes les correspondía ser evaluados. Por su parte, en el segundo día, la capacitación estuvo dirigida solo a los integrantes de los Comités de Evaluación. Además, es importante indicar que para el desarrollo de esta actividad se coordinó con las DRE y UGEL de cada jurisdicción a través de oficios y correos electrónicos.

En total, a estas capacitaciones asistieron 599 personas (90% del total de convocadas), entre integrantes de los Comités de Evaluación y directivos sujetos de evaluación. Al respecto, cabe precisar que varios directivos sujetos de evaluación también formaban parte de algún Comité de Evaluación al estar a cargo de los directivos que, en ese momento, se encontraban bajo su responsabilidad (por ejemplo, un Director de UGEL fue sujeto de evaluación, pero, a su vez, podía conformar el Comité de Evaluación del Jefe de AGP de su entidad). En el Anexo 4, se presenta la cantidad de convocados y asistentes de cada región, cuya fuente de información es el registro de asistencia.

### **1.7.2. Sesiones virtuales de asistencia técnica a los Comités de Evaluación**

El 1 de julio de 2020, con la modificación del cronograma de evaluación se reiniciaron las actividades de la EDDir UGEL y DRE 2020<sup>13</sup>, situación que fue comunicada a las DRE y a las UGEL. A partir de ello, se reanudaron las actividades de los Comités de Evaluación que habían quedado suspendidas. Una de las actividades iniciales que se llevó a cabo en este proceso fue la sesión de instalación del Comité de Evaluación.

Considerando que la norma técnica había sido modificada con la finalidad de adecuar la implementación de la evaluación al Estado de Emergencia sanitaria a nivel nacional y a las disposiciones de aislamiento social obligatorio como consecuencia del brote de la COVID-19, fue necesario llevar a cabo sesiones de asistencia técnica en la modalidad virtual dirigidas a los Comités de Evaluación. Estas sesiones tuvieron como objetivo brindar pautas y orientaciones claves sobre las acciones a su cargo, así como acerca de la aplicación de los instrumentos de evaluación, los criterios de calificación, el ingreso de resultados en el aplicativo y lo concerniente a la etapa de atención y resolución de reclamos. En general, estas sesiones de asistencia técnica buscaron acompañar a los Comités de Evaluación en el proceso de implementación de la evaluación.

En total, se realizaron seis sesiones virtuales de asistencia técnica dirigidas a 232 Comités de Evaluación del ámbito nacional: 22 Comités de Evaluación de DGP, 43 Comités de Evaluación de Directores de UGEL y 167 de jefes de AGP. Estas actividades se desarrollaron en coordinación con las DRE y UGEL de cada jurisdicción a través de oficios y correos electrónicos, en los cuales se indicó la plataforma virtual a utilizar, la fecha y hora de la sesión, y los enlaces de acceso respectivos.

---

<sup>13</sup> El 20 de abril de 2020, el Minedu publicó un comunicado indicando la suspensión de las actividades establecidas en los cronogramas vigentes de los concursos y evaluaciones docentes, que se estaban implementando durante ese año. Esto, en el marco de la LRM, en atención al Decreto de Urgencia N.º 029-2020. En dicha comunicación se precisó que las actividades de las evaluaciones se reanudarían en atención al marco normativo vigente y lo que se establezca para tal fin. Además, se anunció que las fechas de dicho reinicio serían informadas a través de los canales de comunicación oficiales del Minedu.

Las sesiones virtuales de asistencia técnica se desarrollaron entre los meses de julio y octubre de 2020. En la Tabla 1.9, se precisan las temáticas abordadas, el objetivo en cada una de ellas y el consolidado de la cantidad de participantes.

Tabla 1.9

*Asistencia técnica a Comités de Evaluación*

Asistencia técnica (AT)	Temática de la sesión	Objetivo	Cantidad de participantes
AT1	Reinicio de la evaluación	Brindar orientaciones y precisiones sobre el modelo de evaluación y las actividades iniciales a cargo del Comité de Evaluación (como la sesión de instalación y la reunión informativa)	274
AT2	Aplicación del instrumento <i>Guía de entrevista con presentación de evidencia</i>	Brindar orientaciones sobre la aplicación del instrumento, enfatizando los procesos críticos asociados al cargo y las evidencias que demuestren las acciones realizadas por el directivo evaluado	259
AT3	Calificación de la <i>Matriz de valoración del Comité de Evaluación</i>	Brindar orientaciones sobre la organización y preparación de la sesión de calificación del instrumento <i>Matriz de valoración del Comité de Evaluación</i> a partir de la información recogida el día de la entrevista	189
AT4	Calificación de competencias e ingreso de resultados en el aplicativo	Brindar orientaciones sobre el proceso de calificación de los instrumentos aplicados por el Comité de Evaluación y acerca de las pautas para el ingreso de los resultados correspondientes en el aplicativo	178
AT5 <sup>1/</sup>	Atención a reclamos	Brindar orientaciones sobre la presentación y recepción de los reclamos al Comité de Evaluación. Además, proporcionar pautas a los Comités de Evaluación para la remisión al Minedu de los reclamos relacionados con los <i>Indicadores de Desempeño (ID)</i>	278
AT6	Resolución de reclamos y emisión de actas	Brindar orientaciones sobre los niveles de logro alcanzados en los <i>Indicadores Conductuales (IC)</i> , de manera tal que puedan dar respuesta a los reclamos respecto a los resultados de las <b>competencias</b> directivas. Además, brindar pautas a los Comités de Evaluación sobre las funciones a su cargo en la etapa de resolución de reclamos y emisión de actas	208

1/ En esta sesión de Asistencia Técnica también participaron los directivos sujetos de evaluación.

Nota: Si bien a las sesiones AT1, AT2, AT3, AT4 y AT6 asistieron los directivos evaluados, personal de UGEL, coordinadores territoriales, monitores regionales y especialistas de evaluación de las UGEL, solo se está contabilizando la asistencia de los integrantes de Comités de Evaluación.

## Capítulo II. Resultados generales

En este capítulo, primero, se presentan los resultados de la implementación de la Evaluación del Desempeño de Directivos de UGEL y DRE 2020 en todo el país. Además, se muestra la cantidad de directivos aprobados y desaprobados a nivel nacional y a nivel regional, así como su distribución según los tres cargos directivos. Finalmente, se describen las condiciones requeridas para aprobar y se detalla la cantidad de docentes que no cumplieron con cada una de ellas, por lo cual resultaron desaprobados.

## 2.1. Implementación

La EDDir UGEL y DRE 2020 se implementó a nivel nacional y se evaluó a 345 directivos de un total de 348 docentes que cumplían con los requisitos para ser evaluados. No se evaluó a tres docentes por motivos de cese por límite de edad, fallecimiento y renuncia.

En la Tabla 2.1, se detalla la cantidad de evaluados según cargo directivo.

Tabla 2.1

*Cantidad de directivos a evaluar y evaluados según cargo directivo*

Cargo directivo	Directivos a evaluar	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados
Director de UGEL	169	166	98,2%
Director de Gestión Pedagógica de DRE	18	18	100,0%
Jefe de Gestión Pedagógica de UGEL	161	161	100,0%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>345</b>	<b>99,1%</b>

*Nota:* Los directivos no evaluados corresponden a 3 casos por motivos de cese por límite de edad, fallecimiento y renuncia al cargo.

**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

En la Tabla 2.2, se muestra la cantidad de directivos evaluados en cada una de las veintiséis regiones del país. Se puede apreciar que, en la mayoría de las regiones, la implementación de la evaluación se dio al 100,0%.

Tabla 2.2

*Cantidad de directivos a evaluar y evaluados según región*

Región	Directivos a evaluar	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados
Amazonas	12	12	100,0%
Áncash	25	25	100,0%
Apurímac	11	11	100,0%
Arequipa	16	16	100,0%
Ayacucho	21	21	100,0%
Cajamarca	25	25	100,0%
Callao	3	3	100,0%

Región	Directivos a evaluar	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados
Cusco	17	16	94,1%
Huancavelica	7	7	100,0%
Huánuco	17	17	100,0%
Ica	10	9	90,0%
Junín	22	22	100,0%
La Libertad	29	29	100,0%
Lambayeque	4	4	100,0%
Lima Metropolitana	13	13	100,0%
Lima Provincias	15	15	100,0%
Loreto	8	8	100,0%
Madre de Dios	4	4	100,0%
Moquegua	5	5	100,0%
Pasco	5	5	100,0%
Piura	21	21	100,0%
Puno	20	19	95,0%
San Martín	20	20	100,0%
Tacna	5	5	100,0%
Tumbes	6	6	100,0%
Ucayali	7	7	100,0%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>345</b>	<b>99,1%</b>

Nota: Los directivos no evaluados corresponden a 3 casos por motivos de cese por límite de edad, fallecimiento y renuncia al cargo.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

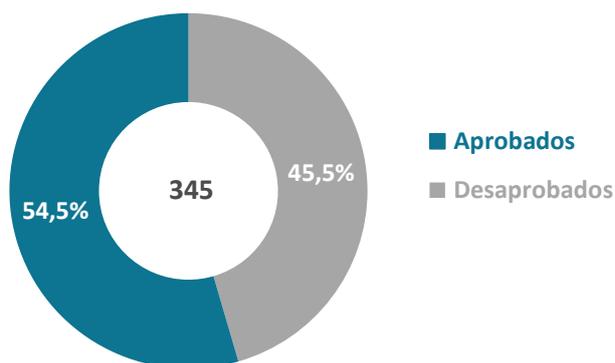
## 2.2. Resultados a nivel nacional

De los 345 directivos de UGEL y DRE que participaron de la evaluación, **188 aprobaron** (54,5%), mientras que **157 desaprobaron** (45,5%). Los directivos que aprobaron la evaluación fueron ratificados en sus cargos por un nuevo periodo de cuatro años. Por otro lado, los que desaprobaron retomaron sus cargos como docentes de aula.

En la Figura 2.1, se presentan los porcentajes de directivos que aprobaron o desaprobaron la evaluación.

Figura 2.1

Porcentaje de directivos que aprobaron o desaprobaron la EDDir UGEL y DRE 2020

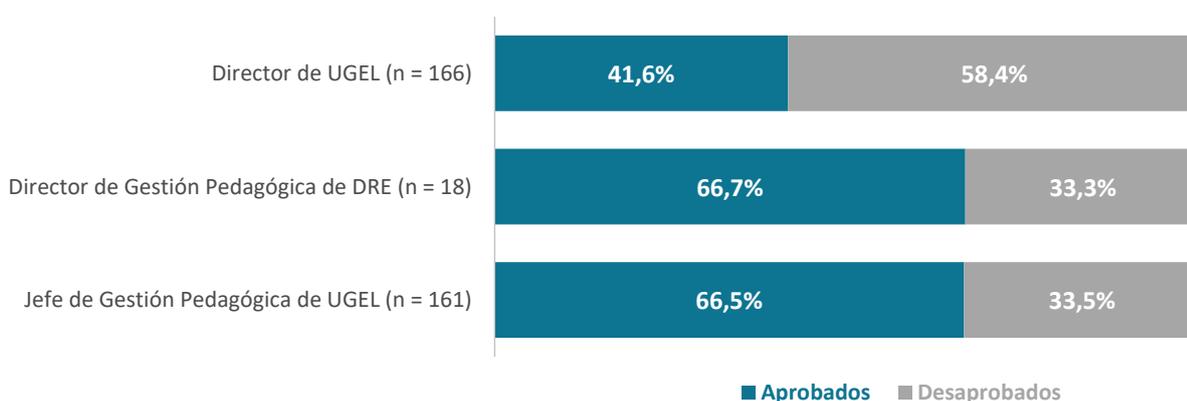


Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

A continuación, en la Figura 2.2, se presentan los porcentajes de directivos que aprobaron o desaprobaron la evaluación según su cargo.

Figura 2.2

Porcentaje de directivos que aprobaron o desaprobaron la evaluación según cargo



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Se puede apreciar que el porcentaje de aprobados fue mayor en el caso de los directores de Gestión Pedagógica de DRE y en el de los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL. En ambos casos, dos tercios de los directivos aprobaron la evaluación. Por otro lado, al revisar los resultados de los directores de UGEL se observa que más de la mitad desaprobaron la evaluación.



En la Tabla 2.3, se detalla la cantidad de directivos de UGEL y DRE que aprobaron o desaprobaron la evaluación según región.

Tabla 2.3  
Cantidad de aprobados y desaprobados según región

Región	Aprobados	Desaprobados	Total evaluados
<b>Total nacional</b>	<b>188</b>	<b>157</b>	<b>345</b>
Amazonas	7	5	12
Áncash	15	10	25
Apurímac	9	2	11
Arequipa	11	5	16
Ayacucho	12	9	21
Cajamarca	19	6	25
Callao	2	1	3
Cusco	10	6	16
Huancavelica	6	1	7
Huánuco	6	11	17
Ica	0	9	9
Junín	11	11	22
La Libertad	11	18	29
Lambayeque	2	2	4
Lima Metropolitana	8	5	13
Lima Provincias	8	7	15
Loreto	4	4	8
Madre de Dios	1	3	4
Moquegua	5	0	5
Pasco	4	1	5
Piura	13	8	21
Puno	12	7	19
San Martín	6	14	20
Tacna	2	3	5
Tumbes	0	6	6
Ucayali	4	3	7

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Por su parte, en la Tabla 2.4, se especifica la cantidad de directivos de UGEL y DRE que aprobaron y desaprobaron la evaluación, según región y cargo directivo.

Tabla 2.4

*Cantidad de aprobados y desaprobados por cargo directivo según región*

Región	Director de UGEL (n = 166)		DGP (n = 18)		Jefe de AGP (n = 161)	
	Aprobados	Desaprobados	Aprobados	Desaprobados	Aprobados	Desaprobados
<b>Total nacional</b>	<b>69</b>	<b>97</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>107</b>	<b>54</b>
Amazonas	3	3	1	0	3	2
Áncash	5	7	1	0	9	3
Apurímac	2	2	0	0	7	0
Arequipa	5	4	1	0	5	1
Ayacucho	4	5	1	0	7	4
Cajamarca	8	4	0	1	11	1
Callao	1	0	0	1	1	0
Cusco	4	5	1	0	5	1
Huancavelica	1	1	1	0	4	0
Huánuco	3	8	0	0	3	3
Ica	0	4	0	0	0	5
Junín	4	8	0	1	7	2
La Libertad	5	10	0	0	6	8
Lambayeque	1	1	0	0	1	1
Lima Metropolitana	3	4	0	0	5	1
Lima Provincias	3	3	0	1	5	3
Loreto	0	2	1	0	3	2
Madre de Dios	0	1	1	0	0	2
Moquegua	2	0	1	0	2	0
Pasco	2	1	1	0	1	0
Piura	5	4	0	1	8	3
Puno	6	5	0	0	6	2
San Martín	1	8	1	0	4	6
Tacna	1	2	0	0	1	1
Tumbes	0	3	0	1	0	2
Ucayali	0	2	1	0	3	1

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

## 2.4. Desaprobación de la evaluación

En la Tabla 2.5, se presentan las cantidades de evaluados que no cumplieron con las condiciones para aprobar. Para leer estos resultados, se debe tener en cuenta que un directivo pudo haber desaprobado por no haber cumplido más de una condición. Así, se encontró que, de los 157 directivos desaprobados, 153 (94 directores de UGEL, 6 DGP y 53 jefes de AGP) obtuvieron un puntaje final menor a 2,70; 42 (39 directores de UGEL y 3 jefes de AGP) obtuvieron puntaje 0 en alguna competencia directiva; 21 (18 directores de UGEL y 3 jefes de AGP) no prestaron efectivamente el servicio según el artículo 62 del Reglamento de la LRM; y 2 directivos desaprobaron la evaluación por haber impedido u obstruido el recojo de evidencia.

Tabla 2.5

*Cantidad de evaluados que no cumplieron las condiciones para aprobar*

Condiciones para aprobar	Cantidad de directivos que NO cumplieron cada condición			Total
	Director de UGEL	DGP	Jefe de AGP	
Tener un puntaje final igual o superior a 2,70	94	6	53	153
No tener puntaje 0 en ninguna competencia directiva	39	0	3	42
Haber prestado efectivamente el servicio, según lo estipulado en el artículo 62 del Reglamento de la LRM	18	0	3	21
No impedir u obstruir el recojo de evidencia en la evaluación	2	0	0	2

Nota: Las condiciones para aprobar no son excluyentes entre sí, de modo que un directivo pudo no haber cumplido más de una condición.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

## Capítulo III. Resultados en el componente *Evaluación de indicadores de desempeño (ID)*

Este componente tuvo como objetivo medir la eficacia en la gestión de procesos centrales para la provisión de los servicios educativos que son responsabilidad del directivo evaluado. Esta medición estuvo a cargo del Minedu, a través de las unidades orgánicas responsables, y se realizó a partir de las bases de datos provenientes de los sistemas de información del propio ministerio. Para cada uno de los cargos directivos evaluados en la EDDir UGEL y DRE 2020, se estableció un conjunto de indicadores de desempeño<sup>14</sup> asociados a su gestión institucional. Por este motivo, se ha organizado la presentación de resultados de este componente en función de los tres cargos directivos evaluados: 1) Director de UGEL, 2) Director de Gestión Pedagógica de DRE y 3) Jefe de Gestión Pedagógica de UGEL.

Además, únicamente para facilitar la visualización de los resultados, en los gráficos que se presentan en este capítulo y en el siguiente, se ha insertado un eje horizontal que muestra los niveles *Destacado* y *Esperado* en la parte superior y a los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo* en la parte inferior. Se ha establecido dicho eje considerando que el puntaje mínimo requerido para aprobar la evaluación fue de 2,70.

	Puntaje	Nivel
Por encima del puntaje mínimo requerido para aprobar	4	Destacado
	3	Esperado
Por debajo del puntaje mínimo requerido para aprobar	2	Aceptable
	1	Bajo
	0	Muy bajo

### 3.1. Resultados de los directores de UGEL

Para evaluar a los directores de UGEL en este componente, se estableció la medición de nueve (9) indicadores de desempeño asociados a cuatro procesos de la gestión educativa: *Ejecución presupuestal* (3 indicadores), *Gestión de recursos humanos* (3 indicadores), *Gestión de la convivencia escolar* (1 indicador) y *Mejora de prácticas docentes* (2 indicadores).

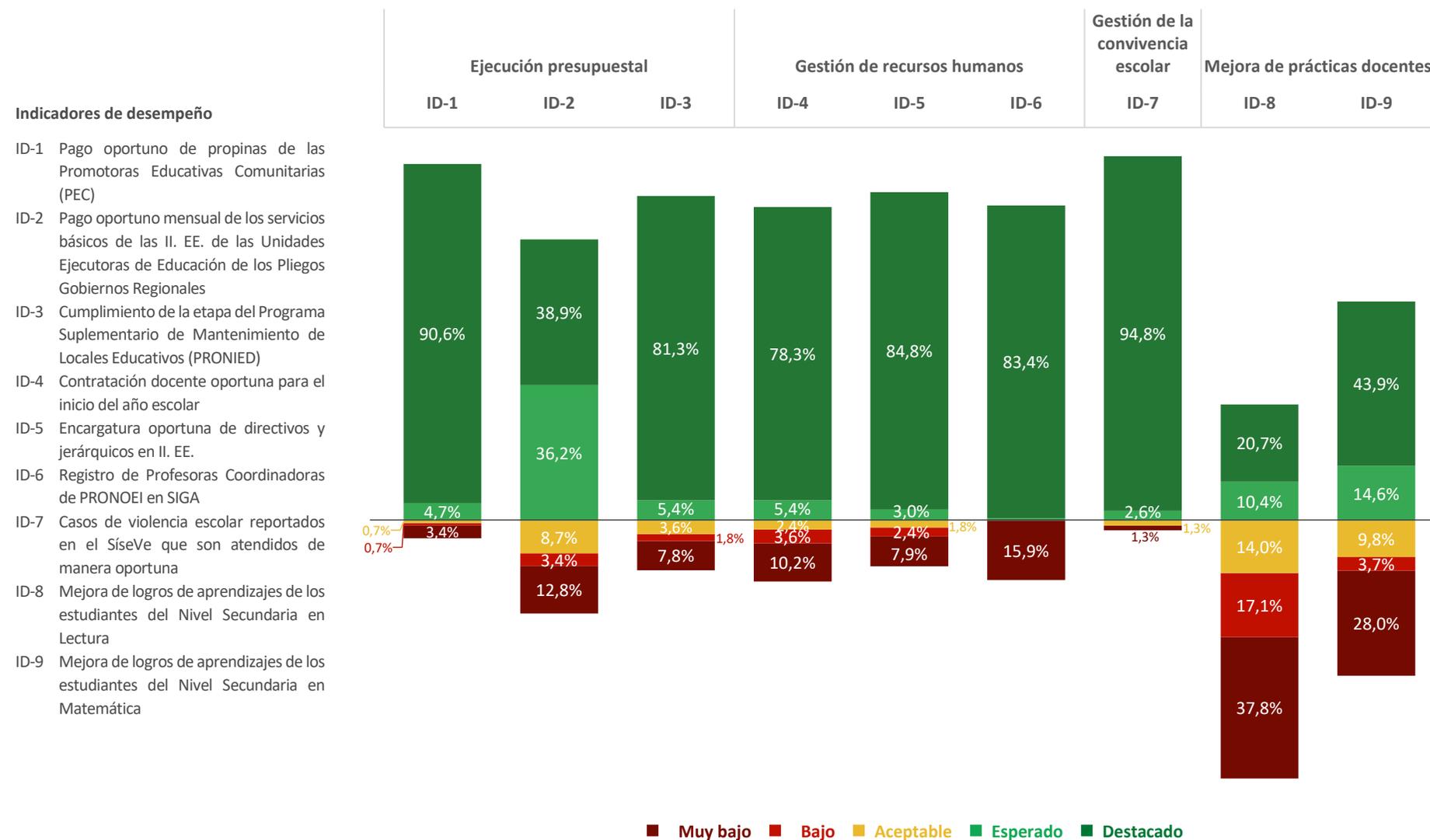
Para interpretar los resultados de los evaluados en los indicadores de desempeño, es necesario recordar que, para cada indicador de desempeño, se establecieron rúbricas, las cuales contemplaban rangos de valores que determinaban la asignación del puntaje. Por ejemplo, en relación con el indicador *Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna (ID-7)*, aquellos directores de UGEL que alcanzaron el nivel *Destacado* lo hicieron porque la UGEL que dirigían logró atender oportunamente el 80% o más de los casos reportados en el portal del SíseVe. Por su parte, aquellos que se ubicaron en el nivel *Esperado* fue porque la UGEL que dirigían atendió oportunamente entre el 60% y menos del 80% de los casos reportados, y así sucesivamente. Es por ello que los resultados en estos indicadores de desempeño deben interpretarse considerando que los niveles representan una escala de progresión. Además, debe tomarse en cuenta que la mayoría de indicadores de desempeño consideraron rúbricas diferenciadas para cada UGEL y DRE de acuerdo con las características particulares del contexto y de la gestión en cada IGED.

La Figura 3.1 muestra, para los 9 indicadores de desempeño, los resultados de los directores de UGEL por niveles de logro alcanzados.

<sup>14</sup> “Es importante mencionar que estos indicadores se encuentran alineados a los compromisos de desempeño y a los plazos establecidos en documentos normativos vigentes”, tal como se indica en el Manual del Comité de Evaluación (Minedu, 2020, p. 24).

Figura 3.1

Porcentaje de directores de UGEL en los indicadores de desempeño por nivel alcanzado



Nota: El total de directores de UGEL evaluados en cada indicador de desempeño no fue el mismo. Esto se debió a que las fichas técnicas de cada indicador establecieron excepciones en su aplicación. Para consultar las cantidades de evaluados en cada indicador de desempeño, véase el Anexo 5.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

De la Figura 3.1, se aprecia que los indicadores de desempeño en los que los directores de UGEL lograron mejores resultados fueron el ID-1 *Pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias* y el ID-7 *Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna*. En ambos, más del 90% de las UGEL que dirigían estos directivos alcanzaron el puntaje más alto (nivel *Destacado*).

Asimismo, la mayoría de directores de UGEL evaluados obtuvieron el nivel *Destacado* en los tres indicadores de desempeño del proceso *Gestión de recursos humanos* (ID-4, ID-5 e ID-6) y en el ID-3 *Cumplimiento de la etapa del Programa Suplementario de Mantenimiento de Locales Educativos (PRONIED)*. Aun así, es importante mencionar que, en el ID-6 *Registro de Profesoras Coordinadoras de PRONOEI en SIGA*, un 15,9% de las UGEL a cargo de los directores de UGEL evaluados se ubicó en el nivel más bajo (*Muy bajo*).

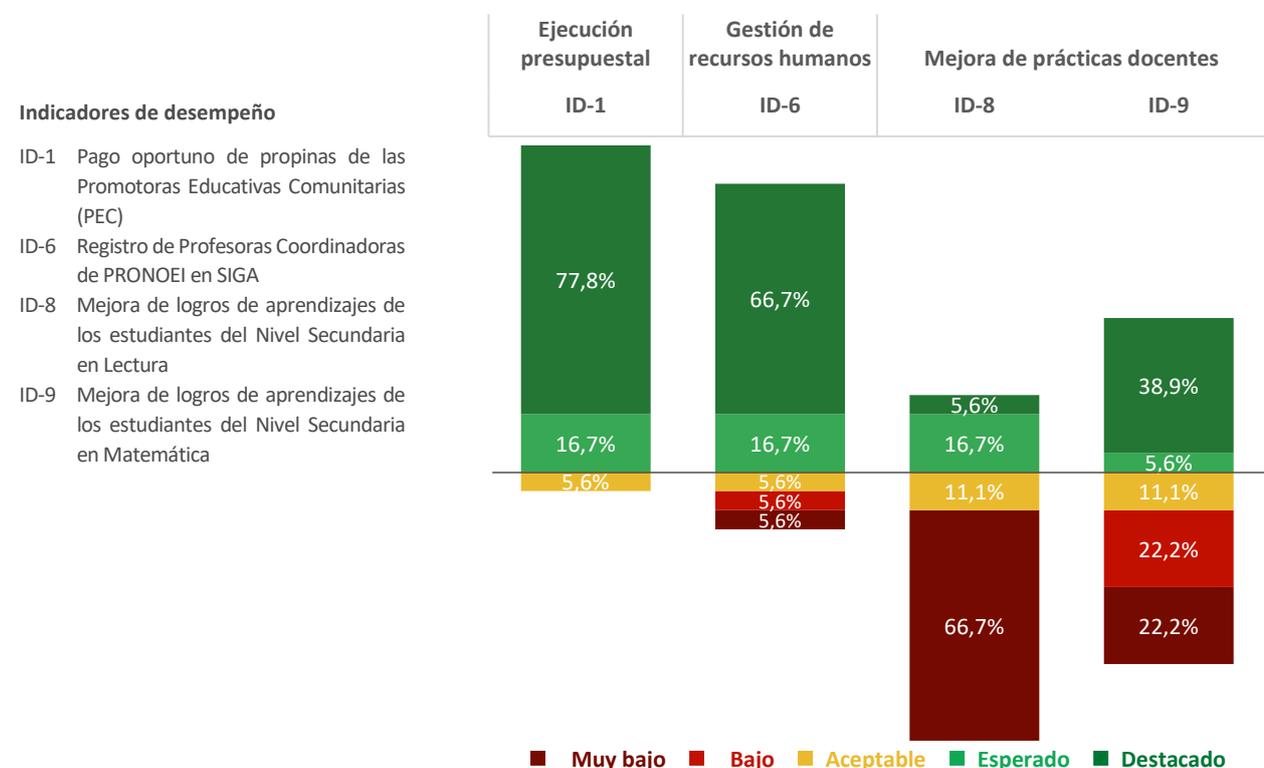
Finalmente, los indicadores de desempeño en los que los directores de UGEL presentaron mayores dificultades fueron los dos indicadores del proceso *Mejora de prácticas docentes* (ID-8 e ID-9) y el ID-2 del proceso *Ejecución presupuestal*. En estos, menos del 45% de directores de UGEL, en su gestión, alcanzó el puntaje establecido para el nivel *Destacado*. Particularmente, en el ID-8 *Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Lectura*, hubo un 37,8% que se ubicó en el nivel más bajo (*Muy bajo*).

### 3.2. Resultados de los directores de Gestión Pedagógica de DRE

En el caso de los directores de Gestión Pedagógica de DRE, la evaluación de este componente se realizó mediante cuatro indicadores de desempeño asociados a tres procesos de su gestión educativa: *Ejecución presupuestal* (1 indicador), *Gestión de recursos humanos* (1 indicador) y *Mejora de prácticas docentes* (2 indicadores). La Figura 3.2 presenta, para los cuatro indicadores de desempeño, los resultados de los directores de Gestión Pedagógica de DRE por niveles de logro alcanzados.

Figura 3.2

Porcentaje de directores de Gestión Pedagógica de DRE (n = 18) en los indicadores de desempeño por nivel alcanzado



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

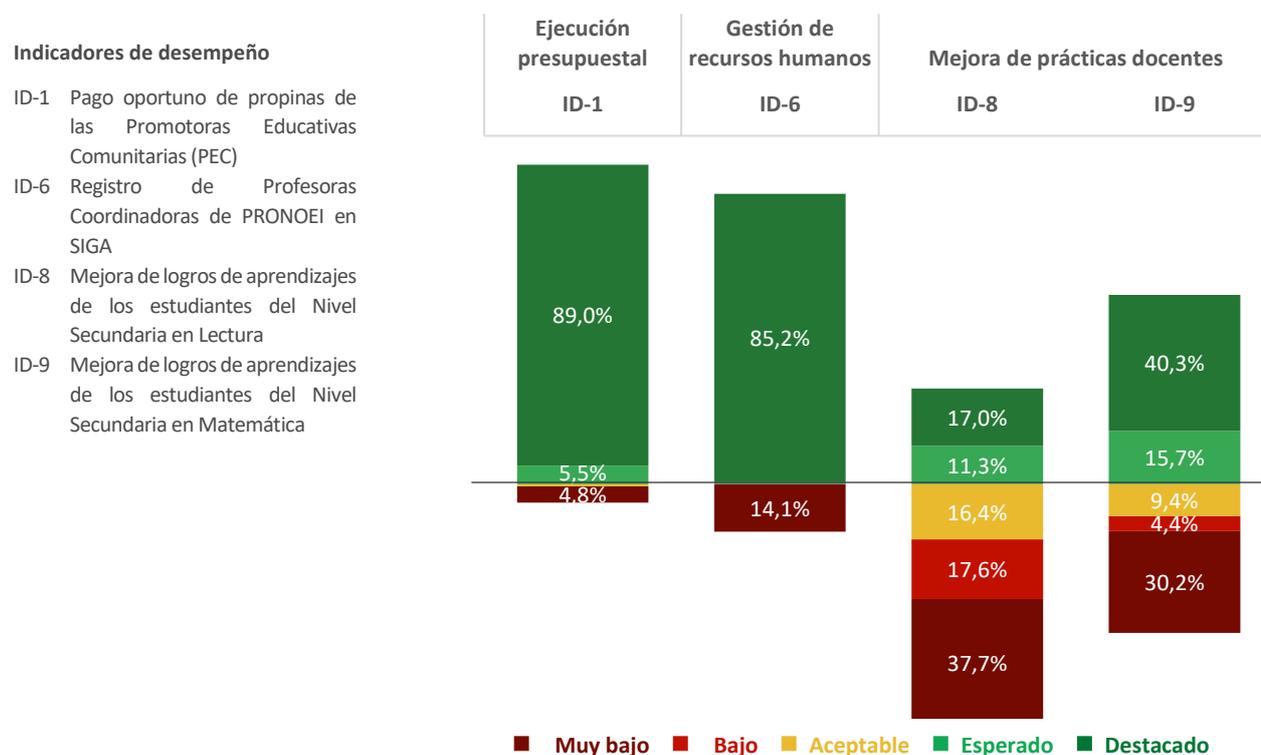
Se puede observar que, en el ID-1 del proceso *Ejecución Presupuestal* y en el ID-6 del proceso *Gestión de recursos humanos*, la mayoría de las DRE en las que ejercieron su cargo los directores de Gestión Pedagógica de DRE evaluados alcanzaron la meta establecida para el puntaje más alto (nivel *Destacado*). En contraste, con respecto al proceso *Mejora de prácticas docentes*, la mayoría de los directores de Gestión Pedagógica de DRE evaluados se ubicó en el nivel *Muy bajo* en el indicador *Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Lectura*. Asimismo, en el caso del indicador *Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Matemática*, 22,2% (4 evaluados) se situó en el nivel *Bajo* y otro 22,2% (4 evaluados) en el nivel *Muy bajo*.

### 3.3. Resultados de los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL

Para evaluar este componente, en el caso de los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL, se estableció la medición de cuatro indicadores de desempeño asociados a tres procesos de la gestión educativa: *Ejecución presupuestal* (1 indicador), *Gestión de recursos humanos* (1 indicador) y *Mejora de prácticas docentes* (2 indicadores). La Figura 3.3 detalla sus resultados en estos indicadores de desempeño.

Figura 3.3

Porcentaje de jefes de Gestión Pedagógica de UGEL en los indicadores de desempeño por nivel alcanzado



Nota: El total de jefes de Gestión Pedagógica de UGEL evaluados en cada indicador de desempeño no fue el mismo. Esto se debió a que las fichas técnicas de cada indicador establecieron excepciones en su aplicación. Para consultar las cantidades de evaluados en cada indicador de desempeño, véase el Anexo 5.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

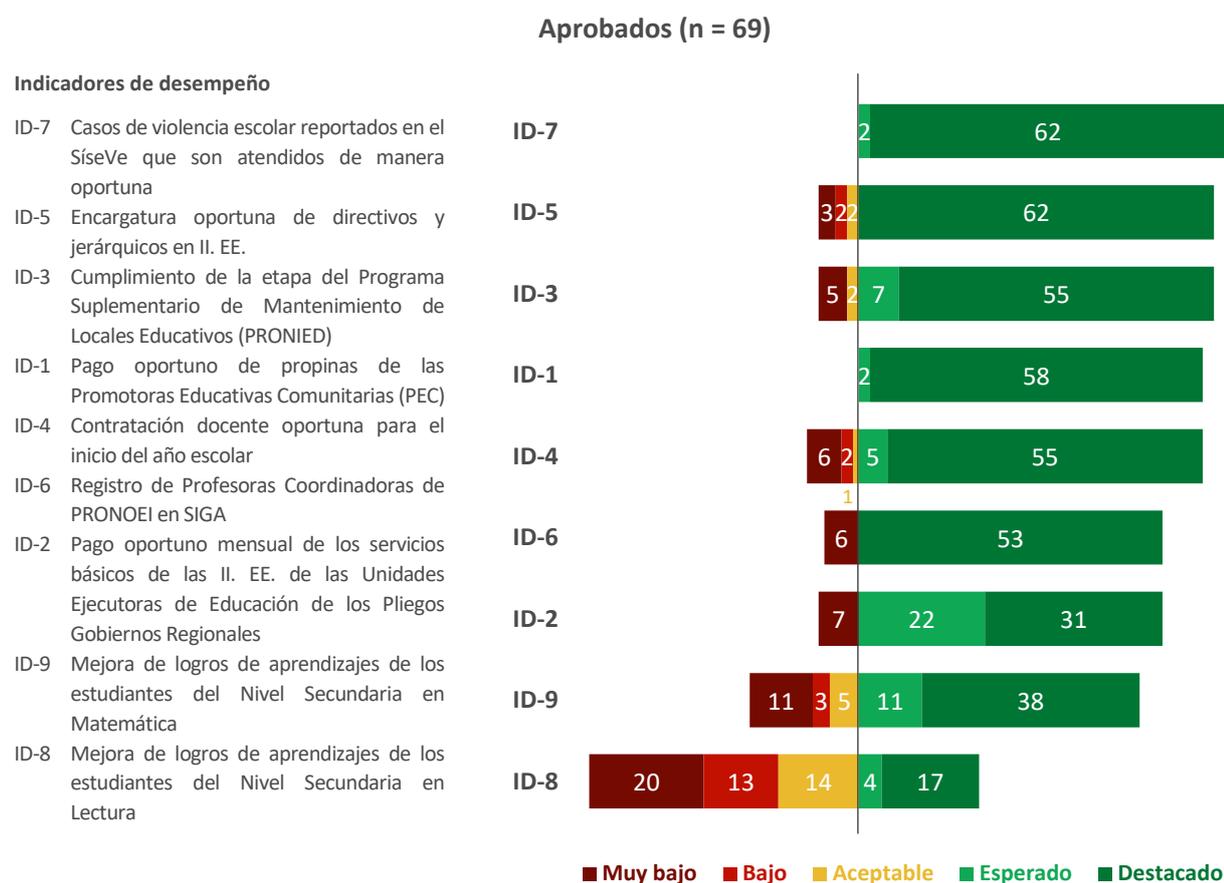
Se puede observar que, en el ID-1 del proceso *Ejecución Presupuestal* y en el ID-6 del proceso *Gestión de recursos humanos*, la mayoría de los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL evaluados se situaron en el nivel más alto (nivel *Destacado*). En contraste, con respecto al proceso *Mejora de prácticas docentes*, el 37,7% de jefes de Gestión Pedagógica de UGEL evaluados se ubicó en el nivel *Muy bajo* en el indicador *Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Lectura*. Del mismo modo, en el caso del indicador *Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria en Matemática*, 30,2% de evaluados se situaron en el nivel *Muy bajo*.

### 3.4. Resultados de los directivos aprobados

Adicionalmente, se presentan los resultados de los directivos que aprobaron la evaluación. Esto tiene como finalidad evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora en los indicadores de desempeño de aquellos evaluados que, al aprobar la EDDir UGEL y DRE 2020, fueron ratificados en los cargos directivos por cuatro años más.

Figura 3.4

Cantidad de directores de UGEL aprobados en la evaluación según el nivel alcanzado en los indicadores de desempeño



Nota: En esta figura, con fines de visualización, los indicadores se presentan en orden descendente en función de la cantidad de evaluados que alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*.

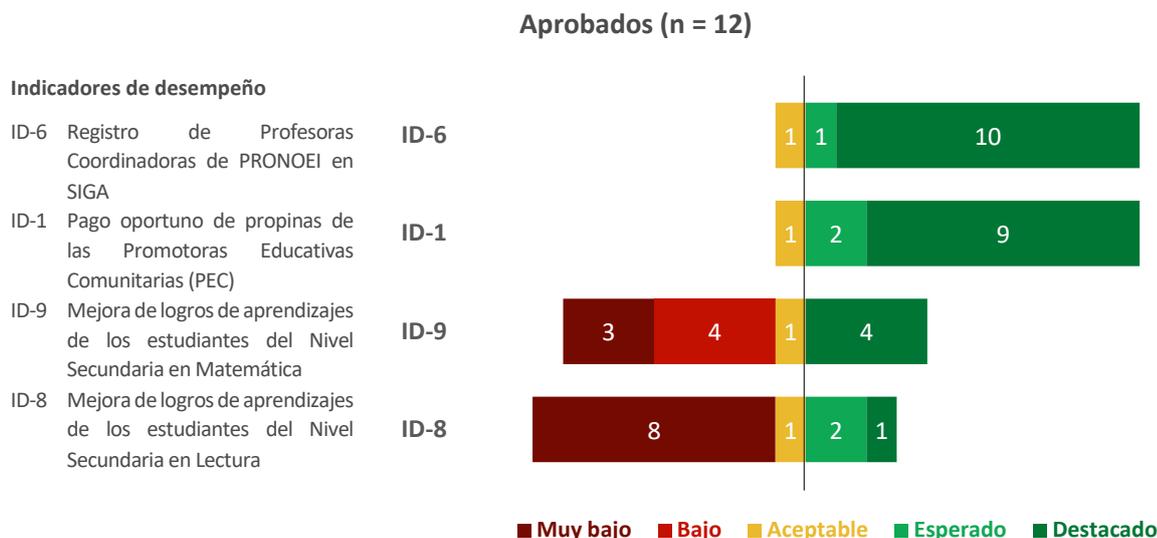
Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Se observa que, si bien los directivos aprobados lograron los desempeños *Destacado* y *Esperado* en la mayoría de indicadores de desempeño, en los dos indicadores del proceso *Mejora de prácticas docentes* (ID-8 e ID-19) hay una considerable cantidad de directivos que obtienen los niveles *Muy bajo*, *Bajo* y *Aceptable*.

Las figuras 3.5 y 3.6, a continuación, muestran una tendencia similar. En el caso de los Directores de Gestión Pedagógica de DRE y de los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL, si bien la gran mayoría logró el nivel *Destacado* en el ID-1 y el ID-6, hay varios que obtienen niveles *Muy bajo*, *Bajo* y *Aceptable* en los indicadores ID-8 e ID-9.

Figura 3.5

Cantidad de directores de Gestión Pedagógica aprobados en la evaluación según el nivel alcanzado en los indicadores de desempeño

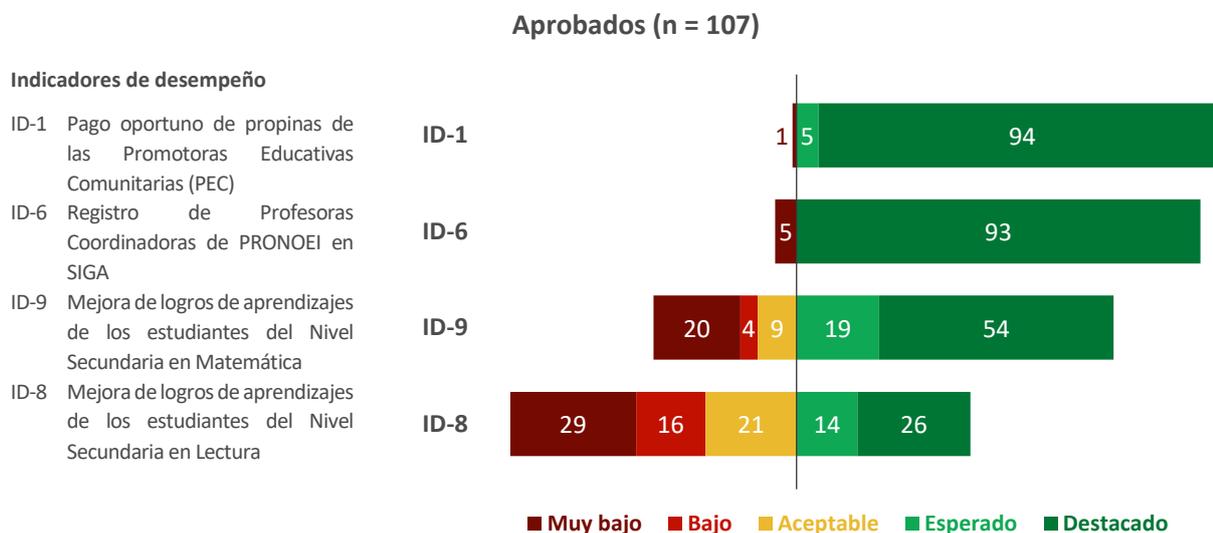


Nota: En esta figura, con fines de visualización, los indicadores se presentan en orden descendente en función de la cantidad de evaluados que alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Figura 3.6

Cantidad de jefes de Gestión Pedagógica de UGEL aprobados en la evaluación según el nivel alcanzado en los indicadores de desempeño



Nota 1: En esta figura, con fines de visualización, los indicadores se presentan en orden descendente en función de la cantidad de evaluados que alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*.

Nota 2: El total de jefes de Gestión Pedagógica de UGEL evaluados en cada indicador de desempeño no fue el mismo. Esto se debió a que las fichas técnicas de cada indicador establecieron excepciones en su aplicación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

## Capítulo IV. Resultados en el componente *Evaluación de competencias directivas (CD)*

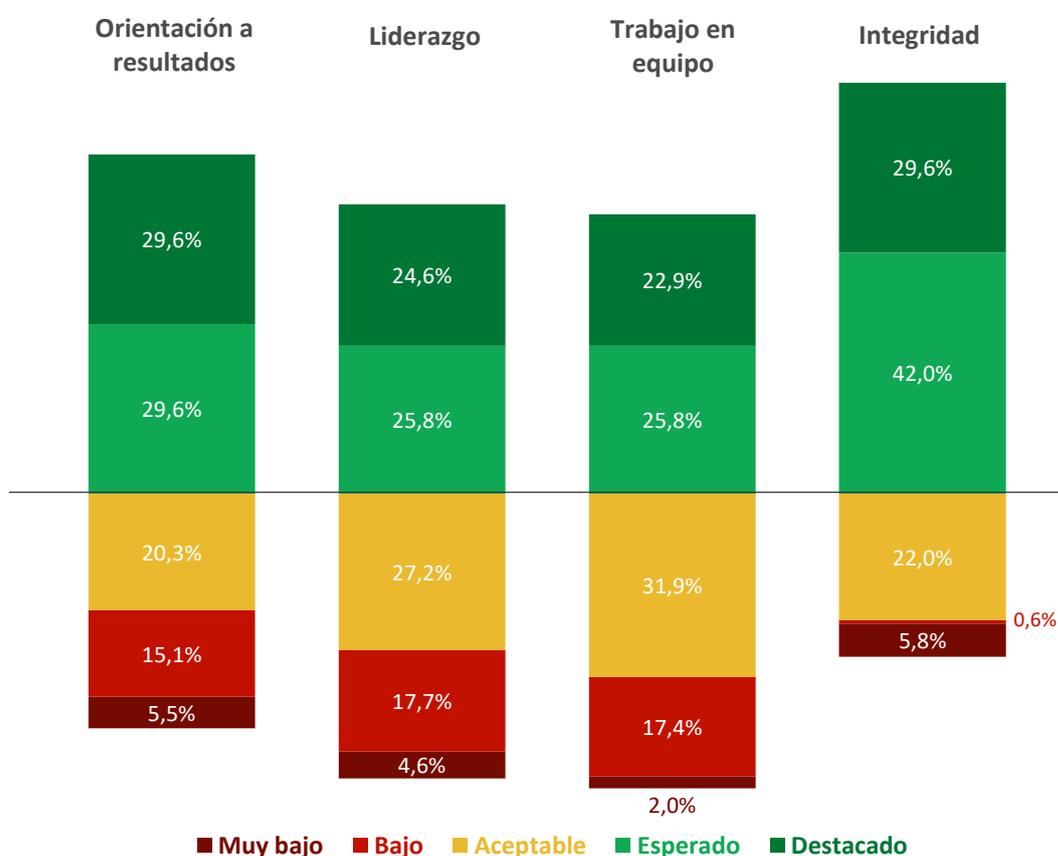
Este componente tuvo como finalidad valorar cualitativamente el desempeño de los evaluados en cuatro competencias directivas: *Orientación a resultados*, *Liderazgo*, *Trabajo en equipo* e *Integridad*. A partir de esa idea, la presentación de los resultados de esta sección se ha organizado en función de las competencias directivas evaluadas y de los indicadores conductuales que forman parte de cada una de ellas.

Además, únicamente para facilitar la visualización de los resultados, en los gráficos que se presentan, se ha insertado un eje horizontal que muestra los niveles *Destacado* y *Esperado* en la parte superior y a los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo* en la parte inferior. Se ha establecido dicho eje considerando que el puntaje mínimo requerido para aprobar la evaluación fue de 2,70.

En la Figura 4.1, se muestran, para las cuatro competencias directivas, los resultados de los 345 evaluados por niveles de logro alcanzados.

Figura 4.1

Porcentaje de directivos en las competencias directivas por nivel alcanzado



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Como se puede apreciar, los directivos alcanzaron mejores resultados en las competencias *Integridad* y *Orientación a resultados*, en las que un 29,6%, en cada una de estas competencias, se ubicaron en el nivel *Destacado*.

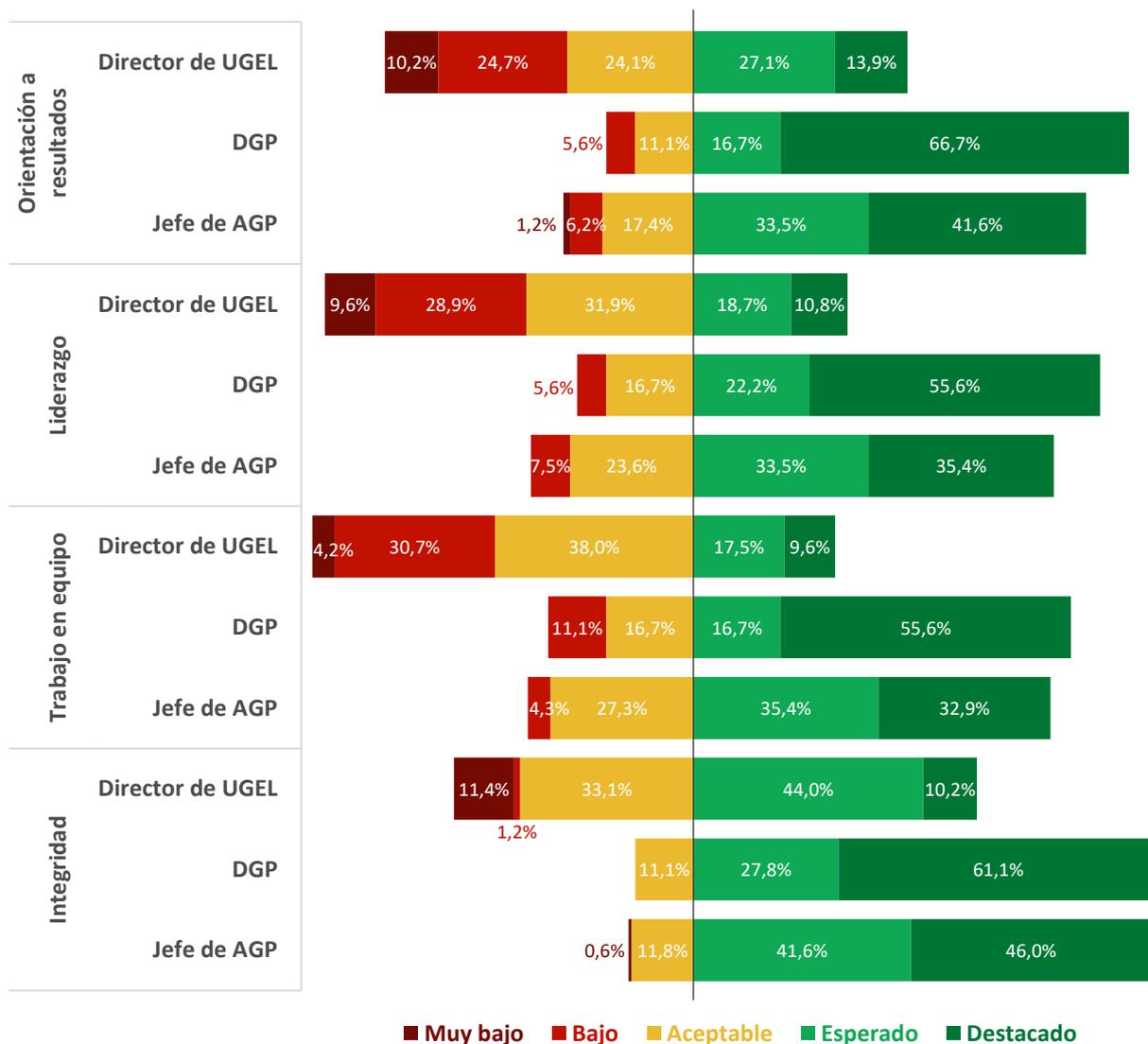
Por su parte, los directivos evidenciaron un desempeño similar en las competencias de *Liderazgo* y *Trabajo en equipo*, en las que un 24,6% y un 22,9%, respectivamente, alcanzaron el nivel *Destacado*. Además, en la competencia *Trabajo en equipo*, poco más del 50% se ubicó en los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo*.

Al analizar los resultados por cargo directivo (ver Figura 4.2), se encuentra que, en las cuatro competencias

directivas, los evaluados en los cargos de Director de Gestión Pedagógica de DRE y Jefe de Gestión Pedagógica de UGEL obtuvieron mejores resultados en las cuatro competencias respecto a aquellos evaluados en el cargo de Director de UGEL.

Figura 4.2

Porcentaje de directivos en las competencias directivas por nivel alcanzado según cargo directivo



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

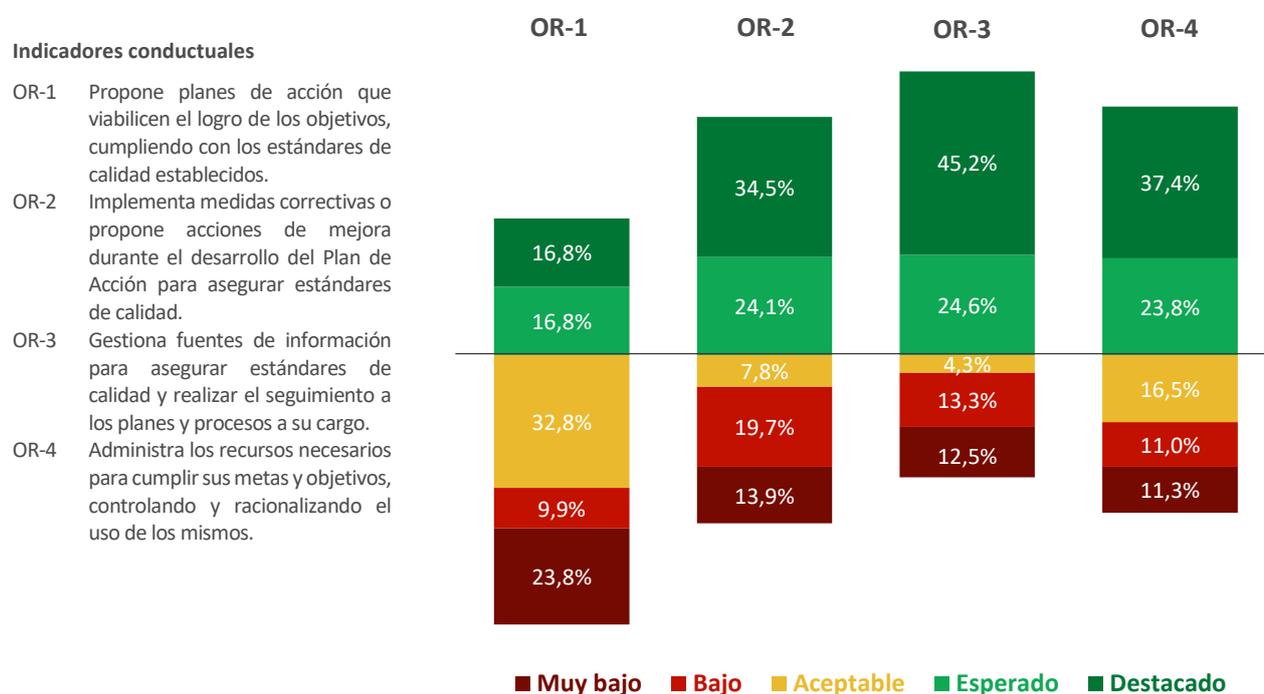
## 4.1. Competencia Orientación a resultados (OR)

Se evidenció cuando el directivo orientó las acciones a la consecución de los resultados de los procesos críticos relacionados a su cargo<sup>15</sup>, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implicó dar respuesta en los plazos requeridos haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición y considerando el impacto final en la ciudadanía.

La valoración de la competencia *Orientación a resultados* (OR) se realizó a partir de cuatro indicadores conductuales (OR-1, OR-2, OR-3 y OR-4). Para ello, se utilizó información proveniente de los instrumentos *Guía de entrevista con presentación de evidencia* y *Encuesta* a los actores con los que se vincula el directivo. En la Figura 4.3, se presentan los resultados de los directivos en los cuatro indicadores conductuales de esta competencia.

Figura 4.3

Porcentaje de evaluados en los indicadores conductuales de Orientación a resultados por nivel alcanzado



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Como se observa en la figura, el indicador conductual en el que los directivos obtuvieron mejores resultados fue el OR-3 *Gestiona fuentes de información para asegurar estándares de calidad y realizar el seguimiento a los planes y procesos a su cargo*, en el que el 69,8% de los directivos alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*. En contraste, el indicador conductual en el que la mayoría de directivos (66,3%) se ubicó en los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo* fue el OR-1 *Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos*.

A continuación, se presentan las descripciones de los niveles de cada indicador conductual y se incluye el porcentaje y cantidad de directivos evaluados que se ubicaron en dichos niveles.

<sup>15</sup> Para el cargo de Director de UGEL, los procesos críticos fueron los siguientes: *Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II.EE.*; *Gestión de los recursos humanos*; *Gestión de la convivencia escolar*; y *Administración de recursos*. Para los cargos de Director de Gestión Pedagógica de DRE y Jefe de Gestión Pedagógica de UGEL, los procesos críticos fueron: *Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB)*; *Asesoría y monitoreo a los directores y docentes de las instituciones educativas*; y *Administración de recursos*.

**OR-1: Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.**

23,8%	9,9%	32,8%	16,8%	16,8%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
82 directivos	34 directivos	113 directivos	58 directivos	58 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque identificaron los hitos clave de los procesos evaluados; sin embargo, no habrían identificado los resultados a lograr. Aunque elaboraron planes de acción de acuerdo a la normativa vigente, estos no habrían estado orientados a resultados ni habrían respondido a las características de la localidad. Y, si bien establecieron la ruta para alcanzar los logros del proceso evaluado, no lo habrían realizado con la suficiente claridad.	Se situaron en este nivel porque identificaron los resultados a lograr y los hitos clave de los procesos evaluados. Asimismo, elaboraron planes de acción de acuerdo a la normativa vigente orientados a resultados, estableciendo con claridad la ruta para alcanzar los logros del proceso evaluado. Sin embargo, estos planes no habrían respondido a las características de la localidad.	Se situaron en este nivel porque identificaron los resultados a lograr y los hitos clave de los procesos evaluados. Además, elaboraron planes de acción de acuerdo a la normativa vigente, orientados a resultados y que respondían a las características de la localidad. También, establecieron con claridad la ruta para alcanzar los logros del proceso evaluado.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, identificaron los resultados a lograr y los hitos clave de los procesos evaluados. Además, los directivos elaboraron planes de acción de acuerdo a la normativa vigente, orientados a resultados y que respondían a las características de la localidad. También, establecieron con claridad la ruta para alcanzar los logros del proceso evaluado y generaron espacios para que el equipo se informara y los comprendiera.

**OR-2: Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad.**

13,9%	19,7%	7,8%	24,1%	34,5%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
48 directivos	68 directivos	27 directivos	83 directivos	119 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque corrigieron las acciones planificadas, pero no lo habrían realizado de manera oportuna. Además, no habrían recogido, de la experiencia en la gestión, lecciones aprendidas en el desarrollo del proceso evaluado.	Se situaron en este nivel porque corrigieron las acciones planificadas de manera oportuna. Sin embargo, no habrían recogido, de la experiencia en la gestión, lecciones aprendidas en el desarrollo del proceso evaluado.	Se situaron en este nivel porque corrigieron las acciones planificadas de manera oportuna. Además, recogieron, de la experiencia en la gestión, lecciones aprendidas en el desarrollo del proceso evaluado.	Se situaron en este nivel porque corrigieron las acciones planificadas de manera oportuna y las comunicaron adecuadamente. Además, recogieron, de la experiencia en la gestión, lecciones aprendidas en el desarrollo del proceso evaluado y las socializaron con su equipo.

**OR-3: Gestiona fuentes de información para asegurar estándares de calidad y realizar el seguimiento a los planes y procesos a su cargo.**

12,5%	13,3%	4,3%	24,6%	45,2%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
<b>43 directivos</b>	<b>46 directivos</b>	<b>15 directivos</b>	<b>85 directivos</b>	<b>156 directivos</b>
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque contaron con mecanismos de monitoreo / seguimiento o con fuentes de información, pero no habrían especificado cuáles contribuyeron a la toma de decisiones. Tampoco habrían sustentado las características de los mecanismos de monitoreo / seguimiento ni cómo los utilizaron para mejorar estrategias.	Se situaron en este nivel porque especificaron cuáles fueron los mecanismos de monitoreo / seguimiento o las fuentes de información que contribuyeron a la toma de decisiones. Sin embargo, no habrían sustentado las características de los mecanismos de monitoreo / seguimiento o de las fuentes de información. Tampoco habrían sustentado cómo los utilizaron para mejorar estrategias.	Se situaron en este nivel porque especificaron cuáles fueron los mecanismos de monitoreo / seguimiento o las fuentes de información que contribuyeron a la toma de decisiones. Además, sustentaron las características de los mecanismos de monitoreo / seguimiento o de las fuentes de información, y cómo los utilizaron para mejorar estrategias.	Se situaron en este nivel porque especificaron cuáles fueron los mecanismos de monitoreo / seguimiento o las fuentes de información que contribuyeron a la toma de decisiones y su idoneidad. Además, sustentaron las características de los mecanismos de monitoreo / seguimiento o de las fuentes de información, y cómo los utilizaron para mejorar estrategias. Asimismo, los directivos mencionaron algunas mejoras realizadas a partir de los resultados del monitoreo o seguimiento.

**OR-4: Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.**

11,3%	11,0%	16,5%	23,8%	37,4%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
<b>39 directivos</b>	<b>38 directivos</b>	<b>57 directivos</b>	<b>82 directivos</b>	<b>129 directivos</b>
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque administraron los recursos asignados para la obtención de los resultados del proceso evaluado. Sin embargo, no lo habrían realizado de forma adecuada, ni habrían asegurado la distribución de estos recursos de acuerdo a las prioridades de la entidad y el sector.	Se situaron en este nivel porque administraron adecuadamente los recursos asignados para la obtención de los resultados del proceso evaluado. Sin embargo, no habrían asegurado su distribución de acuerdo a las prioridades de la entidad y el sector.	Se situaron en este nivel porque administraron adecuadamente los recursos asignados para la obtención de los resultados del proceso evaluado, y aseguraron su distribución de acuerdo a las prioridades de la entidad y el sector.	Se situaron en este nivel porque administraron adecuadamente los recursos asignados para la obtención de los resultados del proceso evaluado, y aseguraron su distribución de acuerdo a las prioridades de la entidad y el sector. Asimismo, gestionaron recursos adicionales para su entidad y aseguraron su distribución de acuerdo a las prioridades de la entidad y el sector.

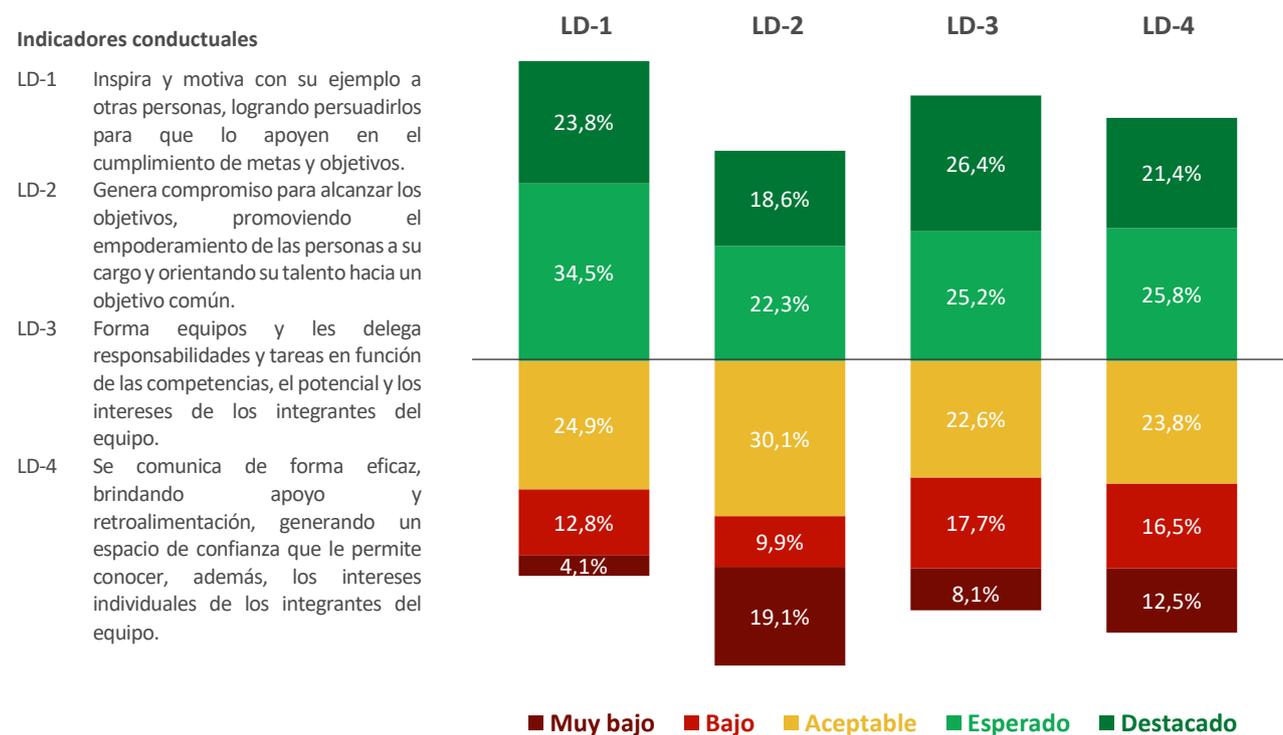
## 4.2. Competencia *Liderazgo* (LD)

Se evidenció cuando el directivo influyó y orientó el accionar de los integrantes de su equipo hacia el logro de objetivos, favoreciendo el desarrollo del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso.

La valoración de la competencia *Liderazgo* (LD) se realizó a partir de cuatro indicadores conductuales (LD-1, LD-2, LD-3 y LD-4). Para ello, se utilizó información proveniente de los instrumentos *Matriz de valoración del Comité de Evaluación* y *Encuesta* a los actores con los que se vincula el directivo. En la Figura 4.4, se presentan los resultados de los directivos en los cuatro indicadores conductuales de esta competencia.

Figura 4.4

*Porcentaje de evaluados en los indicadores conductuales de Liderazgo por nivel alcanzado*



**Fuente:** Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Como se observa en la figura, el indicador conductual en el que los directivos obtuvieron mejores resultados fue el LD-1 *Inspira y motiva con su ejemplo a otras personas, logrando persuadirlos para que lo apoyen en el cumplimiento de metas y objetivos*. En este indicador, el 58,3% de los directivos alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*. En contraste, el indicador conductual en el que los directivos presentaron más dificultades fue el LD-2 *Genera compromiso para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común*, en el que un 59,1% se ubicó en los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo*.

A continuación, se presentan las descripciones de los niveles de cada indicador conductual y se incluye el porcentaje y cantidad de directivos evaluados que se ubicaron en dichos niveles.

**LD-1: Inspira y motiva con su ejemplo a otras personas, logrando persuadirlos para que lo apoyen en el cumplimiento de metas y objetivos.**

4,1%	12,8%	24,9%	34,5%	23,8%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
14 directivos	44 directivos	86 directivos	119 directivos	82 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados. Sin embargo, estos equipos no habrían conocido las metas, los objetivos ni las prioridades del sector. Estos equipos tampoco habrían estado orientados a objetivos ni habrían retroalimentado a otros servidores.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados. Además, estos equipos, conocían las metas, los objetivos y prioridades del sector. Sin embargo, estos equipos no habrían estado orientados a objetivos ni habrían retroalimentado a otros servidores.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados y orientados a objetivos. Además, estos equipos conocían las prioridades del sector, y retroalimentaron a otros servidores.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados y orientados a metas y objetivos. Además, estos equipos conocían las prioridades del sector, retroalimentaron a otros servidores y se involucraron en los procesos de la entidad.

**LD-2: Genera compromiso para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.**

19,1%	9,9%	30,1%	22,3%	18,6%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
66 directivos	34 directivos	104 directivos	77 directivos	64 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo orientaron sus capacidades al cumplimiento de tareas encomendadas. Sin embargo, estos equipos no habrían estado comprometidos.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados y orientaron sus capacidades al logro de metas y objetivos. Sin embargo, estos equipos no habrían estado comprometidos.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados y comprometidos, y orientaron sus capacidades al logro de metas y objetivos.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron motivados, comprometidos y empoderados, y orientaron sus capacidades al logro de metas y objetivos.

**LD-3: Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los integrantes del equipo.**

8,1%	17,7%	22,6%	25,2%	26,4%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
28 directivos	61 directivos	78 directivos	87 directivos	91 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron conformados por personal que cumplía con perfiles adecuados para el ejercicio de sus responsabilidades. Sin embargo, los directivos no habrían acompañado a sus equipos de trabajo ni habrían establecido lineamientos para el fortalecimiento de capacidades.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estuvieron conformados por personal que cumplía con perfiles adecuados para el ejercicio de sus responsabilidades. Por su parte, los directivos acompañaron a sus equipos de trabajo; sin embargo, no habrían establecido lineamientos para el fortalecimiento de capacidades.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo contaban con capacidades desarrolladas para el ejercicio de sus responsabilidades. Por su parte, los directivos acompañaron a sus equipos de trabajo, estableciendo lineamientos para el fortalecimiento de capacidades.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo contaban con capacidades desarrolladas para el ejercicio de sus responsabilidades. Por su parte, los directivos evaluaron y acompañaron a los equipos de trabajo, estableciendo lineamientos para el fortalecimiento de capacidades.

**LD-4: Se comunica de forma eficaz, brindando apoyo y retroalimentación, generando un espacio de confianza que le permite conocer, además, los intereses individuales de los integrantes del equipo.**

12,5%	16,5%	23,8%	25,8%	21,4%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
43 directivos	57 directivos	82 directivos	89 directivos	74 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo desarrollaron sus tareas de acuerdo a las formas históricas de abordarlas. Sin embargo, estos equipos no habrían contado con información ni retroinformación para el desarrollo de sus tareas.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo contaron con información para el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, no habrían contado con retroinformación para el desarrollo de sus tareas.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo contaron con información y retroinformación para el desarrollo de sus tareas.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo contaron con información y retroinformación suficiente y oportuna para el desarrollo de sus tareas.

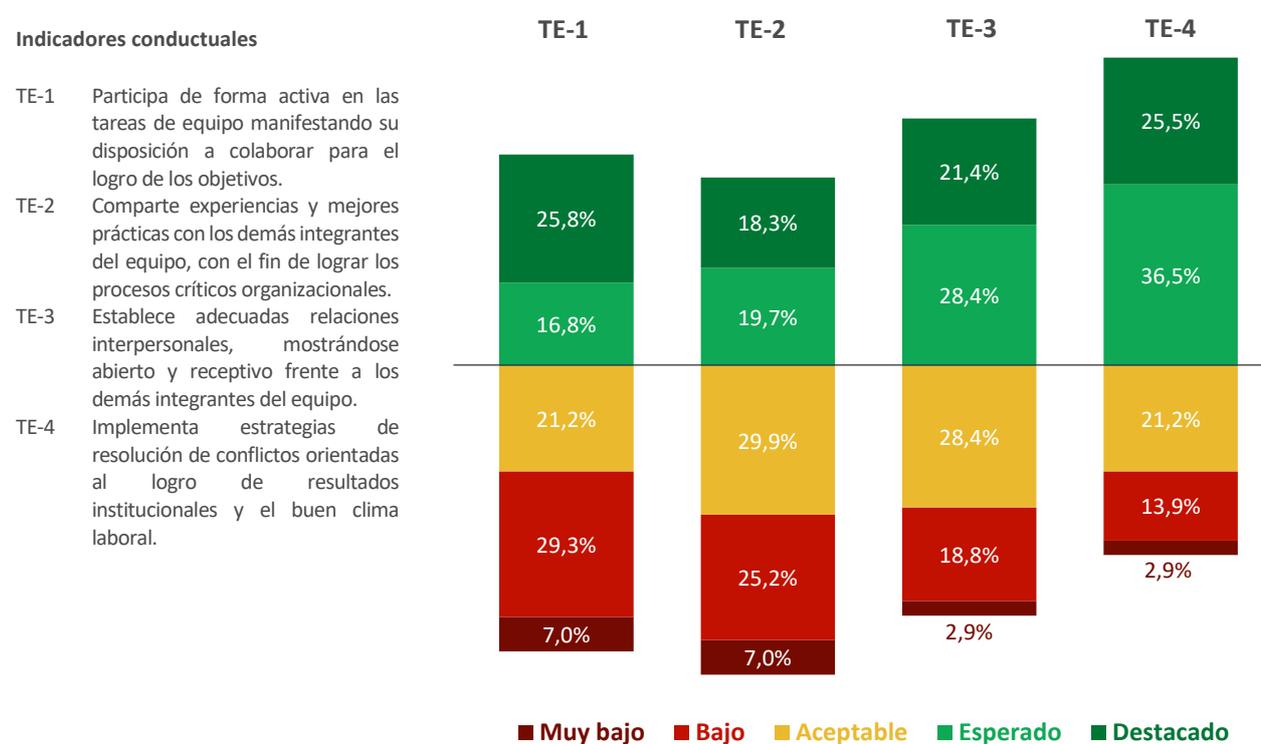
### 4.3. Competencia Trabajo en equipo (TE)

Se evidenció cuando el directivo generó relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

La valoración de la competencia *Trabajo en equipo* (TE) se realizó a partir de cuatro indicadores conductuales (TE-1, TE-2, TE-3 y TE-4). Para ello, se utilizó información proveniente de los instrumentos *Matriz de valoración del Comité de Evaluación* y *Encuesta a los actores con los que se vincula el directivo*. En la Figura 4.5, se presentan los resultados de los directivos en los cuatro indicadores conductuales de esta competencia.

Figura 4.5

Porcentaje de evaluados en los indicadores conductuales de Trabajo en equipo por nivel alcanzado



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Como se observa en la figura, el indicador conductual en el que los directivos obtuvieron mejores resultados fue el TE-4 *Implementa estrategias de resolución de conflictos orientadas al logro de resultados institucionales y el buen clima laboral*. En este indicador, el 62,0% de los directivos alcanzaron los niveles *Destacado* y *Esperado*. En contraste, los indicadores conductuales en los que más del 50% de los evaluados se ubicó en los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo* fueron el TE-2 *Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás integrantes del equipo, con el fin de lograr los procesos críticos organizacionales* (62,1%) y el TE-1 *Participa de forma activa en las tareas del equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos* (57,5%).

A continuación, se presentan las descripciones de los niveles de cada indicador conductual y se incluye el porcentaje y cantidad de directivos evaluados que se ubicaron en dichos niveles.

**TE-1: Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.**

7,0%	29,3%	21,2%	16,8%	25,8%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
24 directivos	101 directivos	73 directivos	58 directivos	89 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo ejecutaron sus tareas de acuerdo a las capacidades de sus miembros. Sin embargo, estas tareas no habrían estado orientadas al logro de objetivos de la entidad. Asimismo, no se habría reforzado a estos equipos con acciones de capacitación para la ejecución de sus tareas.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo ejecutaron sus tareas de acuerdo a las capacidades de sus miembros, reforzándose con acciones de capacitación para la ejecución de sus tareas. Sin embargo, estas tareas no habrían estado orientadas al logro de objetivos en la entidad.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estaban capacitados y desarrollaron competencias para la ejecución de sus tareas, las cuales estaban orientadas al logro de objetivos en la entidad.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo estaban capacitados, desarrollaron competencias y recibieron acompañamiento para la ejecución de sus tareas, las cuales estaban orientadas al logro de objetivos en la entidad.

**TE-2: Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás integrantes del equipo, con el fin de lograr los procesos críticos organizacionales.**

7,0%	25,2%	29,9%	19,7%	18,3%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
24 directivos	87 directivos	103 directivos	68 directivos	63 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo reconocieron las buenas prácticas resultantes de su trabajo, pero no las habrían valorado ni implementado. Además, no se logró identificar que los directivos participaran de estos procesos.	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo reconocieron, valoraron e implementaron las buenas prácticas resultantes de su trabajo. Sin embargo, no se logró identificar que los directivos participaran de estos procesos.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, reconocieron, valoraron e implementaron las buenas prácticas resultantes de su trabajo.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, reconocieron, valoraron e implementaron las buenas prácticas resultantes de su trabajo, así como la sistematización de dichas experiencias.

**TE-3: Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes del equipo.**

2,9%	18,8%	28,4%	28,4%	21,4%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
10 directivos	65 directivos	98 directivos	98 directivos	74 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, tomaron decisiones orientadas al cumplimiento de sus funciones y objetivos. Sin embargo, no habrían basado su trabajo en el respeto mutuo ni habrían orientado la toma de decisiones a los resultados en la gestión.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, basaron su trabajo en el respeto mutuo, y en la toma de decisiones orientada al cumplimiento de funciones y objetivos. Sin embargo, la toma de decisiones no habría estado orientada a los resultados en la gestión.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, basaron su trabajo en el respeto mutuo y en la toma de decisiones orientada a los resultados en la gestión.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos, basaron su trabajo en el respeto mutuo, la escucha activa, la empatía y la toma de decisiones orientada a los resultados en la gestión educativa.

**TE-4: Implementa estrategias de resolución de conflictos orientadas al logro de resultados institucionales y el buen clima laboral.**

2,9%	13,9%	21,2%	36,5%	25,5%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
10 directivos	48 directivos	73 directivos	126 directivos	88 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque el clima laboral era aceptable, aunque este no habría sido positivo ni se habrían establecido interrelaciones personales y jerárquicas adecuadas. Además, los equipos de trabajo resolvieron situaciones problemáticas a partir de sus propias capacidades. Sin embargo, esto se habría realizado sin la supervisión u orientación de los directivos.	Se situaron en este nivel porque el clima laboral era positivo con interrelaciones personales y jerárquicas adecuadas. Además, los equipos de trabajo identificaron situaciones problemáticas y las resolvieron a partir de sus propias capacidades. Sin embargo, esto se habría realizado sin la supervisión u orientación de los directivos.	Se situaron en este nivel porque el clima laboral era positivo con interrelaciones personales y jerárquicas adecuadas. Además, los equipos de trabajo identificaron situaciones problemáticas y las resolvieron a partir de sus propias capacidades bajo la supervisión y orientación de los directivos.	Se situaron en este nivel porque el clima laboral era positivo con interrelaciones personales y jerárquicas óptimas. Además, los directivos y los equipos de trabajo identificaron situaciones problemáticas, se organizaron y trabajaron conjuntamente para la resolución de las mismas bajo la supervisión de los directivos.

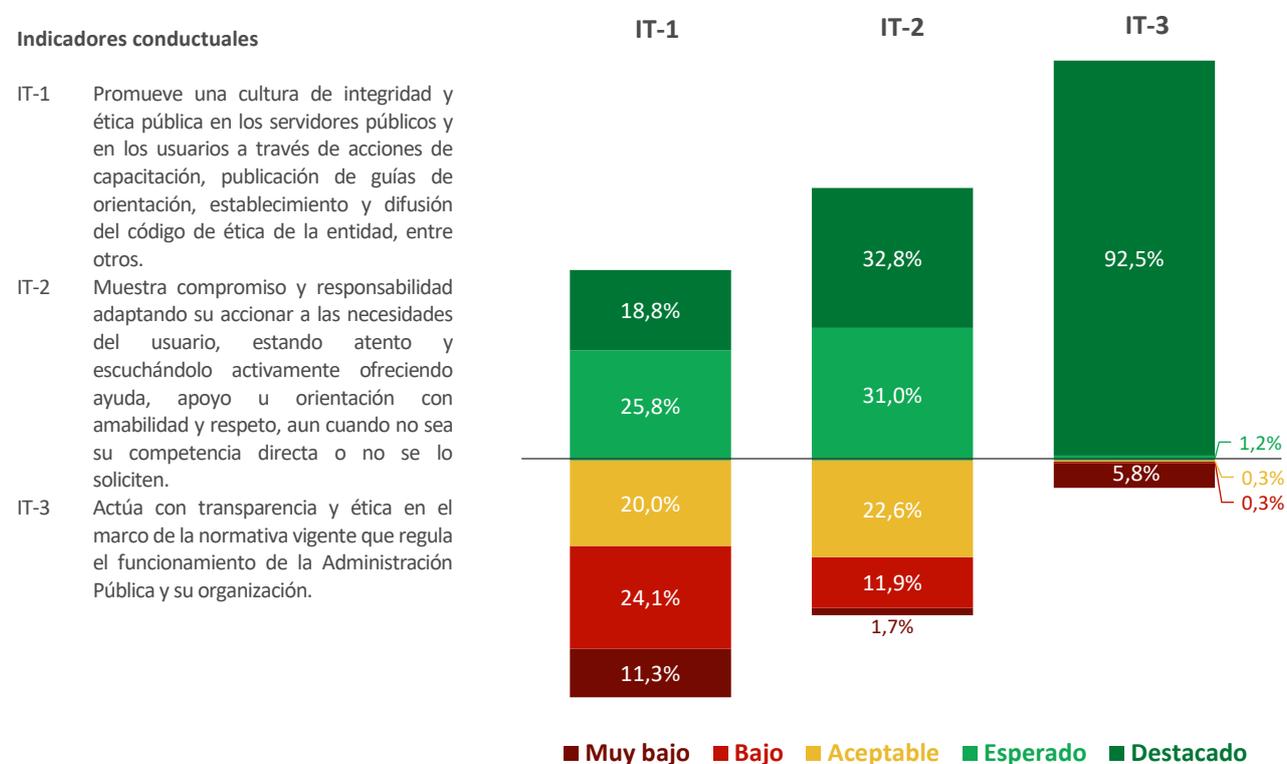
#### 4.4. Competencia *Integridad* (IT)

Se evidenció cuando el directivo actuó de manera proba y consistente con los valores organizacionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos y eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.

La valoración de la competencia *Integridad* (IT) se realizó a partir de tres indicadores conductuales (IT-1, IT-2 e IT-3). Para evaluar los indicadores conductuales IT-1 e IT-2, se utilizó información proveniente de los instrumentos *Matriz de valoración del Comité de Evaluación* y *Encuesta a los actores* con los que se vincula el directivo. Por su parte, en el caso del indicador conductual IT-3, se usó información proveniente solo de la *Matriz de valoración del Comité de Evaluación*. En la Figura 4.6, se presentan los resultados de los directivos en los tres indicadores conductuales de esta competencia.

Figura 4.6

Porcentaje de evaluados en los indicadores conductuales de Integridad por nivel alcanzado



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Como se observa en la figura, el indicador conductual en el que los directivos obtuvieron mejores resultados fue el IT-3 *Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Pública y su organización*, en el que el 92,5% de los directivos alcanzaron el nivel *Destacado* al no haber tenido sanciones administrativas durante el periodo de designación. En contraste, el indicador conductual en el que más de la mitad de evaluados se ubicó en los niveles *Aceptable*, *Bajo* y *Muy bajo* fue el IT-1 *Promueve una cultura de integridad y ética pública en los servidores públicos y en los usuarios a través de acciones de capacitación, publicación de guías de orientación, establecimiento y difusión del código de ética de la entidad, entre otros* (55,4%).

A continuación, se presentan las descripciones de los niveles de cada indicador conductual y se incluye el porcentaje y cantidad de directivos evaluados que se ubicaron en dichos niveles.

**IT-1: Promueve una cultura de integridad y ética pública en los servidores públicos y en los usuarios a través de acciones de capacitación, publicación de guías de orientación, establecimiento y difusión del código de ética de la entidad, entre otros.**

<b>11,3%</b>	<b>24,1%</b>	<b>20,0%</b>	<b>25,8%</b>	<b>18,8%</b>
<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Esperado</b>	<b>Destacado</b>
<b>39 directivos</b>	<b>83 directivos</b>	<b>67 directivos</b>	<b>88 directivos</b>	<b>65 directivos</b>
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque sus equipos de trabajo recibieron información en ética pública e integridad, pero no habrían estado capacitados en estos temas ni habrían reconocido los comportamientos adecuados de los servidores públicos. Además, los directivos y sus equipos tenían conocimiento sobre neutralidad en la toma de decisiones y acciones que desempeñaban. Sin embargo, no habrían implementado acciones para autorregularse ni para promover un comportamiento ético en el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, no se logró identificar que los directivos y sus equipos actuaran con transparencia.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, estuvieron capacitados en ética pública e integridad, pero no habrían reconocido los comportamientos adecuados de los servidores públicos. Además, los directivos y sus equipos identificaron acciones para autorregularse y mantener un comportamiento ético, pero no las habrían implementado. Asimismo, no se logró identificar que los directivos y sus equipos actuaran con transparencia.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, estuvieron capacitados en ética pública e integridad, y reconocieron los comportamientos adecuados de los servidores públicos. Además, los directivos y sus equipos implementaron acciones para autorregularse y promover un comportamiento ético en el cumplimiento de sus funciones, y actuaron con transparencia.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, estuvieron capacitados en ética pública e integridad, y promovieron los comportamientos esperables y adecuados de los servidores públicos. Además, los directivos y sus equipos se autorregularon y mantuvieron un comportamiento ético en cada una de las acciones que les correspondía realizar en todos los ámbitos de su espacio laboral. Asimismo, los directivos y sus equipos actuaron con transparencia y orientados a la rendición de cuentas.

**IT-2: Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario, estando atento y escuchándolo activamente ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto, aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.**

1,7%	11,9%	22,6%	31,0%	32,8%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
6 directivos	41 directivos	78 directivos	107 directivos	113 directivos
No cumplieron con los criterios del nivel 1 ( <i>Bajo</i> ).	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, desarrollaron solo las actividades que correspondían a su función. Tampoco habrían desarrollado otras actividades en las que se les hubiera requerido o asignado formalmente, ni habrían realizado actividades más allá de sus funciones con la finalidad de atender adecuadamente a los usuarios de sus servicios.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, desarrollaron las actividades que correspondían a su función y otras en las que se les requería o asignaba formalmente. Sin embargo, no habrían desarrollado actividades más allá de sus funciones con la finalidad de atender adecuadamente a los usuarios de sus servicios.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, desarrollaron actividades más allá de sus funciones con la finalidad de atender adecuadamente a los usuarios de sus servicios.	Se situaron en este nivel porque, junto con sus equipos de trabajo, desarrollaron actividades más allá de sus funciones con la finalidad de atender adecuadamente a los usuarios de sus servicios y orientándose a los objetivos institucionales.

**IT-3: Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Pública y su organización.**

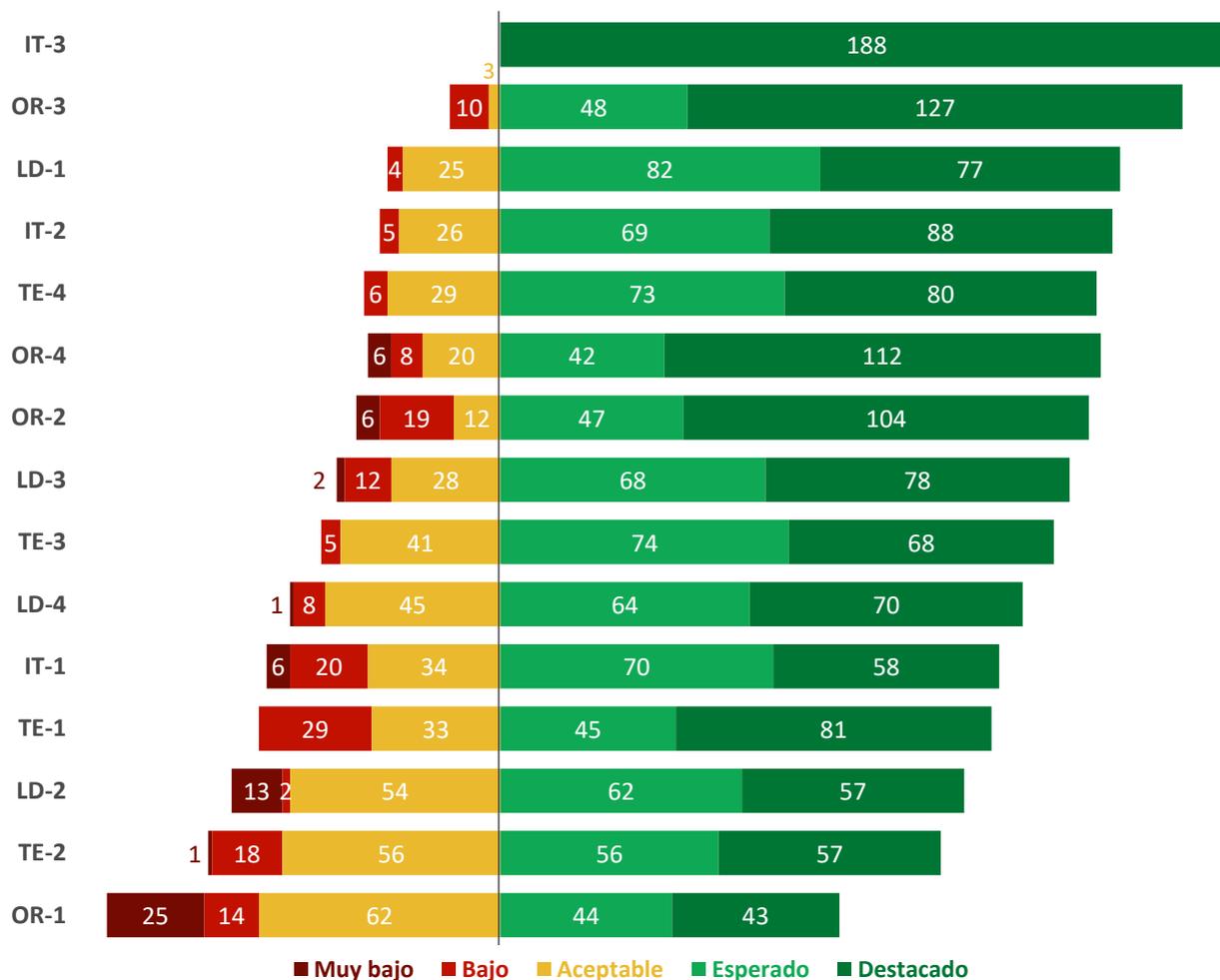
5,8%	0,3%	0,3%	1,1%	92,5%
Muy bajo	Bajo	Aceptable	Esperado	Destacado
20 directivos	1 directivo	1 directivo	4 directivos	319 directivos
Se situaron en este nivel porque tuvieron sanción de cese temporal durante el periodo de designación.	Se situó en este nivel porque tuvo sanción de suspensión durante el periodo de designación.	Se situó en este nivel porque tuvo dos sanciones de amonestación escrita durante el periodo de designación.	Se situaron en este nivel porque tuvieron una sanción de amonestación escrita durante el periodo de designación.	Se situaron en este nivel porque no tuvieron sanciones administrativas durante el periodo de designación.

## 4.5. Resultados de los directivos aprobados

Adicionalmente, se reportan los resultados de los 188 directivos que aprobaron la evaluación con la finalidad de evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora en los indicadores conductuales de las competencias directivas de los docentes que, al aprobar la EDDir UGEL y DRE 2020, fueron ratificados en los cargos directivos por cuatro años más.

Figura 4.7

Cantidad de directivos aprobados por nivel alcanzado en los indicadores conductuales



Nota: En esta figura, con fines de visualización, los indicadores se presentan en orden descendente en función de la cantidad de evaluados que alcanzaron los niveles Destacado y Esperado.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020

Se observa que los indicadores conductuales en los que los directivos aprobados obtuvieron mejores resultados fueron el IT-3 *Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Pública y su organización*, en el que todos los directivos aprobados alcanzaron un nivel Destacado, y el OR-3 *Gestiona fuentes de información para asegurar estándares de calidad y realizar el seguimiento a los planes y procesos a su cargo*, ya que más del 93% logró los niveles Destacado y Esperado. En contraste, los indicadores conductuales en los que los directivos aprobados tuvieron más dificultades fueron el OR-1 *Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos*, el TE-2 *Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás integrantes del equipo, con el fin de lograr los procesos críticos organizacionales*, y el LD-2 *Genera compromiso para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común*.

## Capítulo V. Apreciaciones finales

La EDDir UGEL y DRE 2020 evaluó a 345 docentes de la Carrera Pública Magisterial (CPM), que accedieron mediante concurso público al cargo de directores de UGEL, directores de Gestión Pedagógica de DRE o jefes de Gestión Pedagógica de UGEL. Estos 345 docentes representaban al 99,1% del total de docentes sujetos a evaluación. Solo hubo 3 directivos no evaluados por motivos de cese por límite de edad, fallecimiento o renuncia.

De los directivos evaluados, 188 aprobaron (54,5%) y 157 desaprobaron (45,5%). Los docentes que aprobaron la evaluación han sido ratificados en sus cargos por un periodo adicional de cuatro años; y los que desaprobaron retornaron al cargo de docente de aula. De los 157 desaprobados, 153 no cumplieron con la condición de obtener un puntaje igual o mayor a 2,70, 42 tuvieron puntaje 0 en alguna competencia directiva, 21 no prestaron efectivamente el servicio (según lo estipulado en el artículo 62 del Reglamento de la LRM), y 2 impidieron u obstruyeron el recojo de evidencia en la evaluación.

El porcentaje de aprobación fue mayor en los directores de Gestión Pedagógica de DRE y en los jefes de Gestión Pedagógica de UGEL. En ambos casos, aproximadamente dos tercios de estos directivos aprobaron la EDDir UGEL y DRE 2020 (66,7% para DGP y 66,5% para Jefe de AGP). En el caso de los directores de UGEL, 69 de 166 aprobaron, lo que representa el 41,6% de los evaluados.

A nivel regional, los directivos de Moquegua, Apurímac, Huancavelica, Pasco y Cajamarca presentaron mejores resultados, pues más del 75% aprobó la evaluación. En contraste, en las regiones de La Libertad, Huánuco, San Martín y Madre de Dios, los porcentajes de aprobación fueron menores a 40%. Por otro lado, en las regiones de Ica y Tumbes, ningún directivo evaluado aprobó la evaluación.

Al revisar los resultados en el componente *Evaluación de indicadores de desempeño*, se ha encontrado que la mayoría de evaluados alcanzó los niveles más altos (*Destacado* y *Esperado*) en los indicadores de desempeño de los procesos *Ejecución presupuestal*, *Gestión de recursos humanos* y *Gestión de la convivencia escolar*. Sin embargo, en los indicadores de desempeño del proceso *Mejora de prácticas docentes*, los evaluados presentaron mayores dificultades. Específicamente, el indicador *Mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes del Nivel Secundaria en Lectura* fue aquel en el que la mayoría de directivos se ubicó en los niveles más bajos (*Muy Bajo* y *Bajo*).

Al analizar los resultados en el componente *Evaluación de competencias directivas*, se observa que los evaluados lograron mejores resultados en la competencia *Integridad*. En esta, más del 70% logró los niveles *Destacado* y *Esperado*, y solo un 6,4% se ubicó en los niveles *Muy bajo* y *Bajo*. En la competencia *Orientación a resultados*, si bien casi un 60% alcanzó los niveles *Destacado* y *Esperado*, hubo una quinta parte (20,6%) que se ubicó en los niveles *Muy bajo* y *Bajo*. Finalmente, en las competencias *Liderazgo* y *Trabajo en equipo*, alrededor de la mitad de evaluados alcanzó los niveles *Destacado* y *Esperado*. Al analizar los resultados en las competencias directivas por cargo, se ha encontrado que los evaluados en los cargos de DGP y Jefe de AGP obtuvieron mejores resultados en las cuatro competencias respecto a aquellos evaluados en el cargo de Director de UGEL.

## Referencias

Ley N.° 29944. (2018). *Ley de Reforma Magisterial*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.

Minedu. (2020). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020. Manual del Comité de Evaluación*. Lima.

R.V.M. N.° 027-2020-MINEDU. (2020). *Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial*. Lima, Perú (24 de enero).

R.V.M. N.° 138-2020-MINEDU. (2020). *Modificación de la Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE en el marco de la CPM*. Lima, Perú (21 de julio).

# Anexos

## Anexo 1: Sobre el levantamiento de información para la construcción del modelo de evaluación

En este anexo, se presenta el detalle de las acciones de levantamiento de información que formaron parte del proceso de construcción del modelo de evaluación de la EDDir UGEL y DRE 2020. Aquí se describe y explica la ruta de los cuatro momentos que conformaron este proceso: a) el estudio de campo con evaluados y evaluadores en la EDDir UGEL y DRE 2018, b) la encuesta en línea aplicada a Directivos de UGEL y DRE, c) el análisis de la propuesta complementaria de la Comisión Técnica de Educación de la ANGR, y d) la consulta del proyecto de norma técnica a las Direcciones Regionales de Educación.

### a) Estudio de campo con evaluados y evaluadores en la EDDir UGEL y DRE 2018

Este estudio se realizó entre los meses de julio y agosto del 2018, al término de la implementación de la EDDir UGEL y DRE 2018. Su objetivo fue recoger la opinión sobre la evaluación de los directivos evaluados y de los integrantes de los Comités de Evaluación con la finalidad de reajustar el modelo a implementar en el 2020. Es importante señalar que el modelo de evaluación en el 2018 comprendió dos componentes: *Evaluación de Indicadores de desempeño* y *Evaluación de habilidades transversales*<sup>16</sup>.

En este estudio de campo, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Encuesta en línea dirigida a todos los directivos evaluados e integrantes de Comités de Evaluación. En total, completaron la encuesta 222 personas: 4 Directores DRE, 10 DGP, 70 Directores de UGEL, 86 jefes de AGP, 5 jefes de personal DRE, 28 jefes de personal de UGEL, y 19 representantes Minedu.
- Entrevistas a 14 directivos evaluados e integrantes de los Comités de Evaluación (exceptuando a los representantes Minedu).
- 2 grupos focales en los que participaron 11 representantes Minedu que conformaron los Comités de Evaluación.

A partir del análisis de la información recogida, se identificaron sugerencias a considerar. En el caso del componente *Evaluación de indicadores de desempeño*, las principales sugerencias fueron:

- ✓ Revisar y ajustar, con las direcciones responsables de la medición, el diseño de los *Indicadores de desempeño* que presentaron un mayor número de reclamos
- ✓ Incrementar la cantidad de indicadores a ser evaluados, considerando otros procesos críticos de la gestión que no fueron incluidos en la EDDir UGEL y DRE 2018<sup>17</sup>
- ✓ Establecer metas específicas para cada UGEL y DRE de acuerdo con las características particulares del contexto y de la gestión en cada IGED

Con respecto al componente *Evaluación de habilidades transversales*, las sugerencias que manifestaron los participantes del estudio fueron las siguientes:

- ✓ Modificar la metodología basada en el recojo de evidencias, priorizando aquellas que reflejen las habilidades de gestión de los directivos evaluados<sup>18</sup>

<sup>16</sup> En la EDDir UGEL y DRE 2020, este componente cambió de nombre y pasó a denominarse *Evaluación de competencias directivas* (CD).

<sup>17</sup> Por ejemplo, en ejecución presupuestal, considerar el mantenimiento de locales escolares, el pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias (PEC), entre otros. Estas propuestas fueron analizadas con los especialistas de las áreas de MINEDU involucradas para determinar su viabilidad en la medición.

<sup>18</sup> En el 2018, la *Evaluación de habilidades transversales* se realizó a través del recojo de evidencias de conductas de gestión con respecto a los siguientes procesos críticos que debían liderar los directivos desde sus cargos: *Mejora de los logros de aprendizajes en su jurisdicción*, *Aseguramiento de la provisión de personal en las II.EE.*, *Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II.EE.*, y *Aseguramiento del oportuno mantenimiento de los locales de las II.EE.* El proceso crítico *Mejora de los logros de aprendizajes en su jurisdicción* era evaluado de manera obligatoria en los tres cargos directivos y, solo para el caso del Director de UGEL y el Jefe de AGP, se debía seleccionar como mínimo un proceso crítico adicional. En el caso de las evidencias, el Comité de Evaluación, en conjunto con el directivo evaluado, en la sesión de establecimiento de compromisos, definían

- ✓ Evitar la generación de documentos que no respondan a los procesos críticos de la gestión<sup>19</sup>
- ✓ Incorporar instrumentos de evaluación que recojan información a partir de la observación directa de la gestión del directivo y que tomen en cuenta los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los principales actores con los que el directivo se tuvo que relacionar

## **b) Encuesta en línea a Directivos de UGEL y DRE**

A partir del análisis de la información recolectada en el estudio de campo, se elaboró una primera propuesta del modelo de evaluación de la EDDir UGEL y DRE 2020 en coordinación con las áreas del Minedu. Parte del proceso consistió en evaluar qué indicadores de desempeño debían incorporarse, considerando la viabilidad de su medición y si eran atribuibles a los cargos evaluados. Además, dadas las altas consecuencias de la evaluación (la continuidad de los directivos por un periodo adicional en el cargo), se planteó que resultaba necesario evaluar las competencias directivas. Con la propuesta del modelo de evaluación, se gestionó una encuesta en línea, dirigida a los Directores Regionales de Educación, Directores de UGEL, DGP de DRE, y jefes de AGP de UGEL. Esta encuesta fue aplicada entre el 12 y el 25 de julio del 2019.

Previo a la aplicación de la encuesta en línea, se realizó una videoconferencia dirigida a los Directores Regionales de Educación y a los DGP de las DRE con la finalidad de comunicar el proceso de consulta a implementar, el contenido del mismo, el público objetivo, el formato a emplear y los plazos establecidos. En dicho espacio, se hizo un resumen del modelo aplicado en el 2018 y los ajustes que se incorporaron en ambos componentes.

Los objetivos de la encuesta en línea fueron los siguientes:

- i. Consultar sobre la pertinencia de cada uno de los indicadores de desempeño propuestos para el primer componente del modelo EDDir UGEL y DRE 2020. En este sentido, se evaluó la posibilidad de incluir otros indicadores en este componente que no se consideraron en la evaluación del 2018<sup>20</sup>. Asimismo, se consultó qué indicadores de desempeño deberían corresponder a la evaluación de cada cargo directivo.
- ii. Consultar sobre la pertinencia de las competencias directivas propuestas<sup>21</sup>, los procesos críticos y los instrumentos planteados para la valoración de este segundo componente del modelo de evaluación.
- iii. Finalmente, consultar acerca de las posibles ponderaciones de ambos componentes de la evaluación para la obtención de la calificación final.

La encuesta en línea fue respondida por 335 directivos a nivel nacional (Directores DRE, DGP, Directores de UGEL y Jefes de AGP) y, a partir de la información recolectada, se pudo concluir, en términos generales, lo siguiente:

---

las evidencias a presentar para sustentar cada indicador conductual. Esta elección debía estar vinculada a los procesos críticos considerados en la evaluación. En la versión del 2020, se establecieron procesos críticos para cada cargo directivo, y se definieron desde el principio las evidencias a presentar, las mismas que correspondían al cargo y que contaban con criterios de calificación previamente definidos.

<sup>19</sup> En la consulta realizada, los entrevistados señalaron que una de las complicaciones en la metodología de evaluación fue que los evaluados presentaron abundante cantidad de documentos. Esto fue un problema porque los evaluados invirtieron mucho tiempo en la generación de estas evidencias, y porque la revisión de las mismas requería también de mucho tiempo por parte del Comité de Evaluación. Además, por la metodología de evaluación, la presentación de evidencias permitía contar con un puntaje. Considerando lo mencionado, para la evaluación del 2020, las evidencias solicitadas debían responder a procesos ya concluidos y, como tales, los evaluados debían obtenerlas de los sistemas de información o de los archivos físicos de la entidad.

<sup>20</sup> Entre los indicadores de desempeño propuestos se encontraban: Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II. EE.; Aprobación del cuadro de horas; Atención oportuna de los casos de violencia sexual reportados en el Portal SíseVe según los protocolos establecidos; Designación oportuna de responsables de mantenimiento para el Programa de Mantenimiento de los locales educativos; Cumplimiento de las etapas del Programa de Mantenimiento de locales educativos; Registro de personal docente y/o administrativo con Proceso Administrativo Disciplinario; Pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias (PEC) de los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI); Mejora de los logros de aprendizajes en su jurisdicción; Presencia de docentes en las II. EE.

<sup>21</sup> Las competencias directivas propuestas fueron: Orientación a resultados, Liderazgo, Trabajo en equipo e Integridad. Los procesos críticos propuestos para el Director de UGEL: Gestión de los recursos humanos, Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II. EE. y Gestión de la convivencia escolar. Los procesos críticos propuestos para el DGP y Jefe de AGP: Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), Acompañamiento y monitoreo a los docentes para la mejora de las prácticas, y Gestión de los recursos humanos.

- ✓ Los indicadores de desempeño que se propusieron incluir contaron con la aceptación de la mayoría de las personas consultadas.
- ✓ Las competencias directivas: *Orientación a resultados, Liderazgo, Trabajo en equipo e Integridad* contaron con la aceptación de la gran mayoría de las personas consultadas.
- ✓ La inclusión de los procesos críticos propuestos para la evaluación del cargo de director de UGEL: *Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II. EE., Gestión de recursos humanos, y Gestión de la convivencia escolar*<sup>22</sup> contó con la aceptación de la mayoría de las personas consultadas.
- ✓ Los procesos críticos propuestos para la evaluación de los cargos de DGP y jefe de AGP (*Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica, Asesoría y monitoreo a los directores y docentes de las II. EE. para la mejora de las prácticas pedagógicas, y Gestión de los recursos humanos*) contaron con la aceptación de la mayoría de las personas consultadas.
- ✓ Sobre las herramientas a emplear en la evaluación de las competencias directivas, la gran mayoría de las personas consultadas estuvieron de acuerdo con la presentación de evidencias del desempeño en los procesos críticos por parte del directivo evaluado y la matriz de valoración aplicada por los integrantes del Comité de Evaluación. Por su parte, sobre los cuestionarios o encuestas a los actores con los que se vincula el directivo evaluado, la opinión estuvo dividida.
- ✓ Poco más de la mitad de personas consultadas se mostró a favor de que las evidencias a presentar sean predeterminadas por el Comité de Evaluación.
- ✓ Finalmente, no se encontró una posición mayoritaria respecto del peso a asignar a cada componente de evaluación en la determinación del puntaje final.

Con esta información, el equipo técnico de la DIED procedió a realizar los ajustes al modelo y plantear precisiones en los procedimientos, de modo que la propuesta fuese analizada con la Comisión Técnica de Educación de la ANGR. En este espacio de análisis, se abordó también la propuesta complementaria elevada por dicha Comisión.

### **c) Análisis de la propuesta complementaria de la Comisión Técnica de Educación de la ANGR**

En octubre de 2019, la ANGR remitió mediante Oficio N.º 657-2019-ANGR/P la propuesta complementaria elaborada por la Comisión Técnica de Educación para la evaluación del desempeño en los cargos directivos de UGEL y DRE a la trabajada por el equipo del Minedu<sup>23</sup>. Los principales aportes al modelo estaban referidos a la medición de indicadores de desempeño vinculados a la ejecución presupuestal, la consideración de habilidades transversales como *Trabajo en equipo, gestión de conflictos, integridad, vocación de servicio, ética, gestión del tiempo, productividad personal, liderazgo, habilidades de comunicación, gestión del cambio*, y de habilidades duras (técnicas), como la *orientación a resultados, innovación, creatividad e investigación educativa, y modernización de la gestión pública*. Asimismo, proponían como instrumentos una *Guía de trabajo de campo para la verificación de evidencias del desempeño en procesos críticos, encuestas a los actores con los que se vincula el directivo, y una matriz de valoración a cargo del Comité de Evaluación*. Esta información fue analizada por el equipo de la DIED que procedió a realizar los ajustes necesarios y, luego, compartir la versión ajustada en una reunión sostenida con la Comisión Técnica de Educación de la ANGR en noviembre del 2019. En dicho espacio, se abordaron los aspectos centrales de la evaluación así como los aportes de la comisión, y se brindaron precisiones legales y técnicas.

<sup>22</sup> Posteriormente, para el cargo de Director de UGEL, se incluyó el proceso crítico *Administración de recursos*, por estar vinculado a la gestión de resultados.

<sup>23</sup> Como parte de los acuerdos adoptados en la 1.º Sesión de la Comisión Intergubernamental del Sector de Educación – 2019 realizada el 4 de octubre de 2019.

A continuación, se sintetizan los principales puntos abordados en la reunión, los mismos que fueron elevados en un informe dirigido a la Secretaría Técnica de la ANGR en respuesta al oficio remitido:

- ✓ El aporte de cada componente, desde la naturaleza de la información recabada, al modelo de evaluación del desempeño en estos cargos. Es así que, para el caso del componente *Indicadores de desempeño*, la valoración es netamente cuantitativa y generada a partir de los sistemas de información del Minedu. Por su parte, el componente *competencias directivas* permite valorar de manera cualitativa el desempeño del directivo, así como el manejo de los procesos claves de la gestión.
- ✓ La incorporación de un indicador conductual en la competencia *Integridad* desde el que se valore la tenencia o no de sanciones administrativas.
- ✓ La información recolectada con el instrumento *Encuesta a los actores con los que se vincula el directivo* se cruzaría con la obtenida en los otros instrumentos para determinar el cumplimiento de los *Indicadores conductuales* y la correspondiente calificación de las *competencias directivas*.
- ✓ La prestación efectiva del servicio establecida en el reglamento de la LRM como condición para la aprobación de la evaluación.

#### **d) Consulta a las Direcciones Regionales de Educación**

Finalmente, se procedió a poner en consulta con los Directores de DRE el proyecto de “*Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial*” con sus respectivos anexos. Para concretar este proceso, se remitió a las DRE lo siguiente: i) el proyecto de norma técnica, ii) los anexos del proyecto de la norma técnica, y iii) el formato de consulta. Asimismo, se realizó una videoconferencia en la que se brindaron detalles para completar el formato de consulta.

La revisión de la norma técnica contó con los aportes de 15 Direcciones Regionales de Educación (Áncash, Cajamarca, Ica, Lima Metropolitana, Lima Provincias, Loreto, Piura, San Martín, Tumbes, Cusco, Ucayali, Huancavelica, Lambayeque, Junín y Tacna). Además de brindar aportes al documento normativo como a sus anexos, los representantes de las DRE opinaron sobre los pesos para determinar el puntaje final de cada cargo, y sobre el punto de corte para aprobar la evaluación. La información obtenida fue analizada por el equipo de la DIED.

Es importante señalar que, durante el proceso de construcción del modelo de evaluación, se estableció un trabajo articulado con los especialistas de las áreas o unidades orgánicas de Minedu responsables de brindar las orientaciones técnicas para la gestión de los principales procesos del servicio educativo. En el marco de su competencia, los especialistas de las áreas o unidades orgánicas participaron en la revisión de los componentes de la evaluación. De este modo, se sostuvieron reuniones con los equipos técnicos para revisar las fichas de los indicadores de desempeño y la matriz de progresión de las competencias directivas e indicadores conductuales, analizar los procesos críticos de acuerdo al cargo evaluado con sus correspondientes evidencias<sup>24</sup> (documentales y conductuales) y revisar las preguntas a considerar en las encuestas dirigidas a los actores con los que se vincula el directivo evaluado. Estas reuniones se realizaron entre noviembre 2019 y enero del 2020. Finalmente, estas áreas participaron en la revisión del proyecto de la norma técnica y brindaron opinión favorable.

---

<sup>24</sup> El proceso contempló establecer el flujo de cada proceso crítico así como los criterios de calidad de las evidencias a considerar en los formatos de presentación de evidencias.

## Anexo 2: Principales ajustes incorporados al modelo de evaluación de la EDDir UGEL y DRE 2020

En este anexo se describen los principales ajustes incorporados a la presente evaluación en relación al modelo implementado en el 2018, producto de los procesos de levantamiento de información descritos en el Anexo 1 y del trabajo coordinado con las áreas del Minedu. Para facilitar la comprensión de las modificaciones realizadas, se detallan los cambios en tablas comparativas.

### 1. Sobre el componente 1: *Evaluación de indicadores de desempeño*

En la EDDir UGEL y DRE 2020, a diferencia del proceso del 2018, se aplicaron 9 Indicadores de desempeño<sup>25</sup> para el cargo de Director de UGEL y 4 para los cargos del DGP y del Jefe de AGP. La siguiente tabla presenta los principales ajustes realizados al modelo de evaluación respecto al componente 1.

Tabla 2a

*Principales ajustes realizados al modelo de evaluación sobre el componente Evaluación de indicadores de desempeño*

Modelo 2018	Modelo 2020
7 <i>Indicadores de Desempeño</i> : 7 para el caso de Director de UGEL, 2 para el caso de DGP y 2 para el caso de Jefe de AGP	9 <i>Indicadores de Desempeño</i> : 9 para Director de UGEL, 4 para el caso de DGP y 4 para el caso de Jefe de AGP
<p><b>Indicadores de desempeño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación docente oportuna para el inicio del año escolar (Director de UGEL)</li> <li>• Pago oportuno mensual de los servicios básicos de II. EE. de EBR y EBE (Director de UGEL)</li> <li>• Registro oportuno de las PEC de los PRONOEI (Director de UGEL)</li> <li>• Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las II. EE. para el año escolar 2018 (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> <li>• Consistencia de los datos RENIEC-NEXUS-SUP (Director de UGEL)</li> <li>• Conformación oportuna de los Comités de Evaluación Ordinaria de Desempeño Docente (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> <li>• Contratación y registro oportuno del personal CAS para las intervenciones prioritarias del Sector Educación (Director de UGEL)</li> </ul>	<p><b>Indicador de desempeño que se mantuvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación docente oportuna para el inicio del año escolar (Director de UGEL)</li> </ul> <p><b>Indicadores de desempeño ajustados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las II.EE. de las Unidades Ejecutoras de Educación de los Pliegos Gobiernos Regionales (Director de UGEL)</li> <li>• Registro de Profesoras Coordinadoras de PRONOEI en SIGA (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> </ul> <p><b>Indicadores de desempeño incorporados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias (PEC) (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> <li>• Cumplimiento de la etapa del Programa Suplementario de Mantenimiento de locales educativos (Director de UGEL)</li> <li>• Encargatura oportuna de directivos y jerárquicos en II. EE. (Director de UGEL)</li> <li>• Casos de violencia escolar reportados en el SíseVe que son atendidos de manera oportuna (Director de UGEL)</li> <li>• Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del nivel Secundaria en Lectura (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> <li>• Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del nivel Secundaria en Matemática (Director de UGEL, DGP y Jefe de AGP)</li> </ul>

<sup>25</sup> Algunos Indicadores de desempeño estuvieron relacionados a los Compromisos de Desempeño (CdD). En ese sentido, las rúbricas para asignar el puntaje de algunos indicadores de desempeño se alinearon a las metas planteadas en los Compromisos de Desempeño para el año 2020.

Como se ha indicado, la revisión y determinación de qué indicadores se considerarían para la presente evaluación fue coordinada con las áreas del Minedu responsables de su medición y fueron puestos a consulta en los espacios antes mencionados. Asimismo, considerando la particularidad de cada IGED, en algunos casos, se establecieron rúbricas diferenciadas para asignar los puntajes en cada indicador de desempeño<sup>26</sup>. Además, en los casos que correspondían, las metas de los indicadores se alinearon a los *Compromisos de Desempeño 2020*.

## 2. Sobre el componente 2: *Evaluación de competencias directivas*

En el caso de este componente, las adecuaciones se realizaron principalmente en la metodología de recojo de información, así como en la incorporación de otros instrumentos y de una competencia. La siguiente tabla presenta los principales ajustes realizados al modelo de evaluación respecto al segundo componente.

Tabla 2b

*Principales ajustes realizados al modelo de evaluación sobre el componente Evaluación de competencias directivas*

Modelo 2018	Modelo 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Habilidades transversales: <i>Orientación a resultados</i> (OR), <i>Vocación de servicio</i> (VS) y <i>Trabajo en equipo</i> (TE)</li> <li>• Metodología establecida por el Minedu bajo la asistencia técnica de SERVIR</li> <li>• Se valoraron todos los cargos en el proceso crítico <i>Mejora de los logros de aprendizajes en su jurisdicción. En el caso del Director de UGEL y el Jefe de AGP, debían elegir un proceso crítico adicional entre: Aseguramiento de la provisión de personal en las II.EE., Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II.EE. y Aseguramiento del oportuno mantenimiento de locales de las II.EE.</i></li> </ul> <p>Los evaluados presentaban evidencias para la evaluación de las tres habilidades de acuerdo a los procesos críticos correspondientes. Para tal fin, en la sesión de establecimiento de compromisos acordaban qué evidencias se presentarían.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 competencias directivas (CD): <i>Orientación a resultados</i> (OR), <i>Trabajo en equipo</i> (TE), <i>Liderazgo</i> (LD) e <i>Integridad</i> (IT)</li> <li>• Metodología establecida por el Minedu tomando como referencia el modelo de SERVIR</li> <li>• Se establecieron procesos críticos según el tipo de cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de UGEL: <i>Aseguramiento de la provisión de materiales educativos en las II.EE., Gestión de los recursos humanos, Gestión de la convivencia escolar y Administración de recursos</i></li> <li>- DGP y Jefe de AGP: <i>Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), Asesoría y monitoreo a los directores y docentes de las instituciones educativas, y Administración de recursos</i></li> </ul> </li> </ul> <p>Se establecieron evidencias para cada proceso crítico del cargo a evaluar, las mismas que fueron definidas con las áreas del Minedu involucradas. También, a fin de garantizar la calidad de las mismas y asegurar que reflejan la gestión, se establecieron criterios de calificación, los cuales fueron socializados en los espacios de capacitación y en la página web de Evaluación docente.</p>

Además, respecto a la presentación de evidencias, estas debían corresponder a acciones ya realizadas (entre los años 2018, 2019 y los primeros meses del 2020). Asimismo, se establecieron criterios de cumplimiento, tales como el documento normativo que la aprueba y su fecha de aprobación, la inclusión de contenidos mínimos y la especificación del periodo al que correspondía. A diferencia del 2018, la presentación de evidencias fue considerada para la calificación de la competencia *Orientación a resultados* (OR) que formaba parte de la aplicación del instrumento *Guía de entrevista con presentación de evidencia*, mientras que las otras competencias fueron valoradas con otros dos instrumentos.

<sup>26</sup> Los siguientes indicadores de desempeño contaron con rúbricas diferenciadas para cada IGED: Pago oportuno de propinas de las Promotoras Educativas Comunitarias (PEC), Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las II.EE. de las Unidades Ejecutoras de Educación de los Pliegos Gobiernos Regionales, Cumplimiento de la etapa del Programa Suplementario de Mantenimiento de locales educativos, Registro de Profesoras Coordinadoras de PRONOEI en SIGA, Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del nivel Secundaria en Lectura, Mejora de logros de aprendizajes de los estudiantes del nivel Secundaria en Matemática.

### 3. Sobre los instrumentos de evaluación

La siguiente tabla presenta los principales ajustes realizados al modelo de evaluación en relación a los instrumentos utilizados.

Tabla 2c

*Principales ajustes realizados al modelo de evaluación en relación a los instrumentos utilizados*

Modelo 2018	Modelo 2020
Instrumentos para el componente <i>Indicadores de desempeño</i> : - <i>Fichas técnicas de indicadores de desempeño</i>	Instrumento para el componente <i>Indicadores de desempeño</i> : - <i>Fichas técnicas de indicadores de desempeño con rúbricas diferenciadas para asignar los puntajes</i>
Instrumento para el componente <i>Habilidades transversales</i> - <i>Formatos para la calificación de las habilidades transversales</i>	Instrumentos para el componente <i>competencias directivas</i> <b>A cargo del Comité de Evaluación:</b> - <i>Guía de entrevista con presentación de evidencia</i> - <i>Matriz de valoración del Comité de Evaluación</i> <b>A cargo de Minedu:</b> - Encuestas a directores de II. EE. - Encuesta a personal de la UGEL (Director de UGEL), a personal DGP de DRE (DGP) y a personal AGP de UGEL (Jefe de AGP)

### 4. Sobre la calificación

En la EDDir UGEL y DRE 2020, se ajustó la escala de puntajes, pasando de una calificación de 0 a 5 puntos a una calificación de 0 a 4 puntos. De este modo, se buscó obtener una mejor distribución de los evaluados en función del puntaje total de cada componente y del puntaje final.

Tabla 2d

*Principales ajustes realizados al modelo de evaluación sobre la calificación*

Modelo 2018	Modelo 2020
Puntaje del 0 al 5	Puntaje a del 0 al 4

### 5. Sobre el puntaje final

La ponderación de los componentes para la obtención del puntaje final se ajustó debido a que se trataba de una evaluación de altas consecuencias que implicaba ratificar en el cargo por un periodo adicional al directivo aprobado. En tal sentido, se consideró que ambos componentes evaluados debían ser exigibles en la misma medida. La siguiente tabla presenta el ajuste en la fórmula para el cálculo del puntaje final.

Tabla 2e

*Principales ajustes realizados al modelo de evaluación sobre el cálculo del puntaje final*

Modelo 2018	Modelo 2020
$Puntaje\ final = (0,6 \times ID) + (0,4 \times HT)$	$Puntaje\ final = (0,5 \times ID) + (0,5 \times CD)$

## 6. Sobre las condiciones requeridas para aprobar

En la EDDir UGEL y DRE 2020, como parte del proceso riguroso que determinaría la continuidad en el cargo de los directivos evaluados por un periodo adicional, se consideró necesario ajustar los criterios de aprobación implementados en el 2018. En primer lugar, se elevó el punto de corte como condición para aprobar la evaluación.

Adicionalmente, se agregaron dos condiciones más. Una de ellas, regulada en el artículo 62 del reglamento de la LRM, en la que se consigna que el docente en el cargo debe haber realizado la prestación efectiva del servicio, que comprende su presencia, permanencia y continuidad desde el inicio de su periodo de designación hasta la culminación del mismo. La otra condición añadida es que el evaluado no debe impedir u obstruir el recojo de evidencia en la evaluación (para el caso de esta evaluación, esta figura se define como la no presentación del docente a la aplicación del instrumento *Guía de entrevista con presentación de evidencia*).

La siguiente tabla presenta el ajuste realizado en las condiciones requeridas para aprobar.

Tabla 2f

*Principales ajustes realizados al modelo sobre las condiciones requeridas para aprobar*

Modelo 2018	Modelo 2020
<b>Condiciones requeridas para aprobar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tener un puntaje final igual o superior a 2,60</li><li>- Tener un puntaje mayor o igual a 1 en las tres habilidades transversales</li></ul>	<b>Condiciones requeridas para aprobar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tener un puntaje final igual o superior a 2,70</li><li>- No tener puntaje cero en ninguna competencia directiva</li><li>- Haber prestado efectivamente el servicio según lo estipulado en el artículo 62 del Reglamento de la LRM</li><li>- No impedir u obstruir el recojo de evidencia en la evaluación</li></ul>

## Anexo 3: Procedimientos seguidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación de las competencias directivas

### a. Guía de entrevista con presentación de evidencia

Permitió evaluar la competencia *Orientación a resultados* (OR), y su aplicación estuvo a cargo del Comité de Evaluación. Este instrumento consistió en valorar el conocimiento del directivo respecto a los procesos críticos asociados a su cargo, así como la presentación de la documentación que demostrara las acciones realizadas. Durante la entrevista, el Comité de Evaluación revisó la evidencia presentada por el directivo evaluado y verificó el cumplimiento de los requisitos, empleando para ello el *Formato de verificación de evidencias*. Con la evidencia presentada por el directivo, el Comité formuló las preguntas vinculadas al proceso crítico de acuerdo a las orientaciones establecidas en el instructivo de la entrevista. Al finalizar la aplicación, el Comité sesionó para consensuar la calificación de los ítems de cada proceso crítico, completar la ficha de calificación y firmar en señal de conformidad. El detalle del procedimiento de aplicación de este instrumento se encuentra descrito en el Manual del Comité de Evaluación (Minedu 2020, pp. 44-48).

### b. Matriz de valoración del Comité de Evaluación

Permitió evaluar tres competencias directivas: *Liderazgo*, *Trabajo en equipo* e *Integridad*, y estuvo a cargo del Comité de Evaluación. Para valorar estas competencias, el Comité de Evaluación recogió información durante la aplicación de la Guía de entrevista con presentación de evidencia. Tomando en cuenta las respuestas brindadas por el directivo durante dicha sesión y los insumos generados, se procedió a registrar la información en la Ficha de Calificación de la Matriz de Valoración. En el caso del indicador conductual IT-3, se utilizaron también las bases de datos del Sistema LEGIX, SIMEX y SERVIR con la finalidad de verificar la existencia o ausencia de sanciones administrativas durante el periodo de gestión del directivo evaluado. El detalle de la aplicación del instrumento se encuentra en el Manual del Comité de Evaluación (Minedu 2020, pp. 49-51).

### c. Encuesta aplicada a los actores con los que se vincula el directivo

Este instrumento, cuya aplicación estuvo a cargo del Minedu, tuvo por finalidad recoger información de las personas que conocen el desempeño del directivo, ya sea por contacto directo (personal a su cargo) o por la gestión realizada (directores de instituciones educativas). Para ello, se diseñaron dos tipos de encuestas: *Encuesta a los directores de II.EE.* y *Encuesta a personal de la UGEL y DRE*<sup>27</sup>. La primera recogió información de la gestión respecto a procesos claves del servicio educativo<sup>28</sup>. Por su parte, la *Encuesta al personal de la UGEL y DRE* estuvo orientada a valorar las competencias directivas *Orientación a resultados*, *Trabajo en equipo*, *Liderazgo* e *Integridad* aplicables al cargo directivo evaluado respecto de acciones relacionadas a la gestión.

La aplicación de las encuestas se realizó vía telefónica. El tamaño de la muestra a encuestar se determinó considerando el tamaño y realidad de la UGEL o DRE. Por su parte, la selección de los casos se determinó mediante un muestreo sistemático con arranque aleatorio, a partir de la información del Sistema de Administración y Control de Plazas - Nexus. Se estableció como criterio de exclusión el haber recibido sanción administrativa en el periodo de gestión del directivo evaluado. Asimismo, para considerar válida la información recolectada y, con ello, realizar el cálculo de la calificación de los indicadores conductuales, se estableció una cantidad mínima de encuestas aplicadas para cada cargo por cada IGED, cantidades que se encuentran consignadas en el Manual del Comité de Evaluación (Minedu 2020, pp. 76-91). La determinación de estas cantidades mínimas se basó en criterios estadísticos que consideraron el tamaño de cada IGED. De esta manera, se buscó garantizar que la información recogida sea representativa para considerarla en la evaluación.

<sup>27</sup> Estos instrumentos se encuentran publicados en el portal de Evaluación Docente:

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/desempenougeldre2020/instrumentos-de-evaluacion/>

<sup>28</sup> Entre ellos, la provisión de materiales a las II.EE., la gestión de recursos humanos, la gestión de la convivencia escolar, la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica, la asesoría y monitoreo a los directores y docentes de las instituciones educativas y, solo para el caso del Director de UGEL, además, se recogió información del indicador conductual 2 de la competencia directiva *Integridad*.

## Anexo 4: Cantidad de personas convocadas y asistentes a las capacitaciones macrorregionales descentralizadas

Tabla 4a

*Cantidad de personas convocadas y asistentes a las capacitaciones por región*

Ciudad sede de la capacitación	Región convocada	Convocados	Integrantes del CE asistentes	Sujetos de evaluación asistentes <sup>1/</sup>	Total de asistentes	% de asistentes/convocados
Arequipa	Arequipa	27	16	9	25	93%
	Moquegua	10	7	2	9	90%
	Puno	37	20	13	33	89%
	Tacna	14	7	5	12	86%
Callao	Callao	7	6	1	7	100%
Chiclayo	Amazonas	22	12	7	19	86%
	Cajamarca	42	25	13	38	90%
	Lambayeque	10	7	3	10	100%
	Tumbes	10	6	2	8	80%
Cusco	Apurímac	29	17	9	26	90%
	Ayacucho	37	25	11	36	97%
	Cusco	31	21	9	30	97%
	Madre de Dios	9	5	2	7	78%
Huánuco	Huancavelica	18	9	5	14	78%
	Huánuco	30	15	11	26	87%
	Junín	36	18	13	31	86%
	Pasco	11	7	2	9	82%
Huaraz	Áncash	51	28	18	46	90%
Iquitos	Loreto	20	12	5	17	85%
Lima Metropolitana	Ica	21	12	5	17	81%
	Lima Metropolitana	23	16	7	23	100%
	Lima Provincias	29	19	6	25	86%
Pucallpa	Ucayali	16	9	4	13	81%
Tarapoto	San Martín	36	24	10	34	94%
Trujillo	La Libertad	50	34	15	49	98%
	Piura	37	23	12	35	95%
<b>TOTAL</b>		<b>663</b>	<b>400</b>	<b>199</b>	<b>599</b>	<b>90%</b>

1/ Solo directivos evaluados que no conformaron Comité de Evaluación, como el Jefe de AGP y algunos directores de UGEL.

## Anexo 5: Cantidad de evaluados en cada indicador de desempeño

Tabla 5a

Cantidad de evaluados en cada indicador de desempeño por cargo directivo

Proceso asociado	Indicador de desempeño	Director de UGEL	DGP	Jefe de AGP	Total	
Ejecución presupuestal	ID-1	Evaluados	149	18	145	312
		No aplica	17	0	16	33
	ID-2	Evaluados	149	0	0	149
		No aplica	17	18	161	196
	ID-3	Evaluados	166	0	0	166
		No aplica	0	18	161	179
Gestión de recursos humanos	ID-4	Evaluados	166	0	0	166
		No aplica	0	18	161	179
	ID-5	Evaluados	164	0	0	164
		No aplica	2	18	161	181
	ID-6	Evaluados	145	18	142	305
		No aplica	21	0	19	40
Gestión de la convivencia escolar	ID-7	Evaluados	153	0	0	153
		No aplica	13	18	161	192
Mejora de prácticas docentes	ID-8	Evaluados	164	18	159	341
		No aplica	2	0	2	4
	ID-9	Evaluados	164	18	159	341
		No aplica	2	0	2	4

Nota: La categoría *No aplica* corresponde a las excepciones establecidas en las fichas técnicas de los indicadores de desempeño o no correspondía al cargo.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020