

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE y CETPRO 2018 - 2019

Grupos I, II y III

Informe Nacional



Índice

Introducción	5
CAPÍTULO I	8
Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica.....	8
1. Aspectos generales	9
1.1. Directivos a evaluar	9
1.2. Modelo de evaluación	10
1.2.1. Calificación.....	12
1.2.2. Instrumentos de evaluación	14
1.3. Comité de Evaluación	17
1.4. Actividades de sensibilización y capacitación.....	17
1.4.1. Charlas informativas dirigidas a directivos	17
1.4.2. Talleres de capacitación a integrantes del Comité de Evaluación	17
1.4.3. Videoconferencias dirigidas a los Comités de Evaluación	18
2. Resultados generales	19
2.1. Resultados a nivel nacional y regional.....	19
2.2. Resultados por subdimensión	27
2.2.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos	32
2.2.2. Dimensión 2: Cultura escolar.....	52
2.2.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	66
2.3. Principales hallazgos.....	86
CAPÍTULO II	87
Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE para Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE).....	87
1. Aspectos generales	88
1.1. Directivos a evaluar	88
1.2. Modelo de evaluación	88
1.2.1. Calificación.....	89
1.3. Comité de Evaluación	90
2. Resultados generales	91
2.1. Resultados a nivel nacional y regional.....	91
2.2. Resultados por subdimensión	92
2.2.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos	93
2.2.2. Dimensión 2: Cultura institucional	96
2.2.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del PRITE.....	98

CAPÍTULO III	102
Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) .	102
1. Aspectos generales	103
1.1. Directivos a evaluar	103
1.2. Modelo de evaluación	103
1.2.1. Calificación.....	104
1.3. Comité de Evaluación	105
1.4. Actividades de sensibilización y capacitación.....	106
1.4.1. Talleres de capacitación a integrantes del Comité de Evaluación	106
1.4.2. Videoconferencias dirigidas a directivos a evaluar y Comités de Evaluación	106
2. Resultados generales	107
2.1. Resultados a nivel nacional y regional.....	107
2.2. Resultados por subdimensión	110
2.1.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos	111
2.1.2. Dimensión 2: Cultura institucional	114
2.1.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del CETPRO	116
2.3. Consideraciones respecto de los resultados en las subdimensiones de los directivos de CETPRO..	119
Referencias bibliográficas.....	120
ANEXOS	121

Introducción

La Ley de Reforma Magisterial [LRM] (Ley N.º 29944, 2018) establece un régimen laboral único para los docentes¹ del sector público con el objetivo de brindarles mejores beneficios y oportunidades de desarrollo profesional a todos los maestros en igualdad de condiciones. Esta ley dispone la implementación de un sistema de evaluación docente que busca contribuir con la mejora de la educación pública (Ley N.º 29944, 2018). En ese marco, la Dirección de Evaluación Docente (DIED) ha realizado procesos transparentes y confiables que han permitido seleccionar a los docentes más calificados para formar parte de la Carrera Pública Magisterial (CPM). Estos procesos de evaluación hacen posible que se mantengan en la CPM aquellos docentes que logran un buen desempeño en el ejercicio de sus funciones, lo que, a su vez, les brinda diferentes oportunidades para ascender o acceder a cargos de mayor responsabilidad y aumentos salariales en función del mérito.

Con la Ley N.º 30541, se modificaron los artículos 33 y 38 de la LRM y se estableció que el profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de cuatro años (Ley N.º 29944, 2018). Además, se determinó que, al término de su período en el cargo, este sería evaluado de forma obligatoria para determinar su continuidad hasta por un período adicional o su retorno al cargo docente (Ley N.º 29944, 2018).

En este marco, se diseñó la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos (EDDir) de IE, cuyos objetivos fueron comprobar la eficacia y eficiencia de los docentes en el ejercicio de los cargos de director y subdirector, y determinar su permanencia en los mismos (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018; R.M. N.º 368-2018-MINEDU, 2018). Esta evaluación se dirigió a profesores a cargo de la gestión de II. EE. de Educación Básica, de Programas de Intervención Temprana (PRITE) y de Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO). Para regular la implementación y la aplicación de estas evaluaciones, se publicaron dos normas técnicas y un oficio múltiple. La primera de las normas², correspondiente a la EDDir de IE de Educación Básica, fue aprobada por la R.M. N.º 271-2018-MINEDU, y fue modificada por la R.M. N.º 345-2018-MINEDU, la R.M. N.º 483-2018-MINEDU y la R.M. N.º 656-2018-MINEDU. En el caso de la EDDir de PRITE, se emitió el Oficio Múltiple N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, que complementaba la norma anterior, con la finalidad de presentar el modelo de evaluación para estos programas. La segunda norma³, correspondiente a la EDDir de CETPRO, fue aprobada mediante la R.M. N.º 368-2018-MINEDU y fue modificada por la R.M. N.º 656-2018-MINEDU.

De esta manera, se implementó la EDDir desde junio de 2018 hasta julio de 2019, y se logró evaluar el desempeño de 13 256 directivos de IE de Educación Básica, 178 de CETPRO y 10 de PRITE, divididos en tres grupos de evaluación (grupos I, II y III) según la fecha de término de su periodo de gestión. Los directivos evaluados accedieron a esos cargos mediante el Concurso Público de Acceso a Cargos de Director y Subdirector, 2014⁴, y a través de la Evaluación Excepcional de Directivos de Instituciones Educativas, 2014⁵.

¹ En el presente documento, se utilizan de manera inclusiva expresiones como “el directivo”, “el docente”, y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en una convención idiomática del castellano, y tiene por objetivo evitar formas complejas para aludir a ambos géneros (tales como “los docentes y las docentes”, “los/las docentes” y otras similares), debido a que implican una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión del mensaje.

² Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial

³ Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial

⁴ Normas para el Concurso Público de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas 2014, aprobadas el 9 de setiembre de 2014 mediante la R.S.G. N.º 1551-2014-MINEDU, y modificatorias

⁵ Normas para la Evaluación Excepcional prevista en la décimo primera disposición complementaria transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobadas el 21 de mayo 2014 mediante la R.M N.º 204-2014-MINEDU, y modificatorias

El presente documento es el informe final de los resultados nacionales de los directivos evaluados y, por ello, constituye una herramienta útil que brinda información relevante sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora en las diferentes subdimensiones del modelo de evaluación. Sobre la base de esta información, se espera contribuir al diseño y ejecución de acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión y liderazgo de los directivos.

En el primer capítulo de este informe, se explican los aspectos generales de la EDDir de IE de Educación Básica y se exponen sus resultados, los cuales se presentan de manera general y detallada por cada subdimensión evaluada, tanto a nivel nacional como regional en las tres modalidades educativas: EBR, EBA y EBE. El segundo capítulo presenta el modelo de evaluación y los resultados de la EDDir de PRITE en cada una de las subdimensiones evaluadas. Por último, el tercer capítulo contiene las características del modelo de evaluación de la EDDir de CETPRO, y sus resultados generales y por subdimensión.

Cabe mencionar que las conclusiones de este informe se derivan únicamente de los resultados de 13 444 directivos evaluados en la EDDir, quienes no constituyen la totalidad de directivos de las II. EE., PRITE y CETPRO. De esa forma, los resultados que se comparten no comprenden a aquellos directivos que, según la fecha de término de su periodo de designación, serán evaluados posteriormente, y tampoco comprenden a los directivos encargados ni a los directivos nombrados⁶, quienes no fueron sujetos a evaluación.

⁶ Directivos en el cargo por medida cautelar

Guía para leer las pautas de calificación de las subdimensiones de la EDDir IE

Para facilitar la lectura de los cuadros que presentan las pautas de calificación de las subdimensiones que componen la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica se presentan algunas consideraciones a partir del siguiente ejemplo.

Pauta de calificación de la subdimensión <i>Clima escolar</i>			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	D2S6C1: El directivo trata con respeto a los docentes.		
	D2S6C2: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
	D2S6C2_EBA: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3_EBA: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
	D2S6C2_EBE: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3_EBE: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
			D2S6C4: El directivo promueve las buenas relaciones interpersonales entre los docentes.
		D2S6C5: La IE desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar.	

A continuación, se presenta la lectura adecuada de esta pauta de calificación.

- En este cuadro, los códigos **D2S6C1**, **D2S6C4** y **D2S6C5** corresponden a criterios que se toman en cuenta en la evaluación de los directivos de las tres modalidades de la Educación Básica: Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA) y Educación Básica Especial (EBE). Esto último se evidencia a partir del hecho de que esos códigos aparecen solos y no están acompañados de códigos similares con las terminaciones **_EBA** y **_EBE**.
- Los códigos **D2S6C2** y **D2S6C3** corresponden a criterios que solo se aplican a la Educación Básica Regular (EBR). Eso se concluye del hecho de que en la parte inferior aparecen códigos con las terminaciones **_EBA** y **_EBE**: **D2S6C2_EBA** y **D2S6C3_EBA**, y **D2S6C2_EBE** y **D2S6C3_EBE**.
- Los códigos con terminaciones **_EBA** (**D2S6C2_EBA** y **D2S6C3_EBA**) señalan que ese criterio solo se toma en cuenta en la evaluación de los directivos de la Educación Básica Alternativa.
- Los códigos con terminaciones **_EBE** (**D2S6C2_EBE** y **D2S6C3_EBE**) señalan que ese criterio solo se toma en cuenta en la evaluación de los directivos de la Educación Básica Especial.

Por lo tanto, los códigos con terminaciones **_EBA** y **_EBE** corresponden a criterios relacionados con una modalidad específica.

CAPÍTULO I

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica

1. Aspectos generales

1.1. Directivos a evaluar

La EDDir evaluó a los docentes que accedieron a los cargos de director y subdirector de institución educativa (IE) mediante procesos de evaluación realizados en el marco de la CPM de la LRM, cuyas normas técnicas fueron aprobadas por la R.M. N.° 204-2014-MINEDU y la R.S.G. N.° 1551-2014-MINEDU.

Los directivos de IE de Educación Básica⁷ sujetos a evaluación fueron agrupados según la fecha de término de su periodo de designación, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1.1
Grupos de evaluación y fechas de culminación de designación

Grupos	Cantidad de directivos a evaluar	Fechas de culminación de designación
Grupo I	2 454	Hasta el 15 de febrero de 2019
Grupo II	11 043	Entre el 16 de febrero de 2019 y el 30 de junio de 2019
Grupo III	12	Entre el 1 de julio de 2019 y el 15 de febrero de 2020

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE, 2018-2019

Cabe resaltar que la EDDir es obligatoria al término de su periodo de gestión, tal como lo precisa el artículo 38 de la LRM (Ley N.° 29944, 2018). Sin embargo, algunos directivos no fueron evaluados debido a que concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

⁷ Para efectos de la descripción de los resultados en este capítulo, no se considera la EDDir de PRITE, ya que este tema se aborda en el segundo capítulo.

1.2. Modelo de evaluación

La norma técnica describe el modelo de evaluación para las modalidades de EBR, EBA y EBE. Además, según la modalidad educativa en la que se desempeña el directivo y la función que ejerce como parte de su cargo, se determinaron los perfiles a evaluar en la EDDir de IE de Educación Básica (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018). En la Tabla 1.2, se presentan los perfiles según modalidad educativa.

Tabla 1.2
Perfiles del cargo directivo

Modalidad educativa	Cargo	Perfil
Educación Básica Regular (EBR)	Director ^{1/}	Sin aula a cargo
		Con aula a cargo
	Subdirector	Sin aula a cargo
		Con aula a cargo
		En función administrativa ^{2/}
Educación Básica Alternativa (EBA)	Director/Subdirector	Sin aula a cargo
		Con aula a cargo
Educación Básica Especial (EBE)	Director	Sin aula a cargo
		Con aula a cargo
	Subdirector	Sin aula a cargo
		Con aula a cargo
		En función administrativa ^{2/}

1/ El modelo de evaluación para el caso de los directores de IE unidocente fue ajustado a partir del modelo de EDDir de IE de Educación Básica y en función de las características propias de ese cargo.

2/ Esta categoría se ha considerado como perfil para fines de esta evaluación, pues existen subdirectores que ejercen principalmente funciones administrativas.

Fuente: Minedu-Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, pp. 11-12

La EDDir recogió información de tres dimensiones: *Procesos pedagógicos*, *Cultura escolar*, y *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE*. Estas dimensiones son aquellas líneas generales de actuación de los directivos de II. EE. y, en el siguiente organizador, se describe cada una de ellas en función de lo propuesto en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014).

**Dimensión 1:
Procesos
pedagógicos**

Esta dimensión se enmarca en el dominio 2 del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*. Este dominio involucra las “competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión” (Minedu, 2014, p. 35). En el modelo de la EDDir, la dimensión *Procesos pedagógicos* implicó evaluar las acciones que realizó el directivo en apoyo de la labor docente y el logro de aprendizajes de los estudiantes. Para esto, fue necesario evaluar en qué medida el directivo promovió y garantizó la planificación curricular, el monitoreo y la retroalimentación de la labor docente. Asimismo, la aplicación de esta evaluación conllevó la identificación de acciones de acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente, y de seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

**Dimensión 2:
Cultura escolar**

Esta dimensión se fundamenta en el dominio 1 del MBDDir, *Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*, el cual abarca las competencias del directivo para llevar a cabo la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y la comunidad educativa en la escuela (Minedu, 2014, p.35). En el modelo de la EDDir, la dimensión *Cultura escolar* implicó evaluar las acciones que realizó el directivo para promover la participación de la comunidad educativa, favorecer un clima escolar propicio para el aprendizaje de los estudiantes y consolidar una convivencia escolar armoniosa en la IE.

**Dimensión 3:
Gestión de las
condiciones
operativas y de los
recursos de la IE**

Esta dimensión también tiene como fundamento el dominio 1 del MBDDir, *Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*, el cual abarca las competencias del directivo para construir e implementar la reforma de la escuela gestionando lo necesario para elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, el directivo debe “favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos” (Minedu, 2014, p. 35). En el modelo de la EDDir, la dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE* implicó identificar las acciones que realizó el directivo para brindar ambientes seguros y salubres en la IE, para gestionar de manera oportuna los recursos educativos, para asegurar una matrícula sin condicionamientos que preservara el derecho a la educación, y para realizar una gestión transparente de los recursos financieros.

Estas dimensiones contienen a las once subdimensiones del modelo de evaluación (cuatro para la primera dimensión, tres para la segunda y cuatro para la tercera), que permitieron valorar el liderazgo en gestión escolar de los directivos (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018). Cada una de las subdimensiones estaba compuesta por criterios e indicadores asociados a los perfiles⁸ directivos. En la Tabla 1.3, se presentan estas dimensiones y subdimensiones.

⁸ La ponderación de las subdimensiones varió en función del perfil directivo.

Tabla 1.3

Dimensiones y subdimensiones del modelo de evaluación

Dimensiones	Subdimensiones
D1. Procesos pedagógicos	S1. Planificación curricular
	S2. Monitoreo del trabajo docente en el aula ^{1/}
	S3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
	S4. Seguimiento de los aprendizajes
D2. Cultura escolar	S5. Participación de la comunidad educativa
	S6. Clima escolar
	S7. Convivencia escolar
D3. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	S8. Seguridad y salubridad
	S9. Gestión de los recursos educativos
	S10. Matrícula y preservación del derecho a la educación ^{2/}
	S11. Gestión transparente de los recursos financieros ^{3/}

1/ Esta subdimensión solo se considera en la evaluación de directivos de EBR, EBA y EBE sin aula a cargo, sin carga horaria o en función administrativa.

2/ Esta subdimensión no se evalúa en el caso de los subdirectores de EBR y EBE.

3/ Esta subdimensión solo se considera en la evaluación de directores de EBR o EBE, con o sin aula cargo, y subdirectores en función administrativa.

Fuente: Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Manual del Comité de Evaluación, 2018b, p. 6

1.2.1. Calificación

En la EDDir, cada subdimensión se califica con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4) puntos. Esta escala de puntuación describe una progresión en el desarrollo o logro del desempeño en la respectiva subdimensión. En esta, uno (1) corresponde al nivel *Muy deficiente* y cuatro (4), al nivel *Destacado* (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

Para la calificación de cada subdimensión, se establecen criterios de evaluación que se deben cumplir para alcanzar cada uno de los niveles de logro de dicha subdimensión. Estos criterios son valorados en función de indicadores de evaluación, los cuales se adecúan al perfil⁹ y, de corresponder, al nivel educativo de cada directivo. El cumplimiento de los indicadores de evaluación se verificó en función de la evidencia que se recogió a través de los instrumentos de evaluación, y a partir de la información obtenida por fuentes complementarias tales como registros formales del Minedu, de la DRE o de la UGEL (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

Cabe resaltar que para poder calificar las subdimensiones, el directivo debe haber desempeñado de forma efectiva e ininterrumpida el cargo desde el inicio de su designación hasta la culminación de la misma; de no ser ese el caso, se le otorga la calificación más baja en todas las subdimensiones evaluadas (R.M. N.° 656-2018-MINEDU, 2018). Se exceptúan de esta condición aquellos directivos que durante su designación se encuentran en alguno de los casos de excepción especificados en la modificatoria de la norma técnica del concurso (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018; R.M. N.° 656-2018-MINEDU, 2018).

⁹ Los criterios de evaluación con sus respectivos indicadores y medios de verificación se pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11530835873Anexo-I-EDDir.pdf> para EBR, en

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11528133156Anexo-II.pdf> para EBA, en

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11528133156Anexo-III.pdf> para EBE, en

<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11536361969FICHAS.pdf> para IE unidocente.

1.2.1.1. Puntaje final

El puntaje final se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje final} = \text{Puntaje total} + \text{Bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar}$$

A continuación, se explicitan los componentes de esta fórmula:

- El puntaje total es el promedio ponderado de las calificaciones recibidas en las subdimensiones evaluadas según el perfil del cargo directivo. La Tabla 1.4 muestra los factores de ponderación establecidos en la norma técnica (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).
- La bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar¹⁰ corresponde a cuatro décimas de punto (0,4).

Tabla 1.4

Factores de ponderación según perfil del directivo por subdimensión

Dimensión	Subdimensión	EBA		EBR o EBE				
		Director/ subdirector		Director		Subdirector		
		Sin aula a cargo	Con aula a cargo	Sin aula a cargo	Con aula a cargo	Sin aula a cargo	Con aula a cargo	En función administrativa
D1. Procesos pedagógicos	S1. Planificación curricular	1	1	1	1	2	2	1
	S2. Monitoreo del trabajo docente en el aula	1	0	1	0	2	0	1
	S3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	1	1	1	1	2	2	1
	S4. Seguimiento de los aprendizajes	1	1	1	1	2	2	1
D2. Cultura escolar	S5. Participación de la comunidad educativa	1	1	1	1	2	2	2
	S6. Clima escolar	1	1	1	1	2	2	2
	S7. Convivencia escolar	1	1	1	1	2	2	2
D3. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	S8. Seguridad y salubridad	1	1	1	1	1	1	2
	S9. Gestión de los recursos educativos	1	1	1	1	1	1	2
	S10. Matrícula y preservación del derecho a la educación	1	1	1	1	0	0	0
	S11. Gestión transparente de los recursos financieros	0	0	1	1	0	0	2

Fuente: Minedu-Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, pp. 11-12

¹⁰ Etapa de Especialización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva establecida en la R.S.G. N.° 1882-2014-MINEDU y sus modificatorias.

1.2.1.2. Condiciones para superar la evaluación

Para superar la evaluación, se requiere cumplir con las siguientes dos condiciones:

- a) Obtener un puntaje final igual o superior a tres puntos
- b) Ubicarse como mínimo en el nivel 2 de la S6. *Clima escolar* y, en los perfiles en los que se evalúa, alcanzar como mínimo el nivel 2 de la S10. *Matrícula y preservación del derecho a la educación* y de la S11. *Gestión transparente de los recursos financieros* (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018)

En la Tabla 1.5, se detallan cuáles son las subdimensiones que le corresponden a cada perfil.

Tabla 1.5

Subdimensiones en las que el directivo debe ubicarse como mínimo en el nivel 2 para aprobar, según perfil

Perfiles evaluados		Subdimensiones
Director EBR/EBE	Sin aula a cargo	S6. Clima escolar
	Con aula a cargo	S10. Matrícula y preservación del derecho a la educación S11. Gestión transparente de los recursos financieros
Subdirector EBR/EBE	Sin aula a cargo	S6. Clima escolar
	Con aula a cargo	S6. Clima escolar S11. Gestión transparente de los recursos financieros
Directivo EBA	Sin aula a cargo	S6. Clima escolar
	Con aula a cargo	S10. Matrícula y preservación del derecho a la educación

Fuente: Adaptado de R.M. N.º 271-2018-MINEDU-Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, pp. 11-12

De acuerdo con lo planteado en el artículo 62.3 del Reglamento de la LRM, el profesor que no logró ser ratificado en el cargo directivo al que accedió por concurso retornó “al cargo docente en su institución educativa de origen o una similar de su jurisdicción” (D.S. N.º 004-2013-ED, 2018, p. 122). Asimismo, los directivos que impidieron u obstruyeron el recojo de evidencia obtuvieron la calificación más baja en todas las subdimensiones (R.M. N.º 656-2018-MINEDU, 2018).

1.2.2. Instrumentos de evaluación

En esta evaluación se utilizaron diferentes instrumentos que tuvieron por objetivo recoger evidencia del desempeño de los directivos en sus respectivos cargos. Algunos de estos instrumentos estuvieron a cargo del Comité de Evaluación y otros, del aplicador externo¹¹.

Los instrumentos¹² que se utilizaron en esta evaluación se detallan en la Tabla 1.6.

¹¹ Aplicador externo: persona capacitada y designada por el Minedu para aplicar la *Guía de observación* y las encuestas a familias, estudiantes y docentes (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

¹² Los instrumentos *Encuesta a docentes*, *Encuesta a familias* y *Encuesta a estudiantes* solo fueron aplicados en la evaluación de directivos de IE polidocente y multigrado, y no se utilizaron en la evaluación de directivos de IE unidocente.

Tabla 1.6

Instrumentos de evaluación

Instrumento	Descripción del instrumento	Subdimensiones evaluadas	Responsable de aplicación
Guía de entrevista al directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Es una entrevista semiestructurada en la que el directivo debe presentar documentación para sustentar cada una de sus respuestas. Esta entrevista se anuncia al directivo con siete días de anticipación como mínimo a través de una comunicación formal. - Fuente de información: el directivo - Medios de verificación: son determinados por el Comité de Evaluación de acuerdo a los lineamientos y orientaciones establecidos en el <i>Manual del Comité de Evaluación</i> (Minedu, 2018a). 	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11	Comité de Evaluación
Guía de observación	<ul style="list-style-type: none"> - Es un instrumento que recoge información a través de una inspección por observación de diversos aspectos de la IE. Esta guía se aplica en una visita inopinada y en una visita programada. - Fuente de información: local de la IE y documentos curriculares e institucionales - Este instrumento comprende cuatro secciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Momentos críticos de la jornada escolar: se observan tres momentos de la rutina escolar (ingreso, recreo y salida de los estudiantes). 2. Inspección de aulas: se realiza hasta en ocho aulas por cada nivel de la IE y, en caso de haber más de ocho aulas en alguno de esos niveles, se selecciona una muestra aleatoria de ocho de ellas. La cantidad máxima de aulas a inspeccionar se establece por el tipo de directivo y según los niveles que atiende (véase Anexo 1). 3. Inspección de espacios comunes: se realiza una inspección de los espacios^{1/} de la IE que son empleados para prestar servicios a los estudiantes, tales como los patios, los lugares donde se proveen los alimentos, los servicios higiénicos, etc. 4. Revisión de documentos e información complementaria: se revisan las planificaciones curriculares solicitadas a docentes de aulas elegidas de forma aleatoria, los cuadernos de trabajo de algunos estudiantes de dichas aulas, la documentación que acredita la gestión de diferentes procesos a nivel de la IE, entre otros. 	S1, S2, S7, S8, S9 y S10	Aplicador externo
Encuesta a docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Es un instrumento que es respondido de forma anónima y por escrito por los docentes de la IE. Con este objetivo, el aplicador convoca a todos los docentes para realizar la encuesta y registra la información siguiendo los procedimientos establecidos en el <i>Manual del aplicador externo</i>, tal como se reporta en el <i>Manual del Comité de Evaluación</i> (Minedu, 2018a). - Las tasas mínimas^{2/} de respuestas exigidas para poder considerar la información proveniente de este instrumento en la calificación del directivo han sido determinadas por el Minedu en el documento <i>Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE</i> (véase Anexo 2, Minedu, 2018b). - Fuente de información: los docentes 	S1, S3, S5 y S6	

Instrumento	Descripción del instrumento	Subdimensiones evaluadas	Responsable de aplicación
Encuesta a familias	<ul style="list-style-type: none"> - Es un instrumento^{3/} que es respondido de forma anónima por un representante de cada familia de una muestra de estudiantes elegidos de forma aleatoria. Con este objetivo, el aplicador convoca a las familias seleccionadas, aplica la encuesta y registra la información siguiendo los procedimientos establecidos en el <i>Manual del aplicador externo</i>, tal como se reporta en el <i>Manual del Comité de Evaluación</i> (Minedu, 2018a). - Las tasas mínimas^{2/} de respuestas exigidas para poder considerar la información proveniente de este instrumento en la calificación del directivo han sido determinadas por el Minedu en el documento <i>Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE</i> (véase Anexo 3, Minedu, 2018b). - Fuente de información: los padres o madres de familia o los apoderados 	S4, S5, S6 y S10	Aplicador externo
Encuesta a estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Es un instrumento^{4/} que es respondido de forma anónima por una muestra de estudiantes elegidos de forma aleatoria de las aulas que fueron seleccionadas para ser inspeccionadas como parte de la <i>Guía de observación</i>. Con este objetivo, el aplicador convoca a los estudiantes seleccionados, aplica la encuesta y registra la información siguiendo los procedimientos establecidos en el <i>Manual del aplicador externo</i>, tal como se reporta en el <i>Manual del Comité de Evaluación</i> (Minedu, 2018a). - Las tasas mínimas^{2/} de respuestas exigidas para poder considerar la información proveniente de este instrumento en la calificación del directivo han sido determinadas por el Minedu en el documento <i>Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE</i> (véase Anexo 4, Minedu, 2018b). - Fuente de información: los estudiantes de Nivel Secundaria (EBR) y de EBA 	S4, S5, S6 y S10	
Fuentes complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se considere necesario, el Comité de Evaluación utiliza evidencia extraída de los registros formales del Minedu, DRE y UGEL para complementar la información de los instrumentos anteriores. 	Todas	Minedu/ Comité de Evaluación

1/ La selección de los espacios se realiza de acuerdo con los protocolos establecidos por el Minedu.

2/ Cuando las tasas mínimas de respuestas a las encuestas no se cumplen o no es posible contar con al menos dos encuestas respondidas, no se consideran los resultados de estos instrumentos. En ese caso, el Comité es el responsable de calificar los criterios correspondientes recogiendo la evidencia que estime necesaria para ello.

3/ Solo se aplica para evaluar tanto a directores como a subdirectores de EBE y de los niveles Inicial y Primaria de EBR.

4/ Solo se aplica para evaluar tanto a directores como a subdirectores de EBA y del Nivel Secundaria de EBR.

Fuente: Adaptado de los siguientes documentos:

a. R.M. N.º 271-2018-MINEDU-Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, pp. 8-11

b. Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. *Manual del Comité de Evaluación*, 2018b, pp. 10-11

c. Minedu-Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE, 2018

1.3. Comité de Evaluación

La implementación de la EDDir estuvo a cargo de Comités de Evaluación que se constituyeron en todas las UGEL. Cada comité estuvo conformado por los siguientes integrantes:

- El director de la UGEL o el jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL, quien lo presidió
- El jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL o un especialista en Educación de la UGEL
- Un especialista en Educación de la UGEL de la misma modalidad educativa y nivel del evaluado

Una vez constituido el Comité de Evaluación se programaron un conjunto de sesiones para coordinar y llevar a cabo la implementación de la EDDir. El Comité debía prever realizar por lo menos las siguientes sesiones:

- Sesión de instalación
- Sesión de aplicación de la *Guía de entrevista al directivo*
- Sesión de calificación y cierre

La cantidad total aproximada de sesiones que realizó cada Comité dependió de la cantidad de directivos que tenía que evaluar.

1.4. Actividades de sensibilización y capacitación

En los años 2018 y 2019, se llevaron a cabo diversas actividades de sensibilización y capacitación para la implementación de la EDDir. Estas incluyeron charlas informativas dirigidas a los directivos a ser evaluados, y talleres de capacitación y videoconferencias dirigidos a los Comités de Evaluación.

1.4.1. Charlas informativas dirigidas a directivos

Se desarrollaron con la finalidad de que los directivos sujetos a evaluación cuenten con información sobre el modelo de evaluación, los criterios e instrumentos de evaluación, el sistema de calificación, y las condiciones para la aprobación. Además, en este espacio, los directivos compartieron sus principales inquietudes respecto de la evaluación.

Las charlas para los grupos I y II se desarrollaron entre los meses de junio y agosto de 2018. Las que estaban dirigidas al grupo III se llevaron a cabo en el mes de mayo de 2019. En total, se llevaron a cabo 332 charlas en las que participaron más de 10 000 directivos de las 26 direcciones regionales de educación del país (véase Anexo 5), quienes se inscribieron previamente en un aplicativo.

1.4.2. Talleres de capacitación a integrantes del Comité de Evaluación

Esta actividad se llevó a cabo con la finalidad de que los responsables de la aplicación de la evaluación conozcan sus funciones, el modelo de evaluación y los procedimientos a seguir en los hitos bajo su responsabilidad. Los talleres dirigidos a los miembros del Comité fueron presenciales y se desarrollaron de manera coordinada con las DRE y UGEL, quienes designaron a un representante (director de UGEL, director o jefe del Área de Gestión Pedagógica, o especialista en Educación) para asistir a la actividad. La capacitación a los Comités que evaluaron a los grupos I y II se realizó en junio de 2018 en la ciudad de Lima y la de los encargados del grupo III se llevó a cabo en mayo de 2019 en las mismas sedes de evaluación: Huaraz y Sullana. En total, asistieron 287 miembros de Comités de Evaluación de las diferentes regiones (véase Anexo 6).

1.4.3. Videoconferencias dirigidas a los Comités de Evaluación

Como parte de las estrategias para capacitar a los integrantes de los Comités de Evaluación, se desarrollaron distintas videoconferencias. La conducción de estas estuvo a cargo de los especialistas del equipo responsable de la *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos* de la DIED. La dinámica de estas presentaciones consistía en brindar información sobre los aspectos contemplados en la norma técnica y el Manual del Comité de Evaluación. Cabe mencionar que estos eran espacios en los que los participantes conectados podían plantear consultas. Además, estas videoconferencias quedaron registradas en la web para que el público interesado pudiera acceder y visualizar su contenido en diferido.

El público objetivo fueron los integrantes de los Comités de Evaluación. Sin embargo, la audiencia podía estar conformada, adicionalmente, por los directivos a evaluar. La convocatoria a estos espacios fue realizada a través de oficios, correos electrónicos y mensajes de texto dirigidos a los integrantes de los Comités de Evaluación. A continuación, se mencionan las videoconferencias realizadas.

1.4.3.1. Orientaciones a los responsables de la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE

En esta videoconferencia, se compartió información sobre la conformación de los Comités de Evaluación y sus funciones. Además, se presentó el modelo de evaluación y sus instrumentos. Del mismo modo, se explicó en qué consistían las dimensiones y subdimensiones, los criterios e indicadores, y el sistema de calificación. Esta videoconferencia se realizó el 26 de julio de 2018, cuando se encontraban activos los Comités de Evaluación de los grupos I y II, y tuvo 2 192 visualizaciones en directo.

1.4.3.2. Detalles sobre la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE

En esta videoconferencia, se detallaron los procedimientos a seguir en la aplicación de los siguientes instrumentos: *Guía de entrevista al directivo*, *Guía de observación*, *Encuesta a docentes*, *Encuesta a familias* y *Encuesta a estudiantes*. Además, se presentaron los principales hitos de la evaluación. Esta videoconferencia se realizó el 9 de agosto de 2018, cuando se encontraban activos los Comités de Evaluación de los grupos I y II, y tuvo 2 648 visualizaciones en directo.

1.4.3.3. Cumplimiento de criterios e ingreso de resultados

Se desarrollaron dos videoconferencias sobre la determinación del cumplimiento de los criterios de cada una de las subdimensiones evaluadas y acerca del ingreso de resultados correspondientes a la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE. Estas videoconferencias se transmitieron el 20 y 29 de noviembre de 2018, cuando se encontraba activo el Comité de Evaluación del grupo II. En la primera, hubo 589 visualizaciones en directo y, en la segunda, 438.

2. Resultados generales

2.1. Resultados a nivel nacional y regional

En la presente sección se muestran los resultados de la EDDir de IE a nivel nacional. Estos datos han sido organizados en función de la modalidad educativa y nivel de los directivos evaluados, el perfil del cargo que ocupan, el ámbito en el que se desempeñan, y la región a la que pertenecen.

En la Tabla 1.7, se aprecia que la evaluación alcanzó alta cobertura a nivel nacional (98,1%), ya que se evaluó a 13 256 directivos de Educación Básica de un total de 13 509 directivos sujetos de evaluación. Asimismo, en dicha tabla, se observa que la mayoría de los directivos superaron su evaluación (74,1%), mientras que el 25,9% de ellos desaprobó. En la Figura 1.1, se evidencia que, en EBR Nivel Inicial, aprobó un 84,3% y desaprobó un 15,7%; en el caso de EBR Nivel Primaria, el porcentaje de aprobados fue de 74,9% y el de desaprobados fue de 25,1%. Finalmente, al revisar los resultados de EBR Nivel Secundaria se encuentra que 68,6% de directivos aprobó la EDDir y un 31,4% desaprobó. Por otro lado, se identifica que, en la modalidad de EBA, aprobó el 78,6% de los evaluados y el 21,4% desaprobó. Asimismo, se aprecia que, en la modalidad de EBE resultó aprobado un 78,8% de los directivos y el porcentaje de desaprobados fue de 21,2%.

Tabla 1.7

Cantidad de evaluados según modalidad educativa y nivel educativo

Modalidad educativa y nivel	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Educación Básica Regular (EBR) - Inicial	1 590	1 575	99,1%	1 328	84,3%	247	15,7%
Educación Básica Regular (EBR) - Primaria	6 905	6 774	98,1%	5 075	74,9%	1 699	25,1%
Educación Básica Regular (EBR) - Secundaria	4 451	4 354	97,8%	2 985	68,6%	1 369	31,4%
Educación Básica Alternativa (EBA)	445	435	97,8%	342	78,6%	93	21,4%
Educación Básica Especial (EBE)	118	118	100,0%	93	78,8%	25	21,2%
Total	13 509	13 256	98,1%	9 823	74,1%	3 433	25,9%

1/ Incluye a 253 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

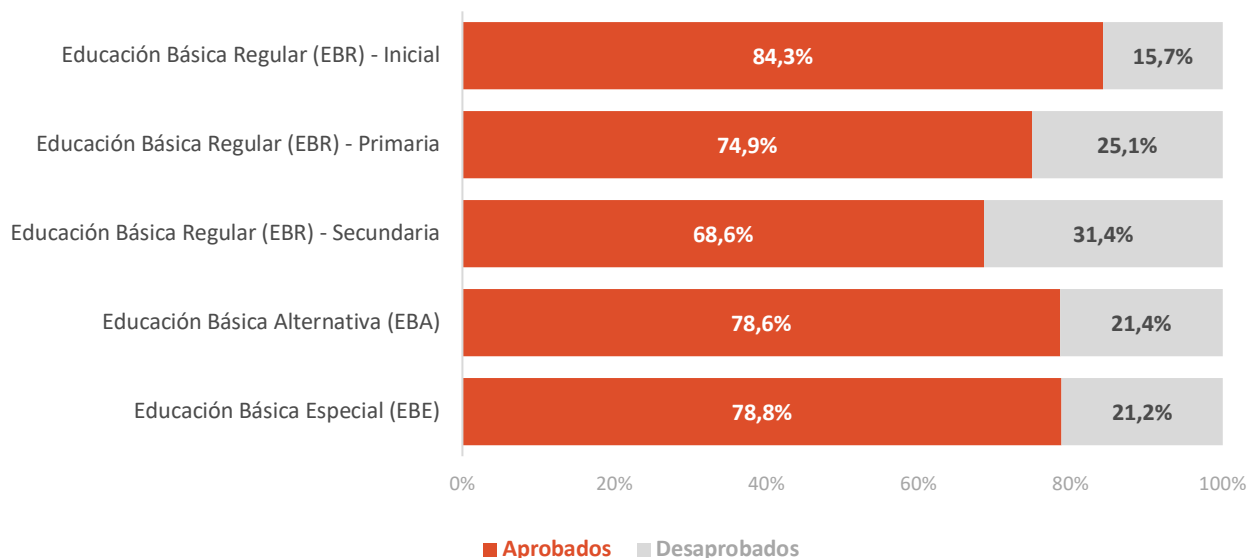
2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Figura 1.1

Porcentaje de aprobados según modalidad educativa y nivel educativo



Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

En la Tabla 1.8, en la que se presentan los resultados de la EDDir según perfil y modalidad, se observa que, en la modalidad de EBR, la cobertura fue alta, dado que en la mayoría de los perfiles directivos se logró evaluar entre el 97% y el 100% de los participantes. Adicionalmente, se encuentra que los perfiles directivos con mayor porcentaje de aprobación fueron el de director con aula a cargo (76,0%) y subdirector sin aula a cargo (75,1%). Asimismo, se aprecia que los subdirectores con aula a cargo representan el grupo de directivos con menor porcentaje de aprobados (60,0%) en esta modalidad.

En lo que respecta a las modalidades de EBA y EBE, en la Tabla 1.8, se identifica un patrón similar en el porcentaje de cobertura (97,8% y 100%) de la evaluación. Para el primero (EBA), se encuentra que el perfil de subdirector sin aula a cargo es el que alcanza un mayor porcentaje de directivos aprobados (82,4%), mientras que el perfil de director sin aula a cargo agrupa al mayor porcentaje de desaprobados (25,0%). Para el segundo (EBE), se observa que la mayoría de directivos pertenece a los perfiles de director sin aula a cargo y de director con aula a cargo. En ambos casos, los niveles de aprobación son de 80,2% y 75,0% respectivamente.

Tabla 1.8

Cantidad de evaluados según modalidad educativa y perfil

Modalidad educativa y perfil	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados				
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}	
EBR	Director sin aula a cargo	6 002	5 850	97,5%	4 211	72,0%	1 639	28,0%
	Director con aula a cargo ^{4/}	4 294	4 249	90,0%	3 228	76,0%	1 021	24,0%
	Subdirector sin aula a cargo	2 422	2 376	98,1%	1 784	75,1%	592	24,9%
	Subdirector con aula a cargo	30	30	100,0%	18	60,0%	12	40,0%
	Subdirector en función administrativa	198	198	100,0%	147	74,2%	51	25,8%
Total EBR	12 946	12 703	98,1%	9 388	73,9%	3 315	26,1%	
EBA	Director sin aula a cargo	93	92	98,9%	69	75,0%	23	25,0%
	Director con aula a cargo	39	39	100,0%	30	76,9%	9	23,1%
	Subdirector sin aula a cargo	204	199	97,5%	164	82,4%	35	17,6%
	Subdirector con aula a cargo	109	105	96,3%	79	75,2%	26	24,8%
	Total EBA	445	435	97,8%	342	78,6%	93	21,4%
EBE	Director sin aula a cargo	96	96	100,0%	77	80,2%	19	19,8%
	Director con aula a cargo	20	20	100,0%	15	75,0%	5	25,0%
	Subdirector sin aula a cargo	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
	Subdirector con aula a cargo	1	1	100,0%	-	-	1	100,0%
	Total EBE	118	118	100,0%	93	78,8%	25	21,2%
Total general	13 509	13 256	98,1%	9 823	74,1%	3 433	25,9%	

1/ Incluye a 253 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

4/ Director con aula a cargo incluye a los 15 directivos de IE unidocente.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Al realizar un análisis según el ámbito de trabajo de los directivos evaluados, encontramos que la proporción de aprobados y desaprobados en la zona rural y urbana son similares. Esto se puede visualizar en la Tabla 1.9.

Tabla 1.9
Cantidad de evaluados según ámbito

Ámbito	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Urbano	8 337	8 190	98,2%	6 182	75,5%	2 008	24,5%
Rural	5 172	5 066	98,0%	3 641	71,9%	1 425	28,1%
Total	13 509	13 256	98,1%	9 823	74,1%	3 433	25,9%

1/ Incluye a 253 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

La Tabla 1.10 presenta los resultados de la EDDir de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III según región. En esta se puede apreciar que las regiones con mayor porcentaje de directivos aprobados son las siguientes: Amazonas (86,4%), Tacna (85,5%), Tumbes (84,8%), Cajamarca (83,7%) y Callao (83,3%). En contraste con lo anterior, la región que presenta un alto porcentaje de desaprobación (80,0%) es Madre de Dios. En esta misma línea, existen regiones con importantes porcentajes de desaprobación (entre el 30% y el 40%). Entre ellas, se encuentran Cusco (39,9%), Pasco (39,4%), Ucayali (37,3%), Apurímac (35,7%), Ayacucho (34,2%), San Martín (32,5%), Huánuco (32,3%) y Loreto (31,2%).

Tabla 1.10
Cantidad de evaluados según región

Región	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Amazonas	356	354	99,4%	306	86,4%	48	13,6%
Áncash	726	714	98,3%	526	73,7%	188	26,3%
Apurímac	224	213	95,1%	137	64,3%	76	35,7%
Arequipa	579	570	98,4%	446	78,2%	124	21,8%
Ayacucho	406	395	97,3%	260	65,8%	135	34,2%
Cajamarca	934	922	98,7%	772	83,7%	150	16,3%

Región	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Callao	233	227	97,4%	189	83,3%	38	16,7%
Cusco	806	769	95,4%	462	60,1%	307	39,9%
Huancavelica	324	319	98,5%	255	79,9%	64	20,1%
Huánuco	496	480	96,8%	325	67,7%	155	32,3%
Ica	430	420	97,7%	320	76,2%	100	23,8%
Junín	722	712	98,6%	507	71,2%	205	28,8%
La Libertad	940	928	98,7%	728	78,4%	200	21,6%
Lambayeque	603	598	99,2%	474	79,3%	124	20,7%
Lima Metropolitana	2 133	2 102	98,5%	1 582	75,3%	520	24,7%
Lima Provincias	398	392	98,5%	282	71,9%	110	28,1%
Loreto	437	433	99,1%	298	68,8%	135	31,2%
Madre de Dios	56	55	98,2%	11	20,0%	44	80,0%
Moquegua	146	143	97,9%	106	74,1%	37	25,9%
Pasco	129	127	98,4%	77	60,6%	50	39,4%
Piura	662	652	98,5%	506	77,6%	146	22,4%
Puno	834	821	98,4%	594	72,4%	227	27,6%
San Martín	429	415	96,7%	280	67,5%	135	32,5%
Tacna	177	172	97,2%	147	85,5%	25	14,5%
Tumbes	140	138	98,6%	117	84,8%	21	15,2%
Ucayali	189	185	97,9%	116	62,7%	69	37,3%
Total	13 509	13 256	98,1%	9 823	74,1%	3 433	25,9%

1/ Incluye a 253 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

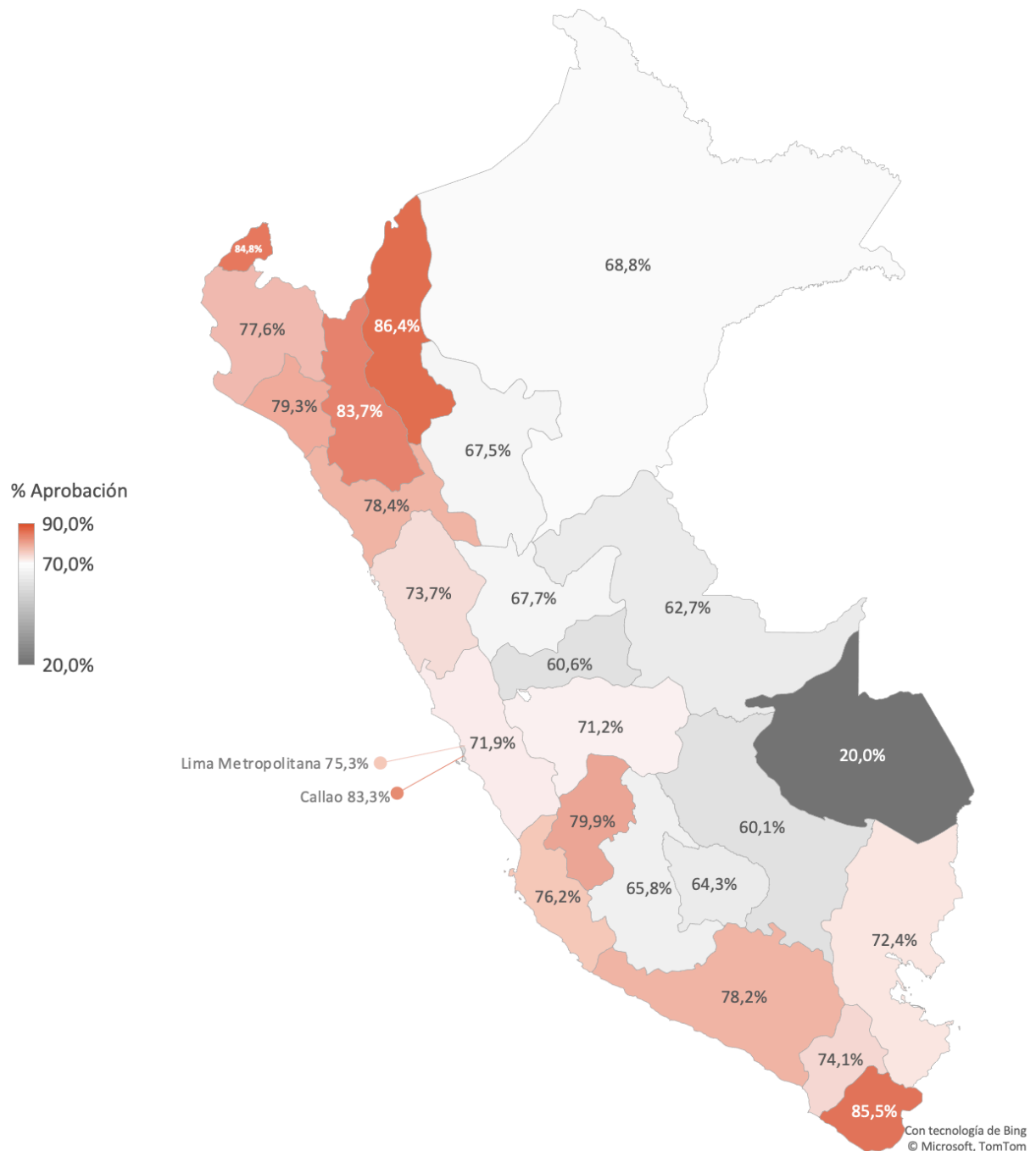
2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

El siguiente mapa presenta los porcentajes de aprobación en cada una de las regiones. Se aprecia que, en general, las regiones de la costa del país han presentado mejores resultados en la EDDir IE 2018-2019.

Figura 1.2
Porcentaje de directivos aprobados por región



Nota: El porcentaje que se muestra en el área del departamento de Lima corresponde a Lima Provincias.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

La siguiente tabla detalla las razones de desaprobación de los directivos evaluados según perfil. En primer lugar, se observa que la mayoría de directivos (2 777) desaprobó porque no alcanzó un puntaje final de por lo menos 3 puntos. Luego, se observa que 563 directivos de EBR desaprobaron pues no alcanzaron el nivel 2 en las subdimensiones requeridas (297 de ellos directores sin aula a cargo); mientras que, por esta misma razón, desaprobaron 9 directivos de EBE (8 directores sin aula a cargo y 1 director con aula a cargo) y 3 directivos de EBA (los 3 fueron subdirectores sin aula a cargo). Finalmente, se reporta que hubo 81 directivos que desaprobaron debido a que se opusieron a la evaluación¹³: 65 directores sin aula a cargo y 16 subdirectores sin aula a cargo.

Tabla 1.11

Razones de desaprobación de los evaluados según perfil

Perfil	No alcanzó puntaje final igual o mayor a 3 puntos ^{1/}	No alcanzó el nivel 2 en las siguientes subdimensiones				Oposición a la evaluación ^{6/}	Total desaprobados
		6, 10 y 11 para EBR ^{2/ 3/}	6, 10 y 11 para EBE ^{2/ 3/}	6 y 10 para EBA ^{4/}	4, 7 y 8 para EBR Unidocente ^{5/}		
Director sin aula a cargo	1 311	297	8	-	-	65	1 681
Director con aula a cargo ^{7/}	851	182	1	-	1	-	1 035
Subdirector sin aula a cargo	536	72	-	3	-	16	627
Subdirector con aula a cargo	39	-	-	-	-	-	39
Subdirector en función administrativa	40	11	-	-	-	-	51
Total desaprobados	2 777	562	9	3	1	81	3 433

1/ Corresponde al puntaje final promedio de los directivos evaluados en todas las subdimensiones, el cual incluye los factores de ponderación y la bonificación por el Diplomado en Gestión Escolar.

2/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 6 *Clima escolar*, subdimensión 10 *Matriculación y preservación del derecho a la educación* y subdimensión 11 *Gestión transparente de los recursos financieros*.

3/ Para el caso de subdirectores con y sin aula a cargo, no se aplica la subdimensión 10 *Matriculación y preservación del derecho a la educación* ni la subdimensión 11 *Gestión transparente de los recursos financieros*. Para el caso de subdirectores en función administrativa, no se aplica la subdimensión 10 *Matriculación y preservación del derecho a la educación*.

4/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 6 *Clima escolar* y subdimensión 10 *Matriculación y preservación del derecho a la educación*.

5/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 4 *Convivencia en la IE*, subdimensión 7 *Matriculación y preservación del derecho a la educación* y subdimensión 8 *Gestión transparente de los recursos financieros*.

6/ Según el numeral 5.5.5.7 de la norma técnica de la evaluación.

7/ Se incluye a los directores de IE unidocente.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

La Tabla 1.12 presenta las razones de desaprobación según región. En esta, se observa que las regiones con mayor cantidad de directivos que desaprobaron debido a que no alcanzaron un puntaje final igual o mayor a 3 puntos fueron Lima Metropolitana (389), Cusco (271), La Libertad (173), Puno (163), Junín (162), Áncash (148), Huánuco (137), San Martín (125), Piura (120), Ayacucho (117), Cajamarca (111), Lambayeque (108) y Loreto (106). Asimismo, las regiones con más cantidad de directivos que desaprobaron debido a que no alcanzaron el nivel 2 en las subdimensiones requeridas fueron Lima Metropolitana (121), Puno (54), Áncash (39), Cajamarca (36), Junín (36) y Arequipa (31). Por último, las regiones con mayor cantidad de directivos que desaprobaron porque se opusieron a la evaluación fueron Cusco (10), Lima Metropolitana (10), Puno (10), Junín (7), Lambayeque (6) y Lima Provincias (6).

¹³ Según el numeral 5.5.5.7 de la norma técnica de la evaluación, “el directivo sujeto a evaluación debe prestar las facilidades para la aplicación de todos los instrumentos, caso contrario no podrá recogerse la evidencia necesaria para su evaluación, por lo que no podrá aprobarla” (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, p. 11).

Tabla 1.12

Razones de desaprobación de los evaluados según región

Región	No alcanzó puntaje final igual o mayor a 3 puntos ^{1/}	No alcanzó el nivel 2 en las siguientes subdimensiones				Oposición a la evaluación ^{6/}	Total desaprobados
		6, 10 y 11 para EBR ^{2/ 3/}	6, 10 y 11 para EBE ^{2/ 3/}	6 y 10 para EBA ^{4/}	4, 7 y 8 para EBR Unidocente ^{5/}		
Amazonas	41	4	-	1	-	2	48
Áncash	148	37	1	-	1	1	188
Apurímac	62	14	-	-	-	-	76
Arequipa	89	30	1	-	-	4	124
Ayacucho	117	16	-	-	-	2	135
Cajamarca	111	36	-	-	-	3	150
Callao	33	1	1	1	-	2	38
Cusco	271	26	-	-	-	10	307
Huancavelica	43	17	1	-	-	3	64
Huánuco	137	15	-	-	-	3	155
Ica	88	11	-	-	-	1	100
Junín	162	36	-	-	-	7	205
La Libertad	173	24	-	-	-	3	200
Lambayeque	108	9	1	-	-	6	124
Lima Metropolitana	389	119	2	-	-	10	520
Lima Provincias	83	20	1	-	-	6	110
Loreto	106	29	-	-	-	-	135
Madre de Dios	42	1	-	-	-	1	44
Moquegua	32	4	-	-	-	1	37
Pasco	36	14	-	-	-	-	50
Piura	120	25	-	-	-	1	146
Puno	163	53	-	1	-	10	227
San Martín	125	7	1	-	-	2	135
Tacna	22	3	-	-	-	-	25
Tumbes	19	2	-	-	-	-	21
Ucayali	57	9	-	-	-	3	69
Total desaprobados	2 777	562	9	3	1	81	3 433

1/ Corresponde al puntaje final promedio de los directivos evaluados en todas las subdimensiones, el cual incluye los factores de ponderación y la bonificación por el Diplomado en Gestión Escolar.

2/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 6 *Clima escolar*, subdimensión 10 *Matrícula y preservación del derecho a la educación* y subdimensión 11 *Gestión transparente de los recursos financieros*.

3/ Para el caso de subdirectores con y sin aula a cargo, no se aplica la subdimensión 10 *Matrícula y preservación del derecho a la educación* ni la subdimensión 11 *Gestión transparente de los recursos financieros*. Para el caso de subdirectores en función administrativa, no se aplica la subdimensión 10 *Matrícula y preservación del derecho a la educación*.

4/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 6 *Clima escolar* y subdimensión 10 *Matrícula y preservación del derecho a la educación*.

5/ Corresponde a los directivos evaluados en la subdimensión 4 *Convivencia en la IE*, subdimensión 7 *Matrícula y preservación del derecho a la educación* y subdimensión 8 *Gestión transparente de los recursos financieros*.

6/ Según el numeral 5.5.5.7 de la norma técnica de la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

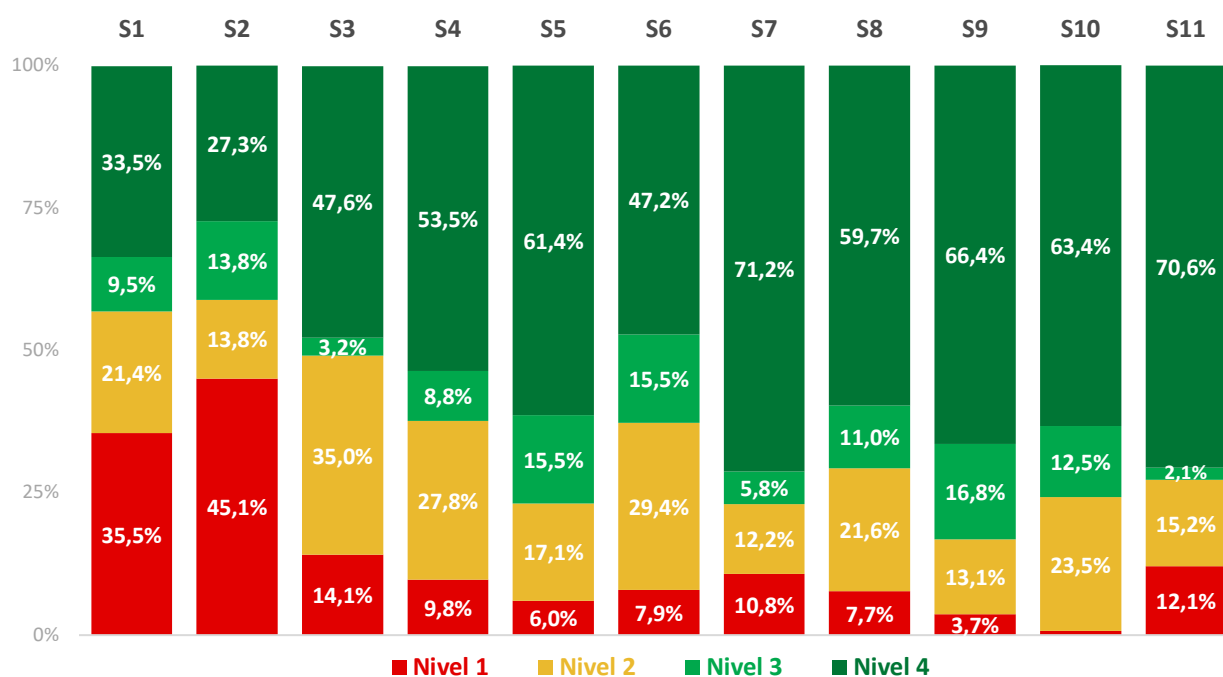
2.2. Resultados por subdimensión

En esta sección, se presentan los resultados de cada subdimensión por perfil y modalidad educativa, y nivel o programa. Es importante señalar que, para el análisis, se ha tomado en cuenta el resultado de 12 647 directivos del total de 13 256 evaluados; es decir, se ha excluido a 609 directivos debido a las razones que se explican a continuación. Por un lado, se ha excluido de este análisis a los directivos de IE unidocente (15 directivos) quienes fueron evaluados con un modelo diferente dadas las características de las II. EE. en las que ejercían el cargo. Por otro lado, se ha excluido a 594 directivos que obtuvieron la calificación mínima en todas las subdimensiones evaluadas: 81 directivos por impedir u obstruir el recojo de evidencias y 513 directivos por haber interrumpido el ejercicio del cargo. Por lo tanto, el resultado obtenido por estos 609 directivos no es equiparable al de los que se ubicaron en el mismo nivel después de ser evaluados. Incluirlos sesgaría la descripción y el análisis de las subdimensiones.

Antes de realizar el análisis detallado de lo que implica ubicarse en los niveles 1, 2, 3 y 4 en todas las subdimensiones que conforman las tres dimensiones evaluadas, se presenta un resumen general de los resultados en cada una de las modalidades: EBR, EBA y EBE.

En el caso de los directivos de EBR, como se observa en la Figura 1.3, las subdimensiones en las que más del 70% alcanzó el nivel 4 son *Convivencia escolar (S7)* y *Gestión transparente de los recursos financieros (S11)*. Por otro lado, las subdimensiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos son *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)* y *Planificación curricular (S1)* ya que un alto porcentaje de evaluados se ubicó en el nivel 1. Al comparar la distribución de los porcentajes en función de las subdimensiones y de las dimensiones a las que pertenecen, se encuentra que la dimensión *Procesos pedagógicos (S1, S2, S3 y S4)* es aquella en la que los directivos obtuvieron resultados más bajos, mientras que, en la dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE (S8, S9, S10 y S11)*, la mayoría de directivos alcanzó el nivel 4 en todas las subdimensiones que la conforman.

Figura 1.3
Porcentaje de evaluados de EBR por nivel alcanzado, según subdimensión



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

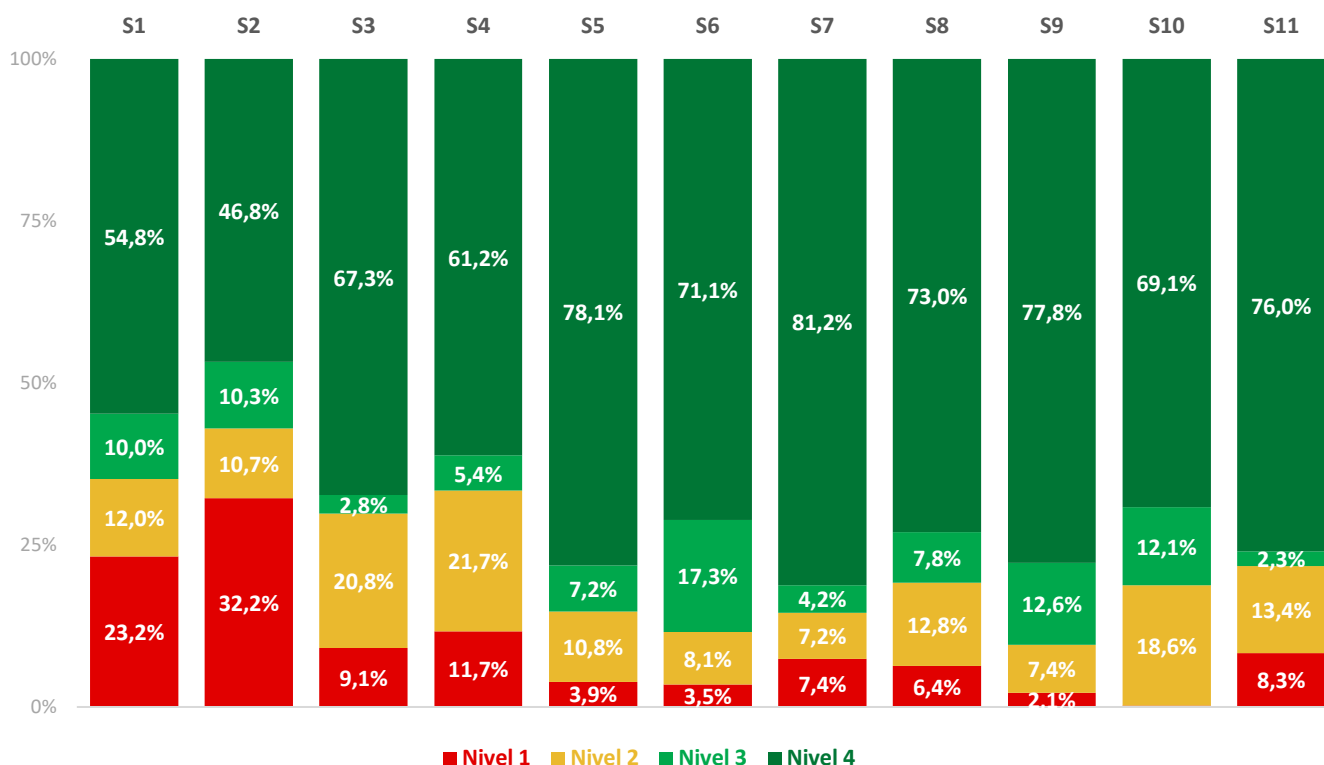
Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Siguiendo con la modalidad de EBR, las figuras 1.4, 1.5 y 1.6 presentan los porcentajes de directivos evaluados por nivel de desempeño alcanzado según subdimensión de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, respectivamente. En estas, se observan diferencias en los resultados de las subdimensiones 1, 2, 3, 4 y 6. Con respecto a la subdimensión *Planificación curricular* (S1), se observa que los directivos del nivel Inicial lograron mejores resultados que los directivos del nivel Primaria, y estos a su vez mejores resultados que los del nivel Secundaria, de estos últimos solo el 26,3% alcanzó los niveles 3 y 4.

Por su parte, en la subdimensión *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2), se encuentra que, si bien en los tres niveles hubo un alto porcentaje de directivos que se ubicaron en los niveles bajos (1 y 2), son aquellos directivos de Primaria y de Secundaria los que tuvieron mayor dificultad, pues en ambos casi la mitad se ubicó en el nivel 1. En la subdimensión *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente* (S3), nuevamente los directivos de Inicial obtienen mejores resultados que los de Primaria y Secundaria. Un patrón distinto se observa en la subdimensión *Seguimiento de los aprendizajes* (S4), en la que los directivos de Secundaria obtuvieron los mejores resultados, pues el 76,3% logró los niveles 3 y 4.

Sobre la subdimensión *Clima escolar* (S6), se encuentra una notable diferencia entre los directivos de Inicial y Primaria, quienes en su mayoría logran los niveles 3 y 4, respecto de los directivos de Secundaria, los que en su mayoría (63,5%) se ubicaron en los niveles 1 y 2.

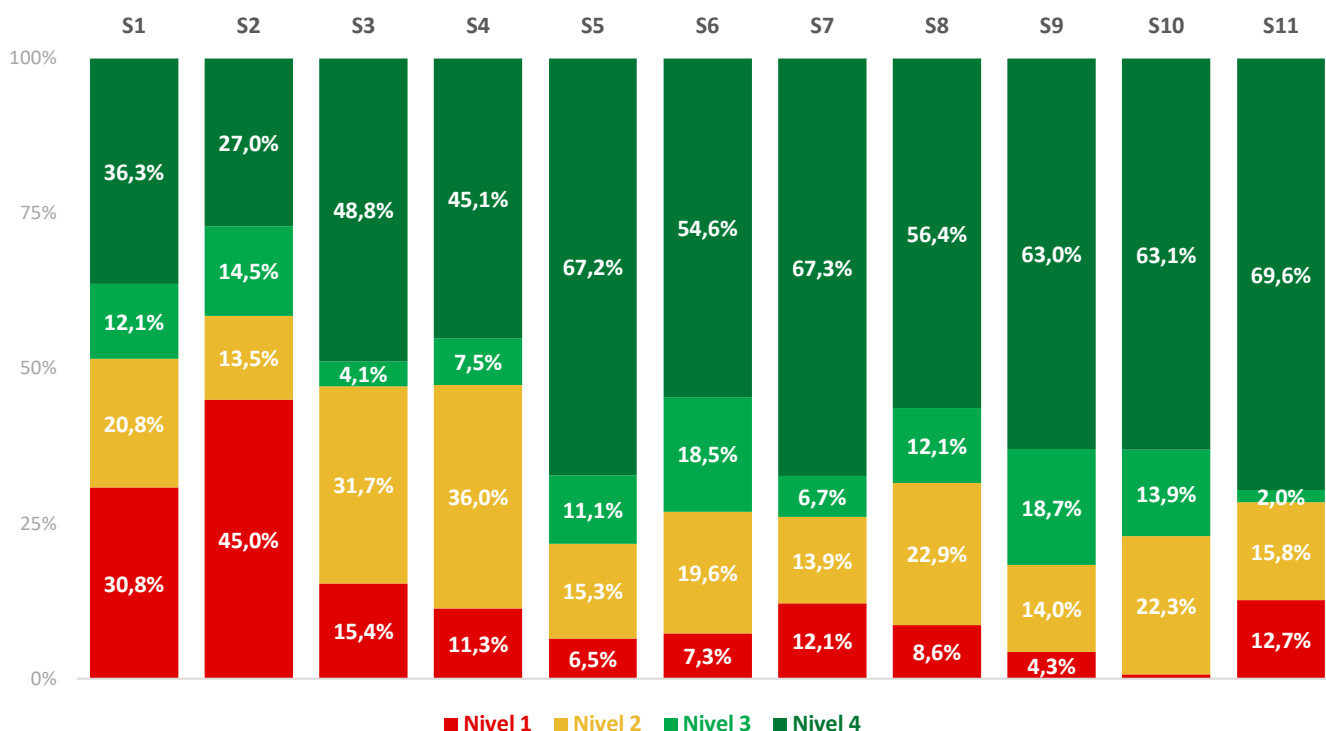
Figura 1.4
Porcentaje de evaluados de EBR Inicial por nivel alcanzado, según subdimensión



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

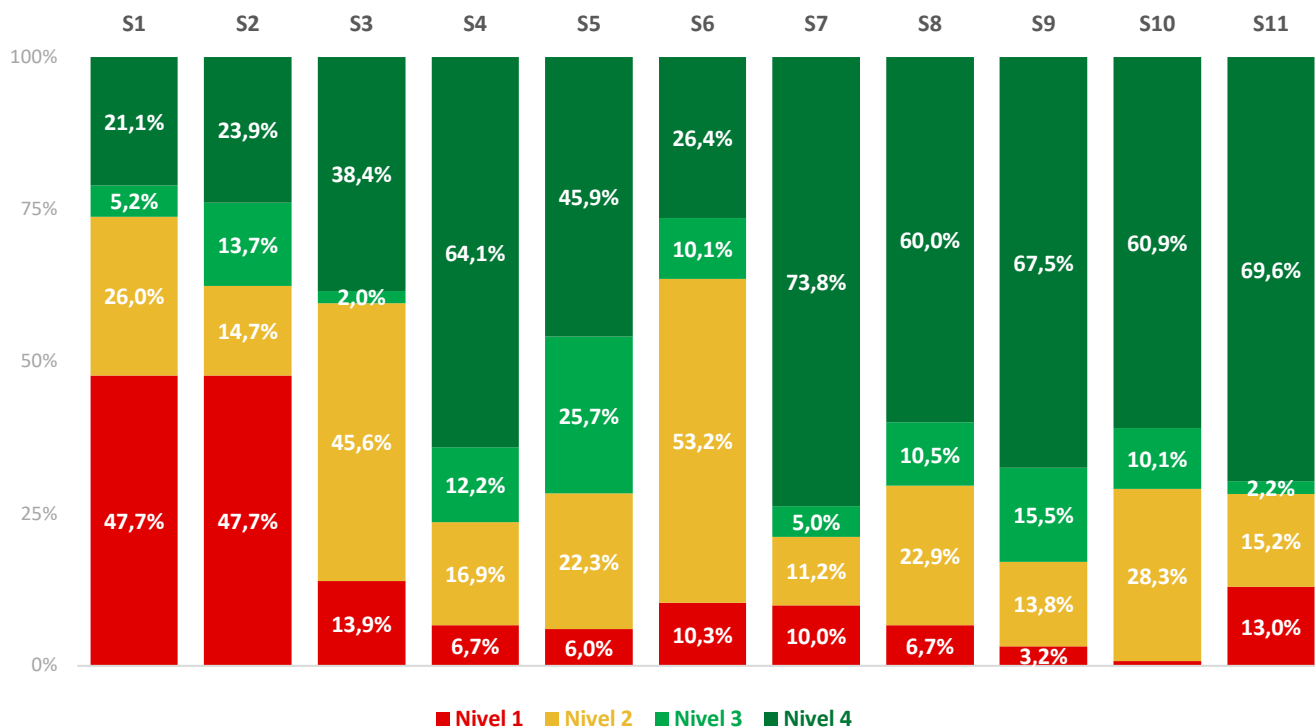
Figura 1.5
 Porcentaje de evaluados de EBR Primaria por nivel alcanzado, según subdimensión



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Figura 1.6
 Porcentaje de evaluados de EBR Secundaria por nivel alcanzado, según subdimensión

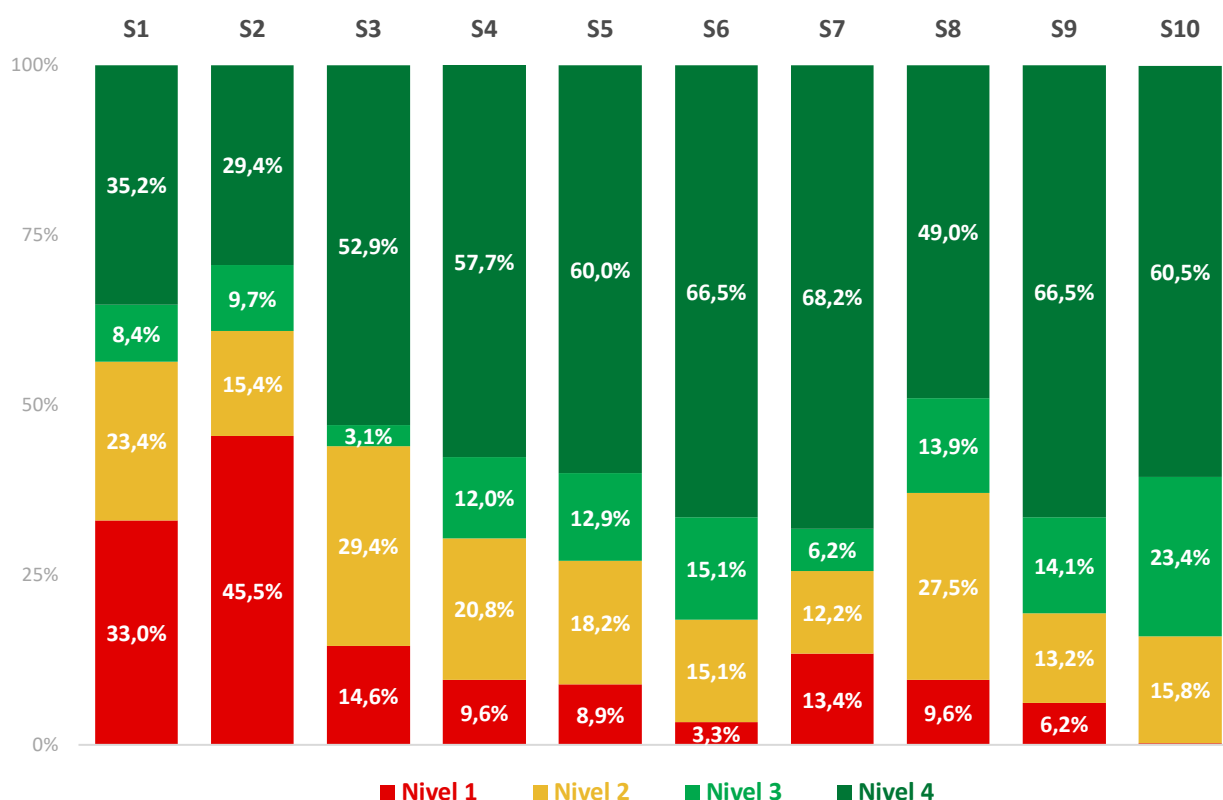


Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

En cuanto a los directivos de EBA, se observa, en la Figura 1.7, que las subdimensiones en las que más del 65% de directivos alcanzaron el nivel 4 son *Convivencia escolar* (S7), *Clima escolar* (S6) y *Gestión de los recursos educativos* (S9). En cambio, las subdimensiones en las que hubo más directivos que se ubicaron en el nivel 1 son *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2) y *Planificación curricular* (S1). Al comparar los resultados de las subdimensiones ubicadas en cada dimensión, se aprecia que las de la dimensión *Cultura escolar* (S5, S6 y S7) son aquellas en las que la mayoría de directivos se ubicaron en el nivel 4, mientras que las subdimensiones de la dimensión *Procesos pedagógicos* (S1, S2, S3 y S4) son en las que presentaron más dificultades.

Figura 1.7
Porcentaje de evaluados de EBA por nivel alcanzado, según subdimensión



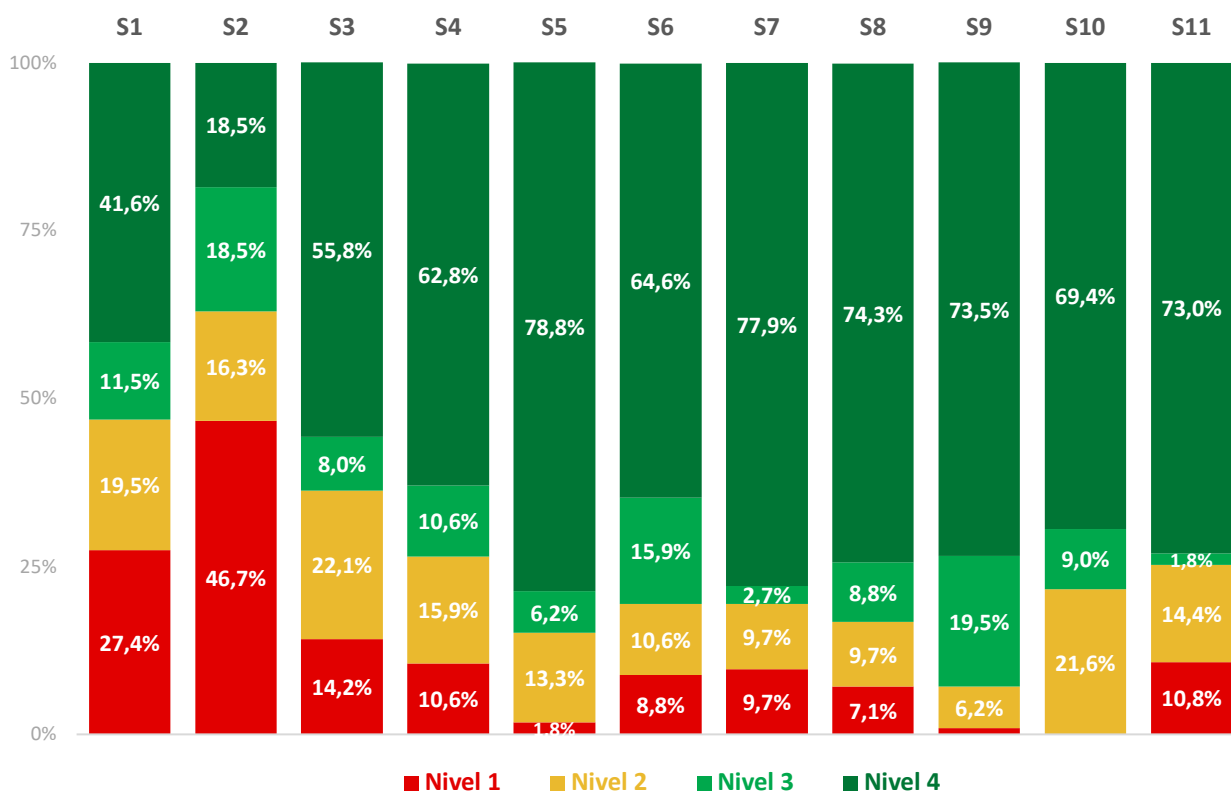
Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Los resultados en EBE (Figura 1.8) muestran que, en ocho de las once subdimensiones evaluadas, más del 60% de directivos alcanzó el nivel más alto. Incluso, en tres de estas subdimensiones (S5, S9 y S10), menos del 5% se ubicó en el nivel 1. Sin embargo, en las subdimensiones *Planificación curricular* (S1) y *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2), especialmente en esta última, se encuentra que un alto porcentaje de directivos se ubicaron en el nivel 1. En esta modalidad, si se analizan los resultados de las subdimensiones que pertenecen a cada dimensión, se encuentra que las de la dimensión *Procesos pedagógicos* (S1, S2, S3 y S4) son las que producen mayores dificultades si se observan los altos porcentajes de directivos ubicados en los niveles 1 y 2. Esto contrasta con las subdimensiones situadas en las otras dos dimensiones, en las que un alto porcentaje de directivos se ubica en los niveles más altos (3 y 4) y un menor porcentaje de directivos se sitúa en los niveles más bajos (1 y 2).

Figura 1.8

Porcentaje de evaluados de EBE por nivel alcanzado, según subdimensión



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

En el siguiente apartado, en cada subdimensión, la presentación de los datos se ha realizado en función de dos figuras y una tabla. Tras la primera figura, que presenta los resultados a nivel nacional por modalidad educativa, se describen estos resultados a partir de los criterios correspondientes a cada nivel en orden descendente: del nivel 4 al 1. En la segunda figura, se presentan los resultados por nivel alcanzado en EBR según región. Luego, se utiliza la tabla para describir los resultados por región más saltantes de los directivos de EBA y EBE. De esta forma, se señalan las regiones con un mayor y menor porcentaje de directivos en los niveles 3 y 4. Cabe resaltar que, para describir los datos de EBE, se ha establecido un número mínimo de 4 evaluados por región para poder realizar el análisis y, de esa manera, considerar a 10 regiones que cumplen con esa condición en casi todas las subdimensiones¹⁴. Dichas regiones son Áncash, Arequipa, Callao, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura.

¹⁴ Solo en el caso de la subdimensión 2, no son 10 sino 8 las regiones que tienen 4 o más evaluados: Áncash, Arequipa, Callao, Cusco, Ica, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura.

2.2.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos

La dimensión *Procesos pedagógicos* contiene las siguientes subdimensiones: *Planificación curricular* (S1), *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2), *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente* (S3), y *Seguimiento de los aprendizajes* (S4).

2.2.1.1. Subdimensión 1: Planificación curricular

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Planificación curricular* (S1) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S1C1: Los docentes cuentan con la planificación de sus unidades didácticas.		
	D1S1C2: Los docentes consideran que la IE les brinda apoyo pedagógico de cierta utilidad para su planificación curricular.	D1S1C4: Los docentes consideran que la IE les brinda apoyo pedagógico de utilidad para su planificación curricular.	
		D1S1C3: Los docentes cuentan con la planificación curricular de sus sesiones de aprendizaje.	
			D1S1C5: El directivo tiene la capacidad de brindar asesoría pertinente para la adecuada elaboración de sesiones de aprendizaje.
			D1S1C6: La IE cuenta con un sistema de planificación curricular colegiada.

Resultados nacionales en la subdimensión 1

La Figura 1.9 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Al revisarlos, se observa que un 33,5% de los directivos de EBR, un 35,2% de EBA y un 41,6% de EBE alcanzaron el nivel 4. Esto quiere decir que los directivos lograron que más del 80% de los docentes de la IE que dirigían contaran con la planificación de las unidades didácticas y de las sesiones de aprendizaje actualizadas al día de la visita de aplicación de la *Guía de observación*. Asimismo, se obtuvo evidencia que demostraba que a) cualquiera de las sesiones de aprendizaje asesoradas por el directivo cumplían con criterios básicos de calidad (coherencia, significatividad, evaluación formativa, etc.), b) los docentes consideraban que la IE les brindó apoyo pedagógico de utilidad para la elaboración de su planificación curricular anual y de sus unidades didácticas, y c) en la IE existía un sistema de planificación curricular colegiada que ofrecía espacios de discusión y reflexión para la elaboración, seguimiento de la implementación y/o ajuste periódico de la planificación curricular (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

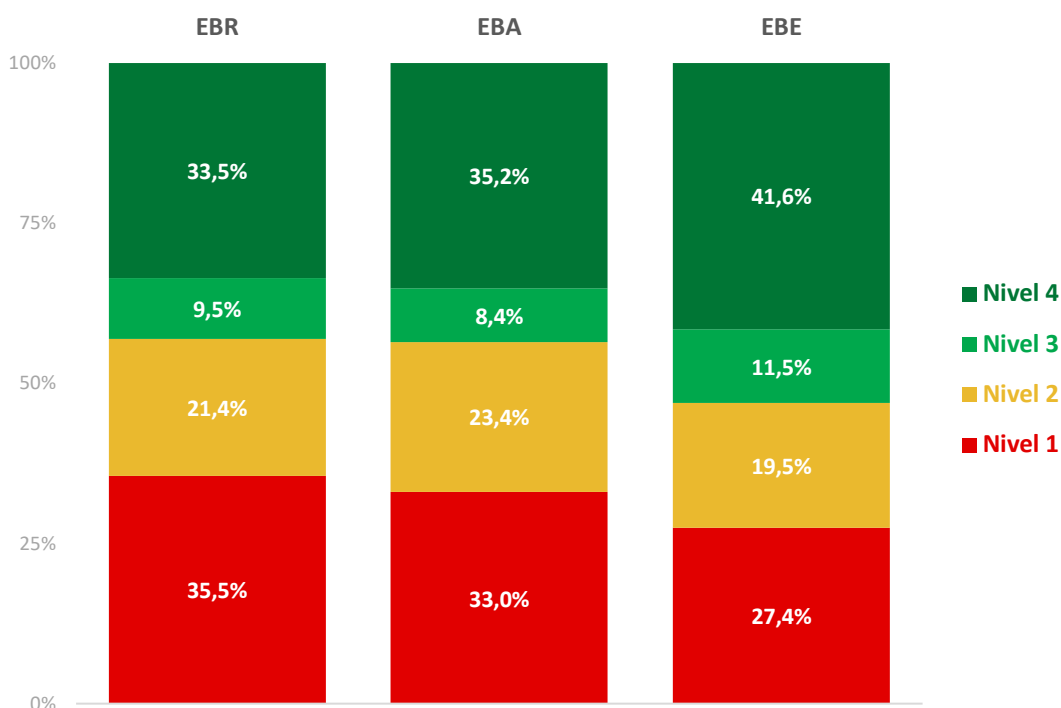
En esta misma línea, se observa que 9,5% de los directivos de EBR, 8,4% de EBA y 11,5% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Ello significa que este grupo logró que a) más del 80% de los docentes de la IE a su cargo contaran con la planificación de las unidades didácticas y de las sesiones de aprendizaje actualizadas al día de la visita de aplicación de la *Guía de observación*, y b) que los docentes percibieran que la IE les brindó apoyo pedagógico de utilidad para la planificación curricular. Sin embargo, no se demostró que las sesiones de aprendizaje asesoradas por el directivo cumplieran con criterios básicos de calidad y que en la IE existiera un sistema de planificación curricular colegiada.

Un 21,4% de directivos de EBR, 23,4% de EBA y 19,5% de EBE se situaron en el nivel 2. Esto significa que los directivos de este grupo lograron cumplir únicamente dos criterios: a) que los docentes percibieran que la IE les brindó apoyo pedagógico de cierta utilidad para la planificación curricular y b) que más del 80% de los docentes de la IE contaran con la planificación de las unidades didácticas actualizadas al día de la visita de aplicación de la *Guía de observación*.

Finalmente, un importante porcentaje de directivos se ubicó en el nivel 1 en esta subdimensión: 35,5% de EBR, 33,0% de EBA y 27,4% de EBE. Esto último indica que estos directivos no lograron cumplir con alguno de los criterios exigidos para el nivel 2.

Figura 1.9

Porcentaje de evaluados en Planificación curricular (S1) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 1

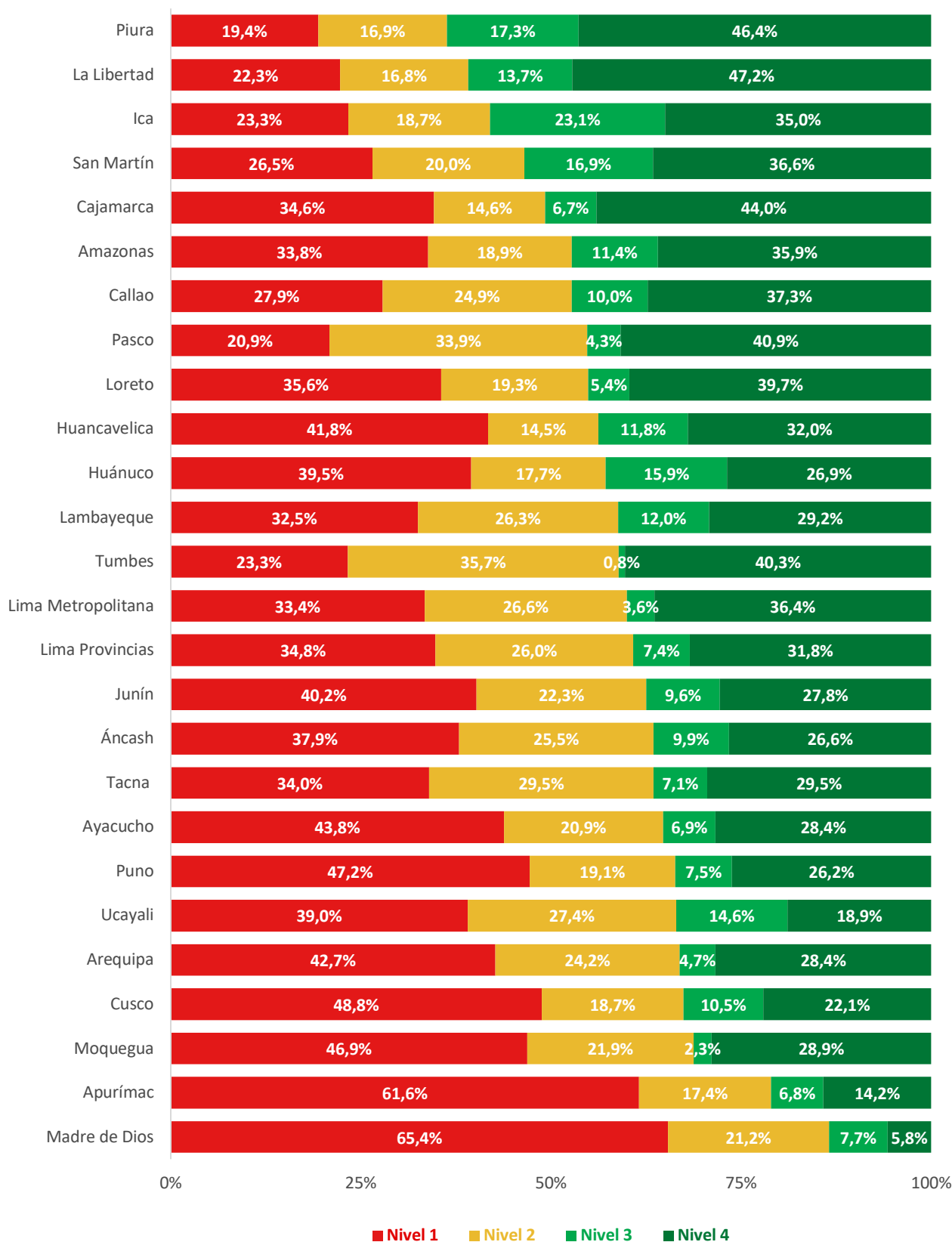
Al revisar los resultados de los directivos de EBR por región en lo referido a la planificación curricular (Figura 1.10), se evidencia que las regiones que cuentan con un mayor porcentaje de evaluados en el nivel más alto (nivel 4) son La Libertad (47,2%) y Piura (46,4%). Por el contrario, las regiones en las que los directivos de EBR se ubicaron en mayor porcentaje en el nivel más bajo (nivel 1) son Madre de Dios (65,4%) y Apurímac (61,6%).

En la Tabla 1.13, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Apurímac, Cusco y San Martín, en las que más del 80% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron La Libertad, Lima Provincias y Pasco, pues más del 60% se situó en los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Callao, Ica y Lambayeque, en las que más del 65% se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Junín, La Libertad y Piura, en las que el 80% o más logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.10

Porcentaje de evaluados de EBR en Planificación curricular (S1) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.13

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Planificación curricular (S1) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	14,3%	42,9%	-	42,9%	1	-	-	100,0%	-
Áncash	20	25,0%	25,0%	5,0%	45,0%	5	20,0%	-	-	80,0%
Apurímac	9	77,8%	11,1%	-	11,1%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	38,1%	28,6%	-	33,3%	6	33,3%	-	-	66,7%
Ayacucho	11	45,5%	9,1%	9,1%	36,4%	3	33,3%	66,7%	-	-
Cajamarca	13	46,2%	30,8%	15,4%	7,7%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%	5	-	80,0%	-	20,0%
Cusco	26	50,0%	30,8%	15,4%	3,8%	6	-	33,3%	16,7%	50,0%
Huancavelica	8	25,0%	50,0%	-	25,0%	1	-	-	100,0%	-
Huánuco	8	37,5%	25,0%	12,5%	25,0%	2	50,0%	-	-	50,0%
Ica	15	40,0%	6,7%	13,3%	40,0%	6	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%
Junín	17	29,4%	41,2%	11,8%	17,6%	5	-	-	-	100,0%
La Libertad	21	19,0%	19,0%	23,8%	38,1%	5	20,0%	-	40,0%	40,0%
Lambayeque	19	31,6%	31,6%	15,8%	21,1%	6	50,0%	33,3%	16,7%	-
Lima Metropolitana	90	27,8%	21,1%	3,3%	47,8%	38	26,3%	23,7%	5,3%	44,7%
Lima Provincias	12	-	16,7%	41,7%	41,7%	3	66,7%	33,3%	-	-
Loreto	14	35,7%	28,6%	-	35,7%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	25,0%	-	25,0%	1	-	100,0%	-	-
Pasco	8	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	42,9%	7,1%	7,1%	42,9%	5	20,0%	-	60,0%	20,0%
Puno	33	30,3%	21,2%	6,1%	42,4%	3	66,7%	-	-	33,3%
San Martín	11	54,5%	27,3%	-	18,2%	3	33,3%	-	33,3%	33,3%
Tacna	11	27,3%	27,3%	-	45,5%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	37,5%	12,5%	-	50,0%	1	100,0%	-	-	-
Ucayali	9	44,4%	11,1%	11,1%	33,3%	2	100,0%	-	-	-
Total	418	33,0%	23,4%	8,4%	35,2%	113	27,4%	19,5%	11,5%	41,6%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.1.2. Subdimensión 2: Monitoreo del trabajo docente en el aula¹⁵

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)* para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S2C1: El monitoreo del desempeño de los docentes en el aula tiene mediano cumplimiento.	D1S2C2: El monitoreo del desempeño de los docentes en el aula tiene alto cumplimiento.	D1S2C4: El monitoreo del desempeño de los docentes en el aula tiene muy alto cumplimiento.
		D1S2C3: El directivo maneja el instrumento <i>Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula</i> .	
			D1S2C5: El equipo directivo sistematiza los resultados de las observaciones de aula.

Resultados nacionales en la subdimensión 2

La Figura 1.11 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Se aprecia que, en el nivel más alto, se encuentran un 27,3% de directivos de EBR, un 29,4% de EBA y un 18,5% de EBE. Esto significa que los equipos directivos de este grupo de evaluados programaron al menos la visita diagnóstica y una visita de proceso para cada docente de la IE en el año. Además, lograron realizar al menos el 90% de las observaciones de aula programadas hasta el día de la visita de evaluación. Asimismo, se obtuvo evidencia que demostraba que estos directivos a) estaban certificados en el instrumento *Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula*, y b) habían sistematizado y analizado los resultados de las observaciones de aula, a partir de lo cual explicaron los logros y oportunidades de mejora de los docentes de la IE (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se ubicaron un 13,8% de directivos de EBR, un 9,7% de EBA y un 18,5% de EBE. Esto quiere decir que este grupo logró a) superar el examen de certificación en el instrumento *Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula*, b) programar al menos dos visitas (diagnóstica y de proceso) para todos los docentes de la IE, y c) llevar a cabo al menos dos tercios de las observaciones de aula programadas hasta el día de la visita de evaluación. Sin embargo, no demostraron haber sistematizado los resultados de las observaciones de aula.

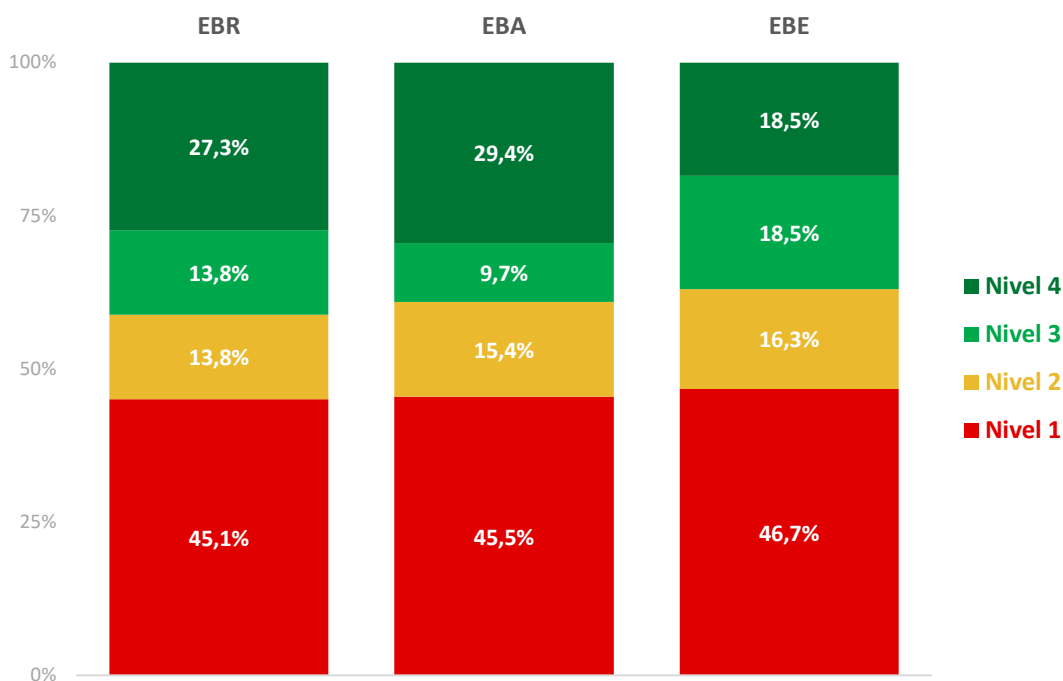
Por su parte, un 13,8% de directivos de EBR, un 15,4% de EBA y un 16,3% de EBE se situaron en el nivel 2. Esto indica que este grupo logró únicamente programar la visita diagnóstica y una visita de proceso para todos los docentes de la IE, y realizar, al menos, el 50% de las observaciones de desempeño en el aula programadas al día de la visita de evaluación.

Finalmente, llama la atención que casi la mitad de directivos evaluados (45,1% de EBR, 45,5% de EBA y 46,7% de EBE) no cumplió con el criterio exigido para ubicarse en el nivel 2: evidenciar un mediano cumplimiento del monitoreo. Esto quiere decir que el equipo directivo no realizó, por lo menos, el 50% de las observaciones del desempeño en el aula programadas (según el cronograma de observación de docentes en aula).

¹⁵ Esta subdimensión solo se considera en la evaluación de directivos de EBR, EBA y EBE sin aula a cargo, sin carga horaria o en función administrativa.

Figura 1.11

Porcentaje de evaluados en Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 2

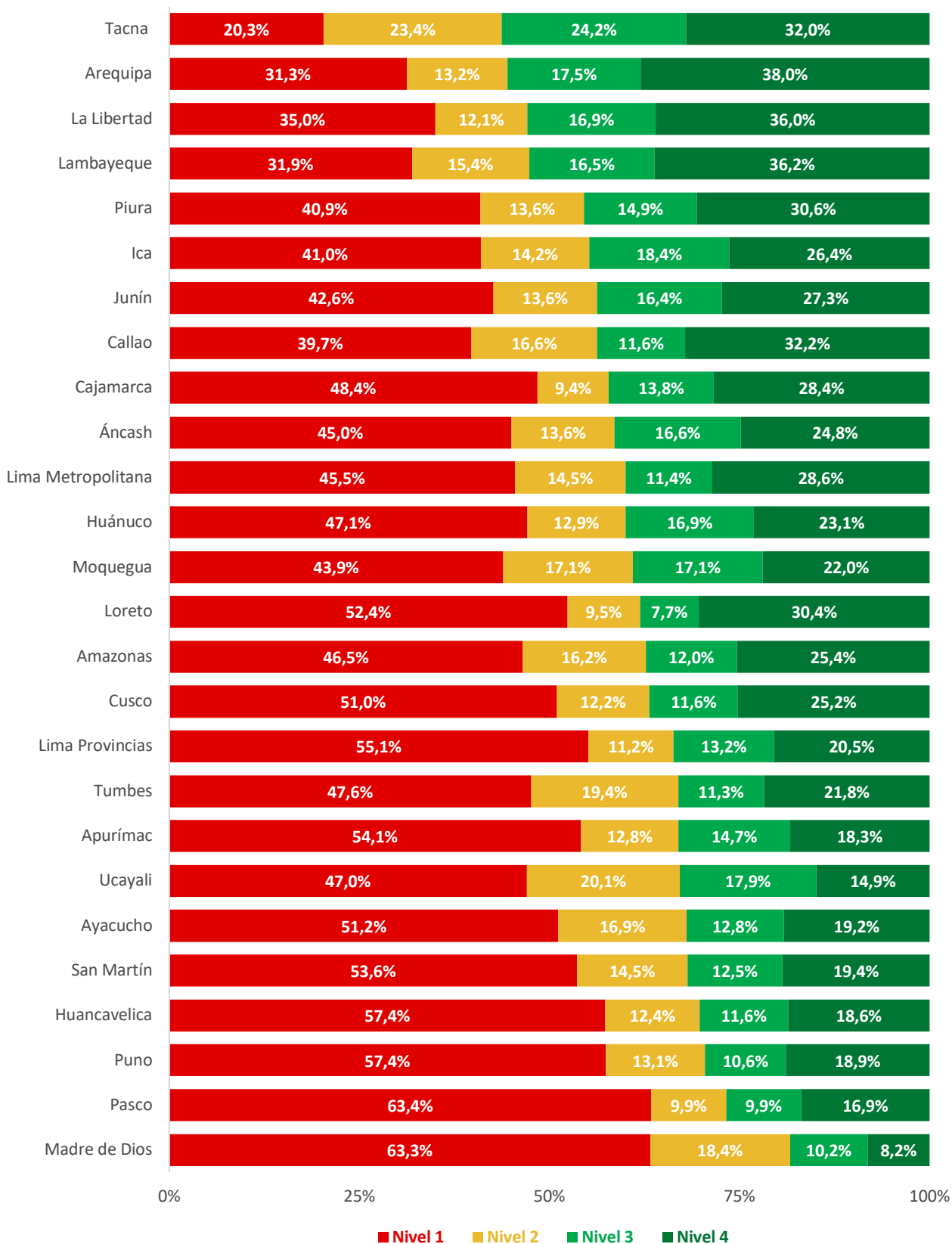
Los resultados regionales en EBR (Figura 1.12) evidencian importantes dificultades en el monitoreo del docente en el aula, ya que, en la gran mayoría de las regiones (21 de las 26 regiones), los directivos ubicados en el nivel 1 superan el 40%. Entre los casos más llamativos, se encuentran las regiones de Pasco (63,4% de directivos en el nivel 1) y Madre de Dios (63,3% de directivos en el nivel 1). Por otro lado, las regiones con un mayor porcentaje de directivos en el nivel 4 son Arequipa (38,0%), Lambayeque (36,2%), La Libertad (36,0%) y Tacna (32,0%). Cabe resaltar que esta última región es la que cuenta con un menor porcentaje de directivos en el nivel 1 (20,3%).

En la Tabla 1.14, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Junín, La Libertad, Loreto, Puno y Tumbes, en las que más del 70% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Arequipa, Callao y Tacna, pues el 60% o más se situó en los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Arequipa, Cusco y Lambayeque, en las que el 80% o más se ubicó en los niveles 1 y 2. Incluso, en la última región, todos los evaluados se ubicaron en el nivel 1.

Figura 1.12

Porcentaje de evaluados de EBR en Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.14

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	5	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	16	50,0%	12,5%	18,8%	18,8%	4	50,0%	-	25,0%	25,0%
Apurímac	3	33,3%	33,3%	33,3%	-	1	-	-	100,0%	-
Arequipa	17	23,5%	11,8%	11,8%	52,9%	5	40,0%	40,0%	-	20,0%
Ayacucho	7	57,1%	-	42,9%	-	2	100,0%	-	-	-
Cajamarca	9	55,6%	-	-	44,4%	2	-	-	-	100,0%
Callao	5	40,0%	-	-	60,0%	5	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Cusco	16	62,5%	6,3%	6,3%	25,0%	6	50,0%	33,3%	-	16,7%
Huancavelica	1	-	-	-	100,0%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	7	42,9%	-	-	57,1%	-	-	-	-	-
Ica	12	25,0%	33,3%	16,7%	25,0%	4	50,0%	-	50,0%	-
Junín	10	60,0%	10,0%	10,0%	20,0%	1	-	100,0%	-	-
La Libertad	4	50,0%	25,0%	25,0%	-	2	-	100,0%	-	-
Lambayeque	16	37,5%	18,8%	6,3%	37,5%	4	100,0%	-	-	-
Lima Metropolitana	67	44,8%	19,4%	6,0%	29,9%	36	47,2%	11,1%	22,2%	19,4%
Lima Provincias	6	50,0%	-	-	50,0%	3	100,0%	-	-	-
Loreto	14	57,1%	28,6%	7,1%	7,1%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	-	25,0%	25,0%	1	-	-	100,0%	-
Pasco	8	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	-	-	-	-	-
Piura	13	38,5%	23,1%	-	38,5%	5	40,0%	20,0%	40,0%	-
Puno	10	80,0%	-	20,0%	-	2	50,0%	50,0%	-	-
San Martín	10	40,0%	20,0%	10,0%	30,0%	3	33,3%	-	33,3%	33,3%
Tacna	4	25,0%	-	25,0%	50,0%	-	-	-	-	-
Tumbes	7	71,4%	-	-	28,6%	1	100,0%	-	-	-
Ucayali	8	50,0%	12,5%	-	37,5%	2	50,0%	50,0%	-	-
Total	279	45,5%	15,4%	9,7%	29,4%	92	46,7%	16,3%	18,5%	18,5%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.1.3. Subdimensión 3: Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente* (S3) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S3C1: En la IE se implementan medidas o estrategias de fortalecimiento docente.	D1S3C2: En la IE se implementan medidas o estrategias pertinentes de fortalecimiento docente basadas en el diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de sus docentes.	
		D1S3C3: En la IE se han desarrollado acciones de acompañamiento o fortalecimiento que han sido de utilidad para la mejora de la práctica docente.	
			D1S3C4: Existen espacios de trabajo colegiado entre docentes para el intercambio de experiencias y reflexión sobre prácticas pedagógicas.

Resultados nacionales en la subdimensión 3

La Figura 1.13 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional.

En primer lugar, un 47,6% de directivos de EBR, un 52,9% de EBA y un 55,8% de EBE se ubicaron en el nivel 4. Esto significa que los equipos directivos de este grupo de evaluados lograron implementar al menos una medida o estrategia pertinente de fortalecimiento docente basada en el diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de sus docentes, por ejemplo, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, etc. Asimismo, lograron que al menos el 70% de los docentes de la IE valore como útil o muy útil a) la retroalimentación recibida por parte de la IE luego de ser observados en su desempeño en el aula, y b) el conjunto de las acciones de acompañamiento o fortalecimiento realizadas por el equipo directivo. Además, este grupo de evaluados demostró haber generado como mínimo un espacio de trabajo colegiado; es decir, favoreció que los docentes de la IE compartieran, analizaran o reflexionaran sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas con otros colegas (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En segundo lugar, se aprecia que un 3,2% de directivos de EBR, un 3,1% de EBA y un 8,0% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Esto significa que, en la evaluación, se evidenció que en la IE se llevaron a cabo medidas o estrategias pertinentes de fortalecimiento docente sobre la base de un diagnóstico de necesidades. Asimismo, los docentes de la IE reportaron que estas acciones de fortalecimiento fueron de utilidad para la mejora de su práctica docente. No obstante, los docentes no consideraron que se haya generado algún espacio de trabajo colegiado.

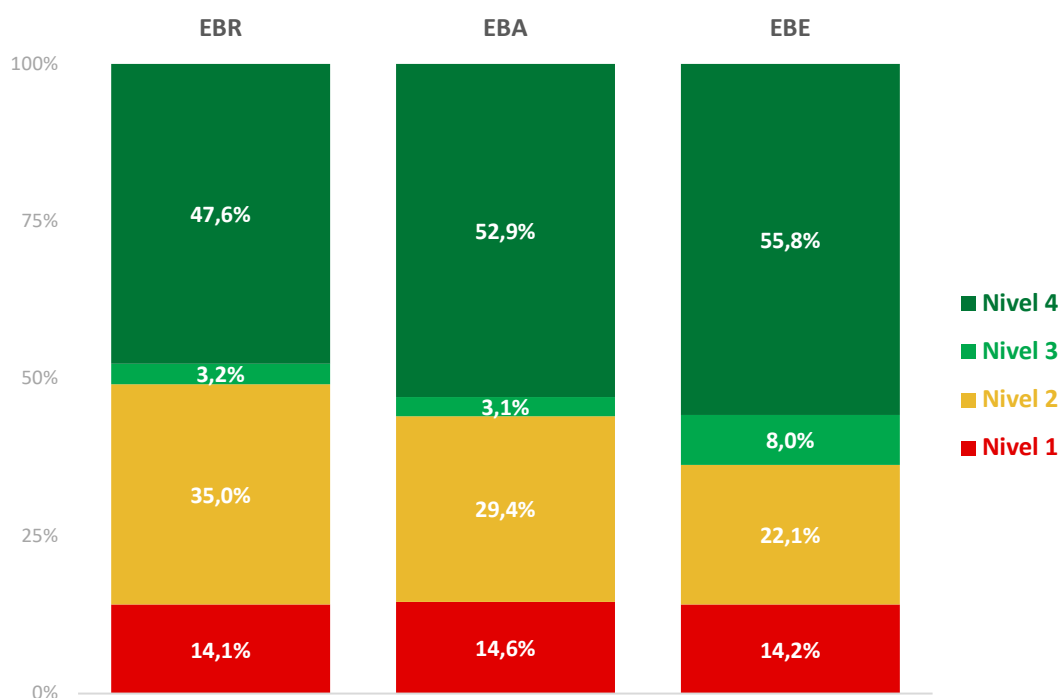
En tercer lugar, se encuentra que un 35,0% de los directivos de EBR, un 29,4% de EBA y un 22,1% de EBE se situaron en el nivel 2. Es decir, únicamente, implementaron alguna medida o estrategia de fortalecimiento

docente; sin embargo, no presentaron evidencia de que estas acciones se hayan realizado sobre la base de un diagnóstico de las necesidades de los docentes de la IE que dirigían.

Finalmente, alrededor de la décima parte de los directivos evaluados se ubicaron en el nivel 1 (14,1% de EBR, 14,6% de EBA y 14,2% de EBE). Esto implica que este grupo no presentó evidencia de que hubieran implementado por lo menos una estrategia de fortalecimiento docente en la IE.

Figura 1.13

Porcentaje de evaluados en Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 3

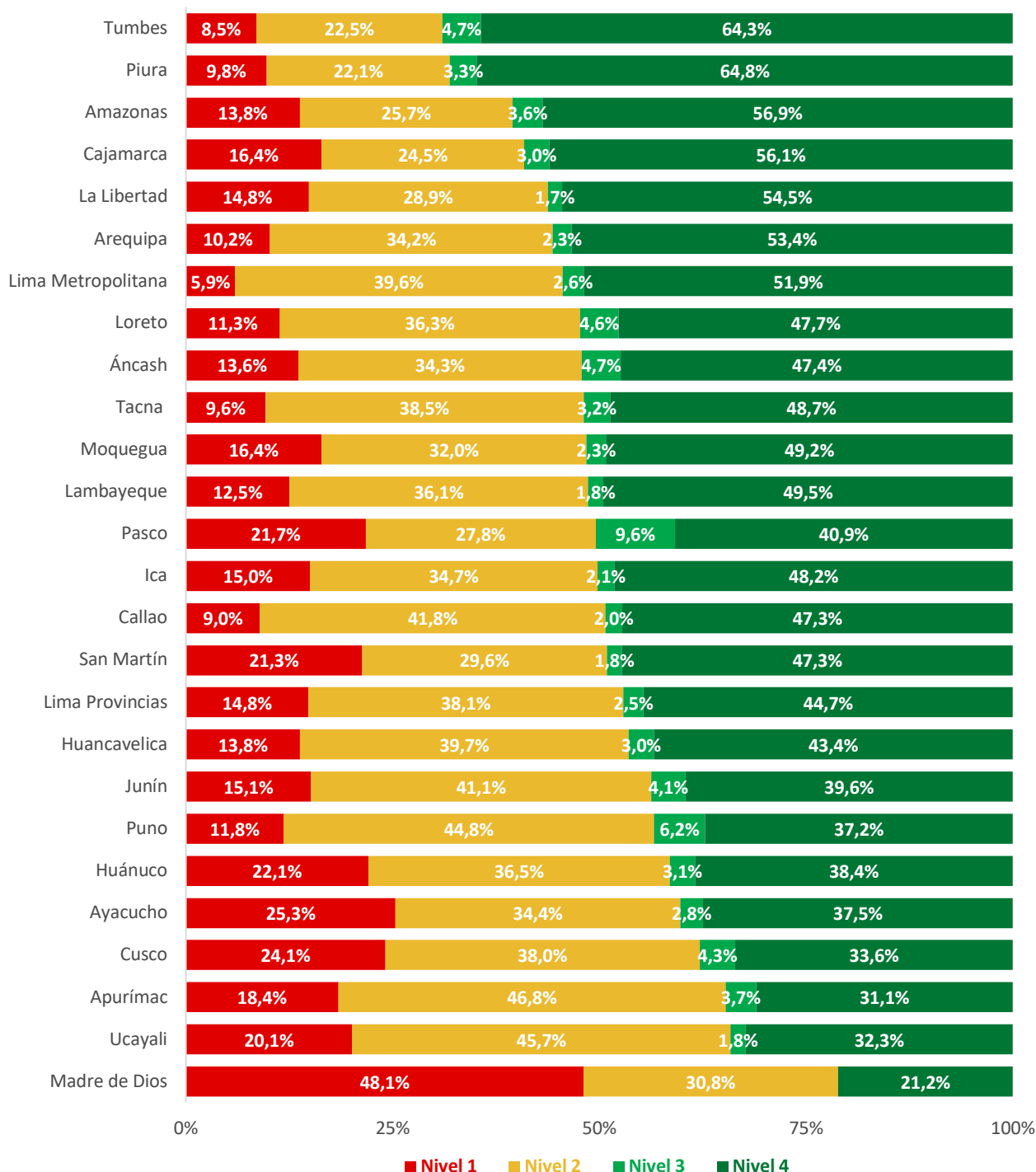
En la Figura 1.14, se muestran los resultados de los directivos de EBR por región en relación al acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente. Al respecto, se observa que únicamente las regiones de Piura (64,8%) y Tumbes (64,3%) superan el 60% de directivos situados en el nivel 4. Además, se encuentra que, en once regiones, más del 50% de directivos de EBR se ubicaron en los niveles 1 y 2. Las regiones con un mayor porcentaje de directivos en estos dos niveles son Madre de Dios (78,9%), Ucayali (65,8%), Apurímac (65,2%) y Cusco (62,1%).

En la Tabla 1.15, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Amazonas, Cusco, Huánuco, Junín y San Martín, en las que más del 60% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Tumbes y Ucayali, pues más del 70% logró los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Callao, Ica y Lambayeque, en las que el 60% o más se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Junín, La Libertad y Lima Metropolitana, en las que más del 70% se situó en los niveles 3 y 4.

Figura 1.14

Porcentaje de evaluados de EBR en Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.15

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	28,6%	57,1%	-	14,3%	1	-	100,0%	-	-
Áncash	20	5,0%	20,0%	-	75,0%	5	20,0%	20,0%	-	60,0%
Apurímac	9	33,3%	22,2%	-	44,4%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	4,8%	23,8%	4,8%	66,7%	6	16,7%	16,7%	-	66,7%
Ayacucho	11	9,1%	36,4%	9,1%	45,5%	3	-	66,7%	33,3%	-
Cajamarca	13	23,1%	15,4%	7,7%	53,8%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	33,3%	22,2%	-	44,4%	5	-	60,0%	20,0%	20,0%
Cusco	26	19,2%	42,3%	-	38,5%	6	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
Huancavelica	8	-	37,5%	12,5%	50,0%	1	-	100,0%	-	-
Huánuco	8	25,0%	37,5%	-	37,5%	2	50,0%	-	-	50,0%
Ica	15	13,3%	40,0%	-	46,7%	6	16,7%	50,0%	-	33,3%
Junín	17	-	76,5%	-	23,5%	5	-	20,0%	-	80,0%
La Libertad	21	14,3%	28,6%	4,8%	52,4%	5	20,0%	-	-	80,0%
Lambayeque	19	26,3%	31,6%	-	42,1%	6	66,7%	-	-	33,3%
Lima Metropolitana	90	7,8%	25,6%	3,3%	63,3%	38	7,9%	18,4%	13,2%	60,5%
Lima Provincias	12	33,3%	25,0%	-	41,7%	3	-	33,3%	-	66,7%
Loreto	14	21,4%	21,4%	-	57,1%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	25,0%	25,0%	-	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	28,6%	7,1%	57,1%	5	40,0%	-	-	60,0%
Puno	33	9,1%	24,2%	6,1%	60,6%	3	-	33,3%	33,3%	33,3%
San Martín	11	45,5%	18,2%	9,1%	27,3%	3	-	33,3%	-	66,7%
Tacna	11	18,2%	36,4%	-	45,5%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	12,5%	12,5%	-	75,0%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	11,1%	11,1%	-	77,8%	2	50,0%	50,0%	-	-
Total	418	14,6%	29,4%	3,1%	52,9%	113	14,2%	22,1%	8,0%	55,8%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.1.4. Subdimensión 4: Seguimiento de los aprendizajes

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Seguimiento de los aprendizajes* (S4) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	<p>D1S4C1: En la IE se gestiona la entrega oportuna de los informes de aprendizaje a las familias.</p> <p>D1S4C1_EBA: En la IE se gestiona la entrega oportuna de los informes de aprendizaje a los estudiantes.</p> <p>D1S4C1_EBE: En la IE se gestiona la entrega oportuna de los informes de avance del POI a las familias.</p>		
	<p>D1S4C2: En la IE se realiza un seguimiento de los aprendizajes y se promueven espacios para que los docentes reflexionen sobre el avance en los logros de aprendizaje de los estudiantes y establezcan planes de mejora.</p>		<p>D1S4C3 ^{1/}: Los informes de aprendizaje que se entregan a las familias contienen la calificación descriptiva</p> <p>D1S4C3_EBA ^{2/}: Los informes de aprendizaje que se entregan a los estudiantes contienen la calificación descriptiva</p> <p>D1S4C3_EBE: Los informes de aprendizaje o de avance del POI que se entregan a las familias contienen la calificación descriptiva.</p>
			<p>D1S4C4: Los planes de mejora de los aprendizajes que se proponen en la IE parten del diagnóstico preciso y detallado de las dificultades y logros de aprendizaje de los estudiantes; y además, plantean estrategias o medidas específicas de intervención pertinentes y coherentes con los enfoques curriculares vigentes.</p>

1/ Este criterio solo se considera para Inicial y Primaria.

2/ Este criterio solo se considera para los ciclos Inicial e Intermedio.

Resultados nacionales en la subdimensión 4

La Figura 1.15 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Se aprecia que un 53,5% de los directivos de EBR, un 57,7% de EBA y un 62,8% de EBE se ubicaron en el nivel 4. Es decir, realizaron las gestiones necesarias para que en las IE que lideraban se entregaran los informes de aprendizaje o de avance del POI¹⁶ con calificación descriptiva de los aprendizajes a las familias (EBR y EBE) o a los estudiantes (EBA). Cabe señalar que estos informes se entregaron en el plazo

¹⁶ Los informes de avance del POI (plan de orientación individual) corresponden a la modalidad educativa de EBE.

máximo de 20 días posteriores al fin del bimestre/trimestre (EBR y EBE) o del período parcial (EBA). Asimismo, lograron que en la IE se llevaran a cabo acciones de seguimiento de los aprendizajes, y se fomentaran espacios para que los docentes reflexionaran sobre el avance de los logros de los estudiantes y para que plantearan planes de mejora. Además, demostraron que los planes de mejora partían del diagnóstico de las necesidades educativas de los estudiantes, y que estos contenían estrategias o medidas de intervención pertinentes y coherentes con los enfoques curriculares (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

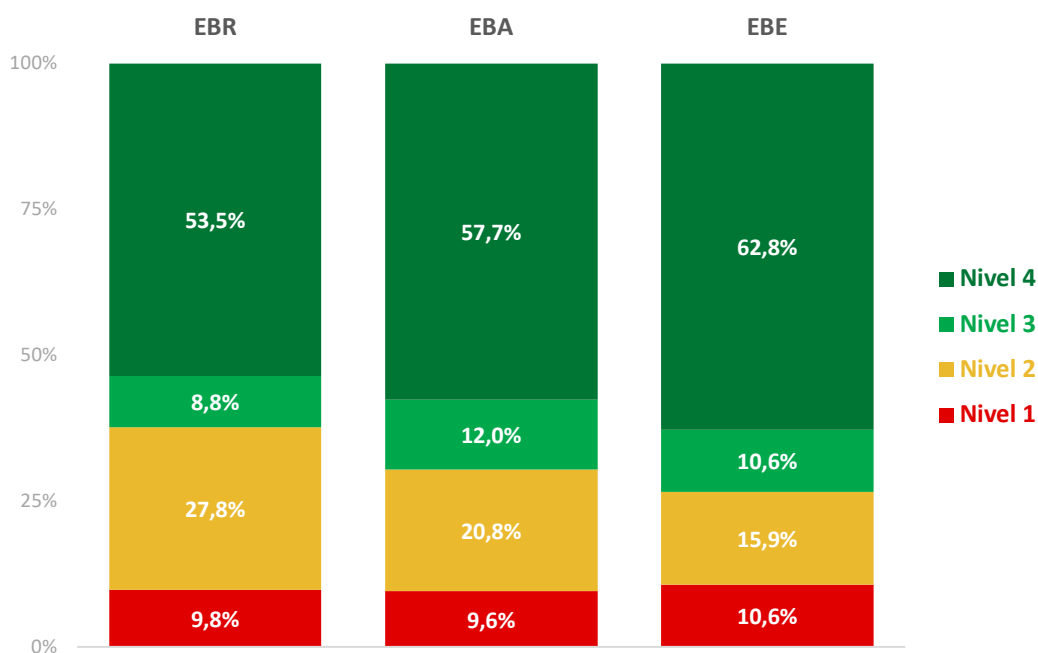
La figura muestra también que un 8,8% de directivos de EBR, un 12,0% de EBA y un 10,6% de EBE se situaron en el nivel 3. Es decir, los directivos de este grupo demostraron a) que en la IE que lideraban se gestionó la entrega oportuna de los informes de aprendizaje o de avance del POI con calificación descriptiva de los aprendizajes, b) que se realizaron acciones de seguimiento de los aprendizajes, y c) que se fomentaron espacios para la reflexión sobre el avance de los logros de los estudiantes y para el planteamiento de planes de mejora. Sin embargo, los directivos que alcanzaron este nivel no evidenciaron que los planes de mejora se desarrollaron a partir del diagnóstico de las dificultades y logros de aprendizaje de los estudiantes, o que incluían estrategias de intervención pertinentes y alineadas con los enfoques curriculares vigentes.

En esta misma línea, al revisar los resultados del nivel 2, se aprecia que un 27,8% de directivos de EBR, un 20,8% de EBA y un 15,9% de EBE se ubicaron en este nivel. Esto quiere decir que, en la IE donde ejercían el cargo, únicamente se gestionó la entrega oportuna de los informes de aprendizaje o de avance del POI a las familias o a los estudiantes.

Por último, un pequeño porcentaje de directivos (9,8% de EBR, 9,6% de EBA y 10,6% de EBE) no cumplieron con el criterio exigido para el nivel 2: entregar los informes de aprendizaje o de avance del POI a las familias o a los estudiantes en un plazo máximo de 20 días después de concluido el bimestre/trimestre o el período parcial.

Figura 1.15

Porcentaje de evaluados en Seguimiento de los aprendizajes (S4) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 4

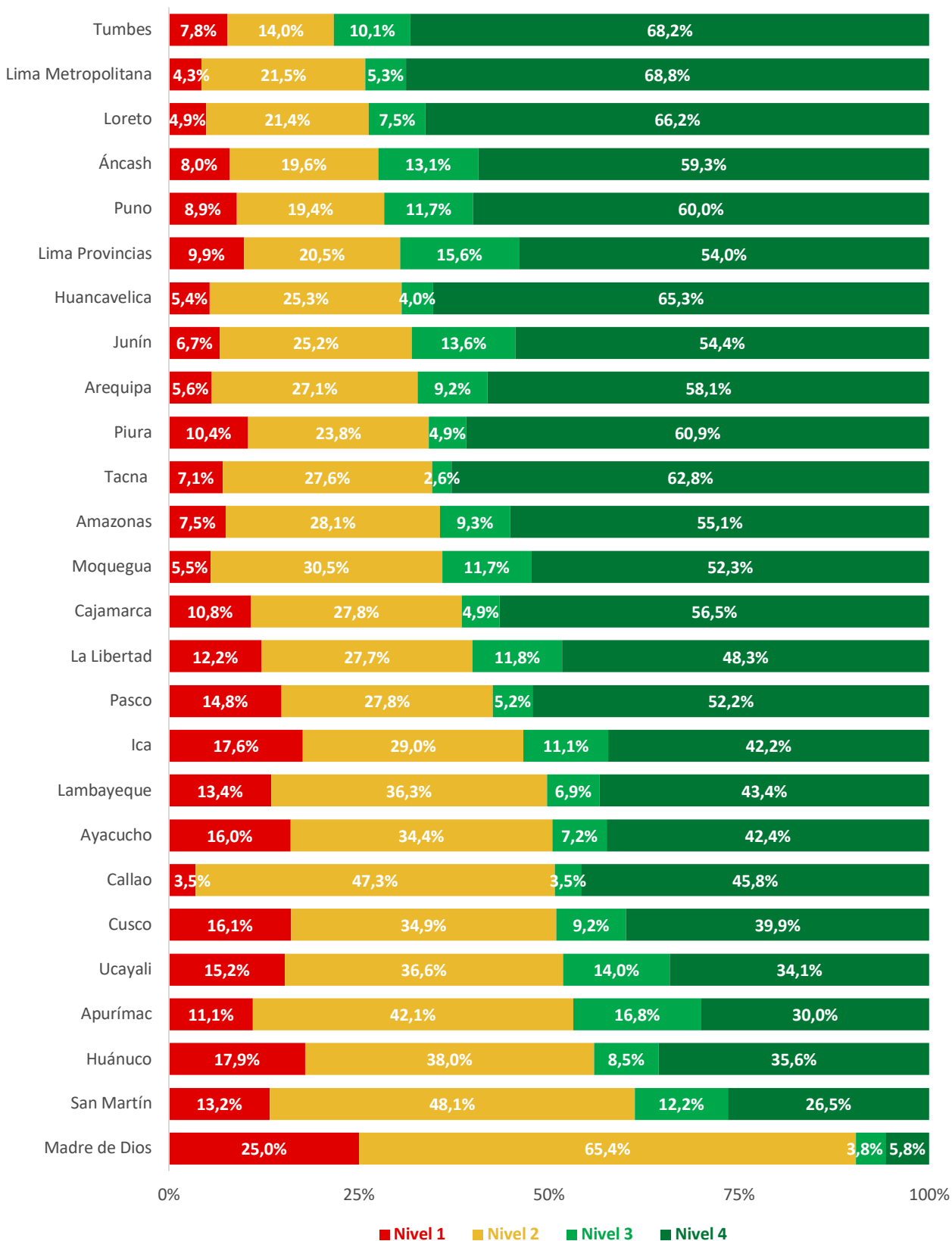
Al revisar los resultados de los directivos de EBR por región en el seguimiento de los aprendizajes (Figura 1.16), se aprecia que siete regiones cuentan con más del 60% de directivos ubicados en el nivel 4: Lima Metropolitana (68,8%), Tumbes (68,2%), Loreto (66,2%), Huancavelica (65,3%), Tacna (62,8%), Piura (60,9%) y Puno (60,0%). Por otro lado, la región que evidencia mayores dificultades es Madre de Dios, pues es la que cuenta con el mayor porcentaje de directivos en el nivel 1 (25,0%) y en el nivel 2 (65,4%), y el menor porcentaje de directivos en el nivel 4 (5,8%).

En la Tabla 1.16, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Cusco y San Martín, en las que más del 60% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Ica, Junín, Piura y Puno, pues el 80% o más lograron los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Callao, Lambayeque y Piura, en las que el 60% o más se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Junín y Lima Metropolitana, en las que el 80% o más logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.16

Porcentaje de evaluados de EBR en Seguimiento de los aprendizajes (S4) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.16

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Seguimiento de los aprendizajes (S4) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	-	42,9%	-	57,1%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	5,0%	5,0%	5,0%	85,0%	5	-	-	20,0%	80,0%
Apurímac	9	-	33,3%	22,2%	44,4%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	-	9,5%	-	90,5%	6	-	-	-	100,0%
Ayacucho	11	27,3%	9,1%	18,2%	45,5%	3	-	-	33,3%	66,7%
Cajamarca	13	15,4%	30,8%	15,4%	38,5%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%	5	40,0%	20,0%	-	40,0%
Cusco	26	19,2%	50,0%	3,8%	26,9%	6	16,7%	33,3%	-	50,0%
Huancavelica	8	12,5%	25,0%	-	62,5%	1	-	100,0%	-	-
Huánuco	8	12,5%	37,5%	-	50,0%	2	-	50,0%	-	50,0%
Ica	15	13,3%	6,7%	20,0%	60,0%	6	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%
Junín	17	-	5,9%	17,6%	76,5%	5	20,0%	-	20,0%	60,0%
La Libertad	21	9,5%	38,1%	14,3%	38,1%	5	20,0%	20,0%	-	60,0%
Lambayeque	19	15,8%	26,3%	21,1%	36,8%	6	16,7%	50,0%	-	33,3%
Lima Metropolitana	90	4,4%	16,7%	13,3%	65,6%	38	2,6%	7,9%	13,2%	76,3%
Lima Provincias	12	8,3%	41,7%	8,3%	41,7%	3	33,3%	33,3%	33,3%	-
Loreto	14	7,1%	14,3%	-	78,6%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	-	50,0%	-	1	-	100,0%	-	-
Pasco	8	-	25,0%	25,0%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	7,1%	7,1%	78,6%	5	20,0%	40,0%	-	40,0%
Puno	33	6,1%	6,1%	18,2%	69,7%	3	-	-	33,3%	66,7%
San Martín	11	45,5%	36,4%	-	18,2%	3	-	-	33,3%	66,7%
Tacna	11	-	27,3%	18,2%	54,5%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	12,5%	25,0%	-	62,5%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	11,1%	22,2%	22,2%	44,4%	2	50,0%	50,0%	-	-
Total	418	9,6%	20,8%	12,0%	57,7%	113	10,6%	15,9%	10,6%	62,8%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.1.5. Consideraciones respecto de la dimensión *Procesos pedagógicos*

Esta dimensión, que está conformada por las subdimensiones *Planificación curricular* (S1), *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2), *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente* (S3), y *Seguimiento de los aprendizajes* (S4), se enfocó en evaluar cómo los directivos promovieron el desarrollo de los docentes a nivel profesional, y cómo se implementó el acompañamiento sistemático (monitoreo) a los procesos de enseñanza y aprendizaje realizados por los docentes de su IE (Minedu, 2014).

Al revisar los resultados en cada una de las subdimensiones, se aprecia que, en la subdimensión de *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2) y en la de *Planificación curricular* (S1), la mayor parte de directivos se ubicaron en los niveles 1 y 2. La subdimensión *Monitoreo del trabajo docente en el aula* (S2) es la que más bajos resultados presenta en todas las modalidades educativas: 58,9% de los directivos de EBR, 60,9% de EBA y 63,0% de EBE se ubicaron en los niveles 1 y 2. Así, la EDDir evidencia que un alto porcentaje de los directivos evaluados únicamente logró demostrar que programó dos visitas a cada docente en el año y que realizó al menos el 50% de las observaciones de desempeño en el aula programadas al día de la visita de evaluación.

La siguiente subdimensión en la que los directivos presentan resultados más bajos es la de *Planificación curricular* (S1). En este caso, un importante porcentaje de directivos se situó en el nivel 1: 35,5% de EBR, 33,0% de EBA y 27,4% de EBE. Este grupo de directivos no logró promover que los docentes de la IE que tenían a su cargo contaran con la planificación de sus unidades didácticas ni de sus sesiones de aprendizaje. Además, los docentes de estas II. EE. consideraron que las orientaciones del directivo no fueron útiles para su planificación curricular anual ni para la elaboración de sus unidades didácticas. Adicionalmente, estos directivos no demostraron haber realizado una asesoría de calidad a los docentes, y no evidenciaron que existiera un sistema de planificación curricular colegiada que brindara espacios de discusión y reflexión para la elaboración, seguimiento de la implementación y/o el ajuste periódico de la planificación curricular.

En lo que se refiere a la subdimensión *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente* (S3), los porcentajes de los directivos ubicados en los niveles más bajos son los siguientes: 49,1% en EBR, 44,0% en EBA y 36,3% en EBE. Esto indica que los directivos mostraron dificultades para implementar medidas o estrategias de fortalecimiento docente basadas en el diagnóstico de necesidades o para desarrollar acciones de acompañamiento o fortalecimiento de utilidad para que los docentes mejoren su práctica. Además, en las II. EE. dirigidas por estos directivos, no se contaba con espacios de trabajo colegiado entre los docentes.

En la subdimensión *Seguimiento de los aprendizajes* (S4), los directivos de todas las modalidades presentaron mejores resultados en comparación con las demás subdimensiones que conforman la dimensión *Procesos pedagógicos*: 62,3% de los directivos de EBR, 69,7% de EBA y 73,4% de EBE se ubicaron en los niveles más altos. Es decir, estos directivos realizaron un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes, y entregaron a las familias/estudiantes el informe de aprendizaje o el POI con una calificación descriptiva¹⁷ dentro de los plazos establecidos. Asimismo, promovieron espacios de reflexión entre los docentes para establecer planes de mejora, y evidenciaron que dichos planes se basaron en un diagnóstico preciso y detallado de las necesidades educativas de los estudiantes. Además, implementaron estrategias de intervención coherentes con los enfoques curriculares.

A nivel regional, se encuentra que el desempeño de los directivos de EBR en algunas regiones muestra cierta regularidad en sus resultados, tanto en el nivel más alto como en el más bajo. Así, se aprecia que las regiones de Piura, La Libertad y Tumbes cuentan, en comparación con las demás, con algunos de los mayores

¹⁷ Esta calificación descriptiva solo se exige, en la modalidad de EBR, a los niveles Inicial y Primaria, y a la modalidad de EBE.

porcentajes de directivos situados en el nivel 4 para las subdimensiones de esta dimensión. En cambio, en regiones como Madre de Dios, Apurímac, Cusco y Puno, un alto porcentaje de directivos se ubicó en los niveles 1 y 2.

Con relación a los directivos de EBA, se encuentra que los directivos de la región Arequipa destacaron con buenos resultados en las subdimensiones *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)*, *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)* y *Seguimiento de los aprendizajes (S4)*, mientras que los directivos de la región Áncash obtuvieron buenos resultados en las subdimensiones *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)* y *Seguimiento de los aprendizajes (S4)*. Por otro lado, se aprecia que los evaluados de las regiones de Cusco y San Martín obtuvieron bajos resultados en las subdimensiones *Planificación curricular (S1)*, *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)* y *Seguimiento de los aprendizajes (S4)*; y, en la subdimensión *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)*, fueron las regiones de Loreto, Puno y Tumbes las que obtuvieron más bajos resultados.

Para el caso de EBE, en el que se analizaron las regiones de Áncash, Arequipa, Callao, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura, que tenían al menos 4 evaluados, se encuentra que las regiones que destacaron por sus mejores resultados fueron Junín, Áncash, La Libertad y Lima Metropolitana, cuyos directivos alcanzaron mejores niveles de logro en al menos dos subdimensiones de esta dimensión. Por el contrario, los directivos de Lambayeque obtuvieron un bajo desempeño en las cuatro subdimensiones que conforman esta dimensión; los directivos de la región Callao obtuvieron bajos resultados en las subdimensiones *Planificación curricular (S1)*, *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)* y *Seguimiento de los aprendizajes (S4)*; y los de la región Ica obtuvieron bajos resultados en las subdimensiones *Planificación curricular (S1)*, y *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)*.

2.2.2. Dimensión 2: Cultura escolar

La dimensión 2 *Cultura escolar* comprende las siguientes subdimensiones: *Participación de la comunidad educativa* (S5), *Clima escolar* (S6) y *Convivencia escolar* (S7).

2.2.2.1. Subdimensión 5: Participación de la comunidad educativa

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Participación de la comunidad educativa* (S5) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	<p>D2S5C1: En la IE se han constituido instancias formales de participación de los estudiantes ^{1/}.</p> <p>D2S5C1_EBA: En la IE se han constituido instancias formales de participación de los estudiantes.</p> <p><i>Para el caso de EBE, no se evalúa este criterio.</i></p>		
	<p>D2S5C2: En la IE se han constituido instancias formales de participación con representación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p>		
	<p>D2S5C3: En la IE se promueve la participación de las familias.</p> <p>D2S5C3_EBE: En la IE se promueve la participación e involucramiento de las familias.</p> <p><i>Para el caso de EBA, no se evalúa este criterio.</i></p>		
	<p>D2S5C4 ^{1/}: El Municipio Escolar, u otra forma de organización estudiantil, fue elegido por la mayoría de los estudiantes de forma democrática.</p> <p>D2S5C4_EBA: El Consejo Participativo Estudiantil (COPAE), u otra forma de organización estudiantil, fue elegido por la mayoría de los estudiantes de forma democrática.</p> <p><i>Para el caso de EBE, no se evalúa este criterio.</i></p>		
	<p>D2S5C5: El directivo tiene un liderazgo democrático que promueve una alta participación de los docentes en las decisiones de la IE.</p>		<p>D2S5C7: El directivo tiene un liderazgo democrático que promueve una muy alta participación de los docentes en las decisiones de la IE.</p>
			<p>D2S5C6 ^{1/}: El Municipio Escolar u otra forma de organización estudiantil, funciona como una instancia de representación real.</p> <p>D2S5C6_EBA: El Consejo Participativo Estudiantil (COPAE), u otra forma de organización estudiantil, funciona como una instancia de representación real.</p> <p><i>Para el caso de EBE, no se evalúa este criterio.</i></p>

^{1/} Este criterio solo se considera para el nivel Secundaria en el caso de EBR.

Resultados nacionales en la subdimensión 5

La Figura 1.17 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional.

Un 61,4% de directivos de EBR, un 60,0% de EBA y un 78,8% de EBE se ubicaron en el nivel 4. Esto quiere decir que estos directivos presentaron evidencia de que en la IE que estaba a su cargo se habían constituido dos tipos de instancias formales de participación: a) la de los representantes de los diferentes miembros de la comunidad educativa (el CONEI¹⁸), y b) la de los estudiantes, tales como el Municipio Escolar (EBR Secundaria) y el COPAE¹⁹ (EBA), los que fueron elegidos democráticamente y demostraron cumplir con un plan de trabajo. Además, presentaron evidencia de que la IE contaba con estrategias que promovían la participación o involucramiento de las familias, las cuales reportaron haber sido convocadas con el fin de promover los logros de aprendizaje o el bienestar de los estudiantes. Del mismo modo, estos directivos se caracterizaron por ejercer un liderazgo democrático que promovía una muy alta participación de los docentes en las decisiones de la IE. Es decir, casi siempre o siempre, escucharon las propuestas de los docentes, aceptaron sus críticas constructivas o sugerencias de mejora, los involucraron en la toma de decisiones sobre asuntos que les competían, y respetaron los acuerdos tomados en conjunto (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En la figura, también se aprecia que un 15,5% de directivos de EBR, un 12,9% de EBA y un 6,2% de EBE se situaron en el nivel 3. Esto implica que los directivos evidenciaron que en la IE que dirigían se constituyó tanto el CONEI como alguna instancia formal y democrática de participación estudiantil; sin embargo, no pudieron comprobar que esta última tuviera un plan de trabajo que se implementara regularmente a través de actividades o sesiones. Adicionalmente, demostraron que la IE promovía la participación o involucramiento de las familias en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Finalmente, estos directivos ejercieron un liderazgo democrático que con frecuencia realizaba acciones que promovían la alta participación de los docentes en las decisiones de la IE.

Un 17,1% de directivos de EBR, un 18,2% de EBA y un 13,3% de EBE se ubicaron en el nivel 2. Este grupo de directivos únicamente presentó evidencia de que en la IE que lideraban se habían constituido el CONEI y alguna instancia formal de participación estudiantil, aunque no demostró que esta última se hubiera elegido democráticamente ni que cumpliera con la ejecución de su plan de trabajo (Minedu, 2018a).

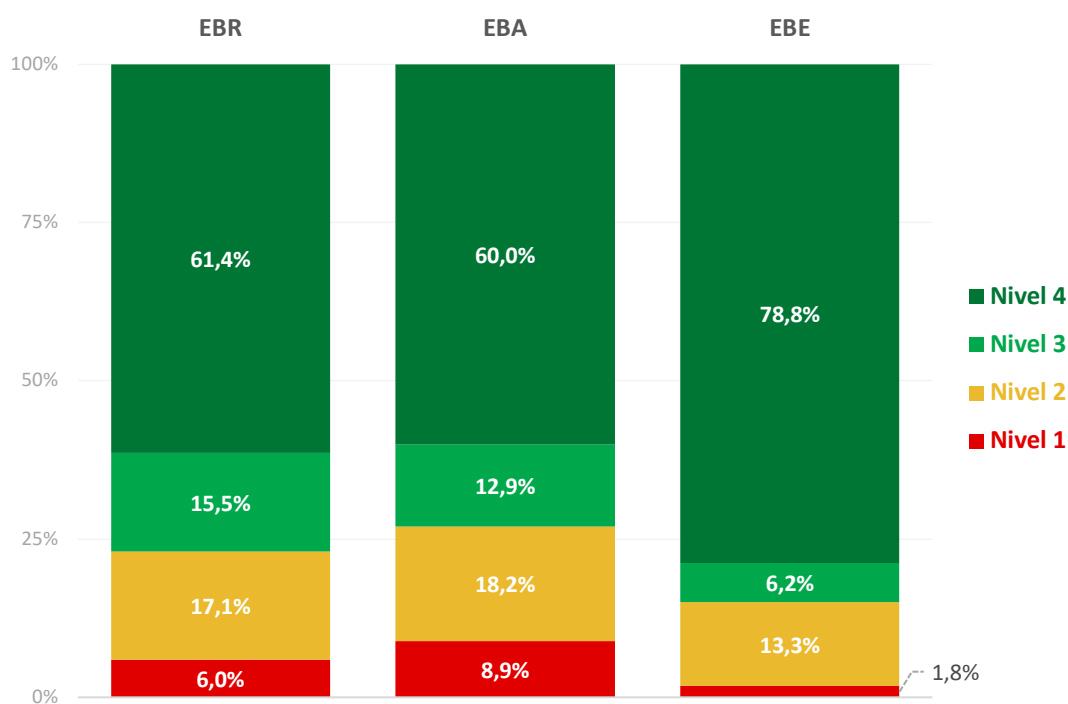
Finalmente, solo un pequeño porcentaje (6,0% en EBR, 8,9% en EBA y 1,8% en EBE) no cumplió con alguno de los criterios exigidos para el nivel 2.

¹⁸ CONEI: Consejo Educativo Institucional

¹⁹ COPAE: Consejo Participativo Estudiantil

Figura 1.17

Porcentaje de evaluados en Participación de la comunidad educativa (S5) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 5

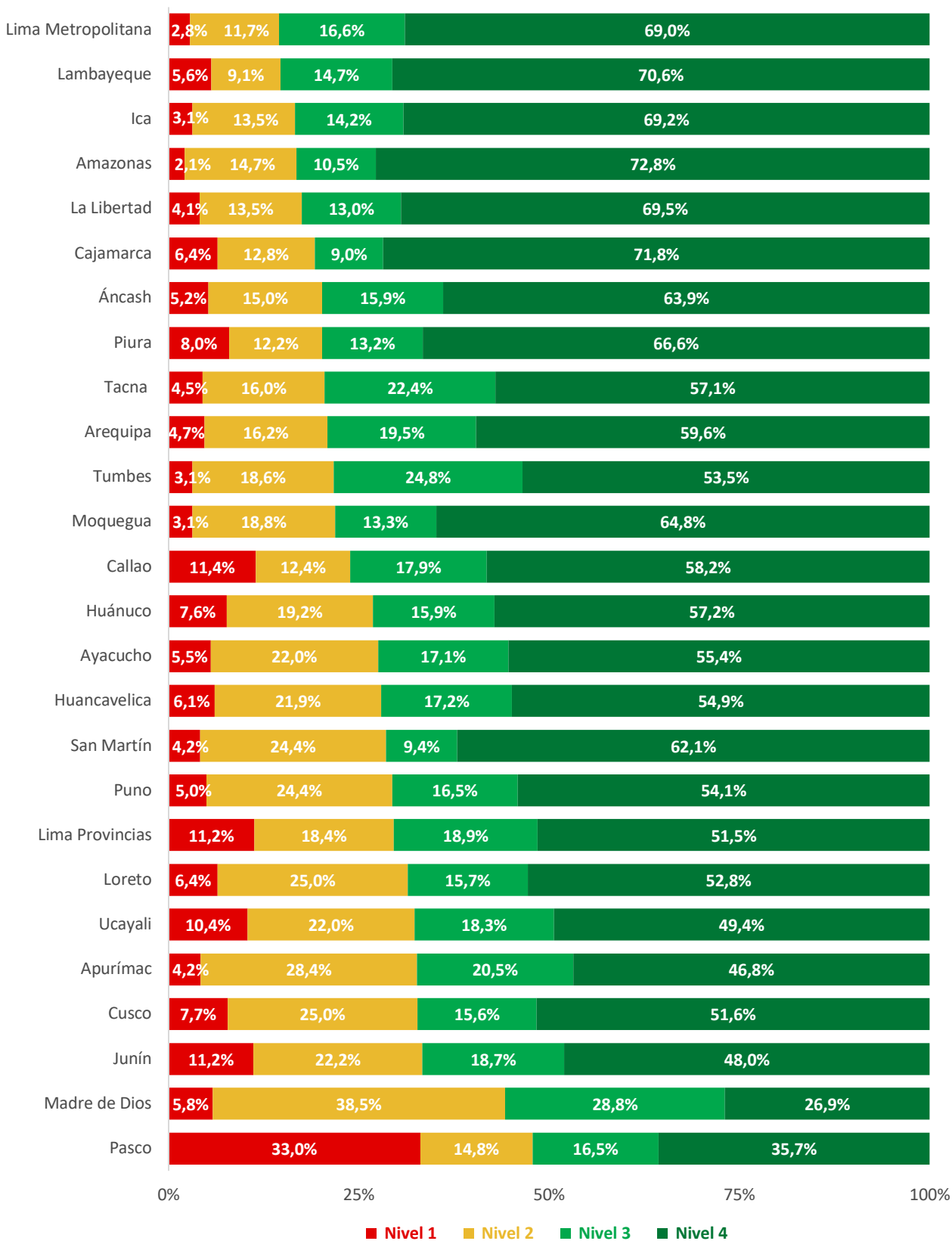
En la Figura 1.18, se muestran los resultados de los directivos de EBR por región en cuanto a la participación de la comunidad educativa. Al respecto, se tiene que, en diez regiones, más del 60% de directivos se ubicaron en el nivel 4. Las regiones que cuentan con un mayor porcentaje de directivos en este nivel son Amazonas (72,8%), Cajamarca (71,8%) y Lambayeque (70,6%). En contraste, en seis regiones, más del 30% de directivos se encuentra en los niveles 1 y 2: Pasco (47,8%), Madre de Dios (44,3%), Junín (33,4%), Cusco (32,7%), Ucayali (32,4%) y Loreto (31,4%).

En la Tabla 1.17, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, la región en la que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fue Amazonas, en la que más del 60% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Cajamarca, Junín, Lima Metropolitana, Lima Provincias y Loreto, pues más del 80% logró situarse en los niveles 3 y 4.

En el caso de EBE, la región en la que los evaluados obtuvieron más bajos resultados fue Piura ya que el 40% de ellos se ubicó en el nivel 2, mientras que las regiones en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Cusco, Junín, Lambayeque y Lima Metropolitana, en las que más del 80% se ubicó en los niveles 3 y 4.

Figura 1.18

Porcentaje de evaluados de EBR en Participación de la comunidad educativa (S5) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.17

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Participación de la comunidad educativa (S5) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	42,9%	28,6%	-	28,6%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	5,0%	10,0%	-	85,0%	5	-	-	-	100,0%
Apurímac	9	-	44,4%	11,1%	44,4%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	-	14,3%	14,3%	71,4%	6	-	33,3%	-	66,7%
Ayacucho	11	18,2%	18,2%	18,2%	45,5%	3	-	33,3%	-	66,7%
Cajamarca	13	15,4%	-	7,7%	76,9%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	5	20,0%	-	-	80,0%
Cusco	26	-	42,3%	11,5%	46,2%	6	-	16,7%	16,7%	66,7%
Huancavelica	8	12,5%	12,5%	-	75,0%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	8	12,5%	25,0%	37,5%	25,0%	2	-	-	-	100,0%
Ica	15	6,7%	20,0%	-	73,3%	6	-	33,3%	16,7%	50,0%
Junín	17	-	17,6%	35,3%	47,1%	5	-	-	-	100,0%
La Libertad	21	19,0%	4,8%	14,3%	61,9%	5	-	20,0%	-	80,0%
Lambayeque	19	26,3%	10,5%	10,5%	52,6%	6	-	-	16,7%	83,3%
Lima Metropolitana	90	4,4%	14,4%	11,1%	70,0%	38	-	10,5%	5,3%	84,2%
Lima Provincias	12	8,3%	8,3%	8,3%	75,0%	3	-	-	33,3%	66,7%
Loreto	14	-	14,3%	35,7%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	-	-	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	-	37,5%	25,0%	37,5%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	21,4%	21,4%	14,3%	42,9%	5	-	40,0%	-	60,0%
Puno	33	3,0%	21,2%	6,1%	69,7%	3	-	33,3%	33,3%	33,3%
San Martín	11	18,2%	27,3%	36,4%	18,2%	3	33,3%	33,3%	-	33,3%
Tacna	11	27,3%	18,2%	18,2%	36,4%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	-	25,0%	-	75,0%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	-	33,3%	-	66,7%	2	-	-	-	100,0%
Total	418	8,9%	18,2%	12,9%	60,0%	113	1,8%	13,3%	6,2%	78,8%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.2.2. Subdimensión 6: Clima escolar

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Clima escolar* (S6) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	D2S6C1: El directivo trata con respeto a los docentes.		
	D2S6C2: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
	D2S6C2_EBA: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3_EBA: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
	D2S6C2_EBE: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son buenas.	D2S6C3_EBE: Las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa son muy buenas.	
			D2S6C4: El directivo promueve las buenas relaciones interpersonales entre los docentes.
			D2S6C5: La IE desarrolla acciones para preservar o mejorar el clima escolar.

Resultados nacionales en la subdimensión 6

La Figura 1.19 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Se aprecia que un 47,2% de directivos de EBR, un 66,5% de EBA y un 64,6% de EBE se situaron en el nivel 4. Esto quiere decir que los directivos trataron con respeto a los docentes de la IE que tenían a su cargo, lo que se evidencia en el hecho de que al menos el 90% de los docentes consideraron que el directivo los trataba siempre de manera respetuosa (evitando ofensas, agresiones o discriminaciones, y sin que exista evidencia fehaciente de faltas de respeto por parte del directivo hacia los docentes). Del mismo modo, al menos el 80% de los docentes consideraron que el directivo favoreció las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre ellos. Además, las familias (EBR Inicial, EBR Primaria y EBE), los estudiantes (EBR Secundaria y EBA) y los docentes (EBR, EBA y EBE) reportaron que las relaciones dentro de la IE eran muy buenas. Es decir, con mucha frecuencia o siempre, ellos se trataban con respeto y colaboraban unos con otros. Adicionalmente, el directivo presentó evidencia que demostró que en la IE se habían impulsado o desarrollado medidas o acciones para preservar o mejorar el clima escolar (clima institucional o clima del aula) (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se ubicaron un 15,5% de directivos de EBR, un 15,1% de EBA y un 15,9% de EBE. Esto significa que al menos el 90% de docentes consideraron que el directivo los trataba siempre de manera respetuosa. Además, situarse en este nivel implica que los integrantes de la comunidad educativa (docentes, padres o estudiantes según corresponda) consideraron que las relaciones entre ellos eran muy buenas. Sin embargo, la proporción

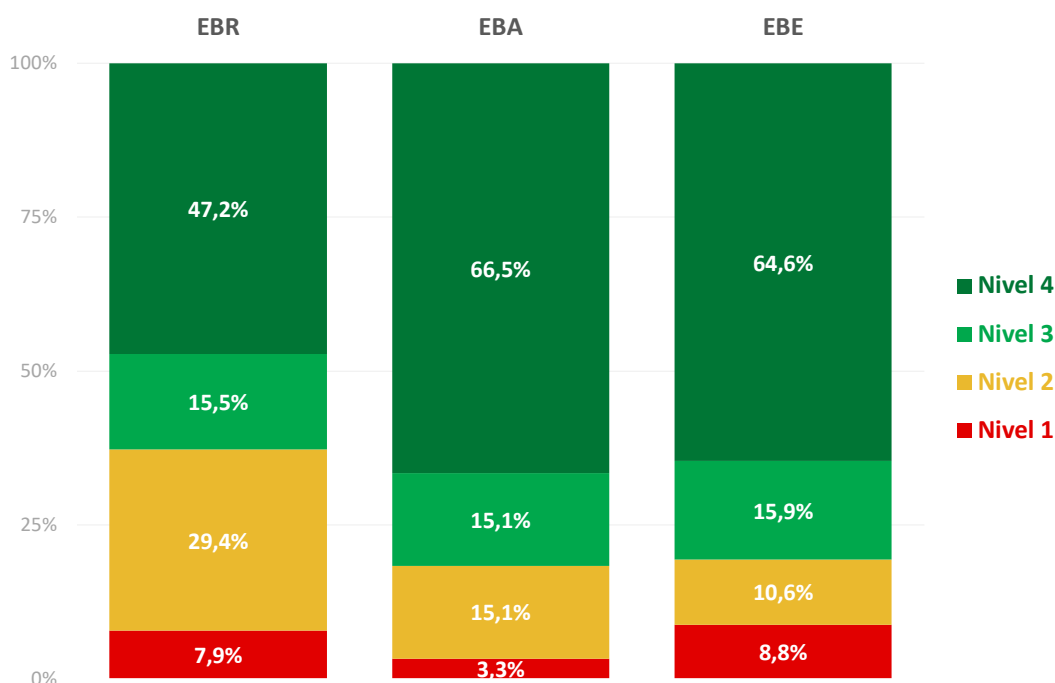
de docentes de la IE que reportaron que su directivo promovía las buenas relaciones interpersonales y el respeto entre ellos no alcanzó el porcentaje requerido para alcanzar el nivel 4 (80%). Asimismo, el directivo no presentó evidencia suficiente que demostrara que en la IE se habían impulsado o desarrollado acciones para preservar o mejorar el clima escolar.

Un 29,4%, de directivos de EBR, un 15,1% de EBA y un 10,6% de EBE se situaron en el nivel 2. Esto quiere decir que se cumplieron dos de los criterios evaluados: los directivos trataron respetuosamente a los docentes de la IE que dirigían y los actores de la comunidad educativa reportaron que las relaciones entre ellos eran buenas (es decir, con frecuencia se trataban con respeto).

Es importante resaltar que solo un pequeño porcentaje de directivos no lograron cumplir con alguno de los criterios necesarios para alcanzar el nivel 2 (7,9% en EBR, 3,3% en EBA y 8,8% en EBE), razón por la cual se ubicaron en el nivel 1.

Figura 1.19

Porcentaje de evaluados en Clima escolar (S6) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 6

Al analizar los resultados de los directivos de EBR por región en lo que se refiere al clima escolar (Figura 1.20), se evidencia que, en tres regiones, el 60% de directivos se ubicaron en el nivel 4: Cajamarca (69,0%), Amazonas (66,5%) y Piura (60,4%). En contraste, las regiones con un alto porcentaje de directivos ubicados en el nivel más bajo son Madre de Dios (38,5%), Pasco (18,3%), Apurímac (15,3%) y Puno (15,2%).

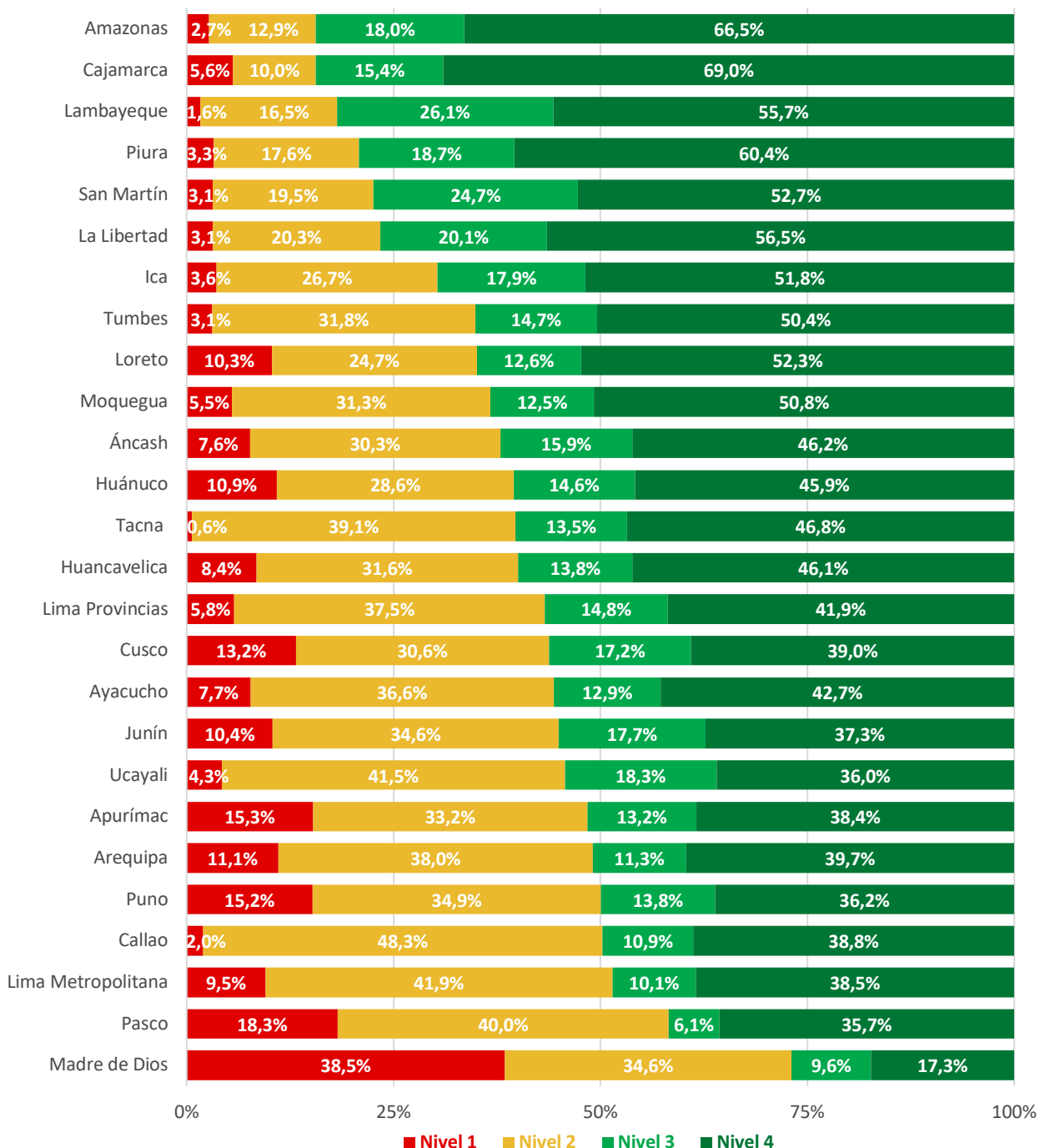
En la Tabla 1.18, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Cusco y Huánuco, en las que más del 40% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en

las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Áncash, Cajamarca, Huancavelica, La Libertad, Lima Provincias, Loreto, Moquegua, Piura y Ucayali, pues el 90% o más logró los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Cusco e Ica, en las que el 50% se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Callao, Junín, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura, en las que el 80% o más logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.20

Porcentaje de evaluados de EBR en Clima escolar (S6) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.18

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Clima escolar (S6) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	14,3%	-	14,3%	71,4%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	-	5,0%	10,0%	85,0%	5	20,0%	-	-	80,0%
Apurímac	9	-	11,1%	22,2%	66,7%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	-	23,8%	14,3%	61,9%	6	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
Ayacucho	11	-	27,3%	9,1%	63,6%	3	-	33,3%	66,7%	-
Cajamarca	13	-	-	30,8%	69,2%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	22,2%	-	11,1%	66,7%	5	-	-	20,0%	80,0%
Cusco	26	11,5%	34,6%	19,2%	34,6%	6	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
Huancavelica	8	-	-	-	100,0%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	8	-	50,0%	-	50,0%	2	-	-	-	100,0%
Ica	15	-	20,0%	6,7%	73,3%	6	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%
Junín	17	-	35,3%	11,8%	52,9%	5	-	-	20,0%	80,0%
La Libertad	21	4,8%	4,8%	14,3%	76,2%	5	20,0%	-	20,0%	60,0%
Lambayeque	19	-	10,5%	26,3%	63,2%	6	16,7%	-	16,7%	66,7%
Lima Metropolitana	90	1,1%	18,9%	12,2%	67,8%	38	5,3%	13,2%	10,5%	71,1%
Lima Provincias	12	-	-	16,7%	83,3%	3	-	33,3%	-	66,7%
Loreto	14	-	7,1%	14,3%	78,6%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	-	-	50,0%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	-	12,5%	25,0%	62,5%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	-	-	92,9%	5	-	20,0%	40,0%	40,0%
Puno	33	9,1%	15,2%	18,2%	57,6%	3	33,3%	-	33,3%	33,3%
San Martín	11	9,1%	9,1%	45,5%	36,4%	3	-	-	-	100,0%
Tacna	11	9,1%	18,2%	27,3%	45,5%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	-	12,5%	-	87,5%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	-	-	-	100,0%	2	-	-	-	100,0%
Total	418	3,3%	15,1%	15,1%	66,5%	113	8,8%	10,6%	15,9%	64,6%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.2.3. Subdimensión 7: Convivencia escolar

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Convivencia escolar* (S7) para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	D2S7C1: En la IE se han elaborado y aprobado normas de convivencia de la institución para el presente año.		
	D2S7C2: El directivo identifica las situaciones de violencia escolar que se presentan en su institución educativa.		
	D2S7C2_EBE: El directivo detecta las situaciones de violencia escolar que se presentan en su institución educativa.		
	D2S7C3: Las normas de convivencia de la IE se han elaborado con la participación de la comunidad educativa y se han difundido entre los actores de la comunidad educativa.		
	D2S7C4: El directivo gestiona la atención adecuada de las situaciones de violencia escolar que se presentan en su IE.		
			D2S7C5: En la IE se realizan acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar que se presentan.

Resultados nacionales en la subdimensión 7

La Figura 1.21 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Estos resultados indican que la mayoría de los directivos lograron cumplir con los criterios evaluados, como lo comprueba el hecho de que un importante porcentaje de ellos se haya ubicado en el nivel 4: un 71,2% de los directivos de EBR, un 68,2% de EBA y un 77,9% de EBE. Es decir, los directivos de este grupo demostraron a) que la IE que tenían a su cargo contaba con normas de convivencia, b) que estas se elaboraron con la participación de los integrantes de la comunidad educativa (equipo directivo, personal docente, personal administrativo y estudiantes) y c) que desarrollaron acciones para difundirlas entre ellos. Adicionalmente, estos directivos identificaron situaciones de violencia escolar a partir de la definición²⁰ del SíseVe. Además, gestionaron la atención adecuada de estas situaciones (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre) con precisiones que variaron según el tipo de violencia y agresor. Finalmente, acreditaron que en la IE se realizaron acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar (Minedu, 2018a; R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

También se visualiza que un 5,8% de directivos de EBR, un 6,2% de EBA y un 2,7% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Esto implica que los directivos demostraron que la IE que lideraban contaba con normas de convivencia, que estas se elaboraron con la participación de toda la comunidad educativa y que desarrollaron acciones para difundirlas. Además, detectaron situaciones de violencia de acuerdo con la definición del SíseVe y gestionaron su atención adecuada. Sin embargo, este grupo de evaluados no presentó evidencia que demostrara que se realizaron acciones para prevenir situaciones de violencia escolar.

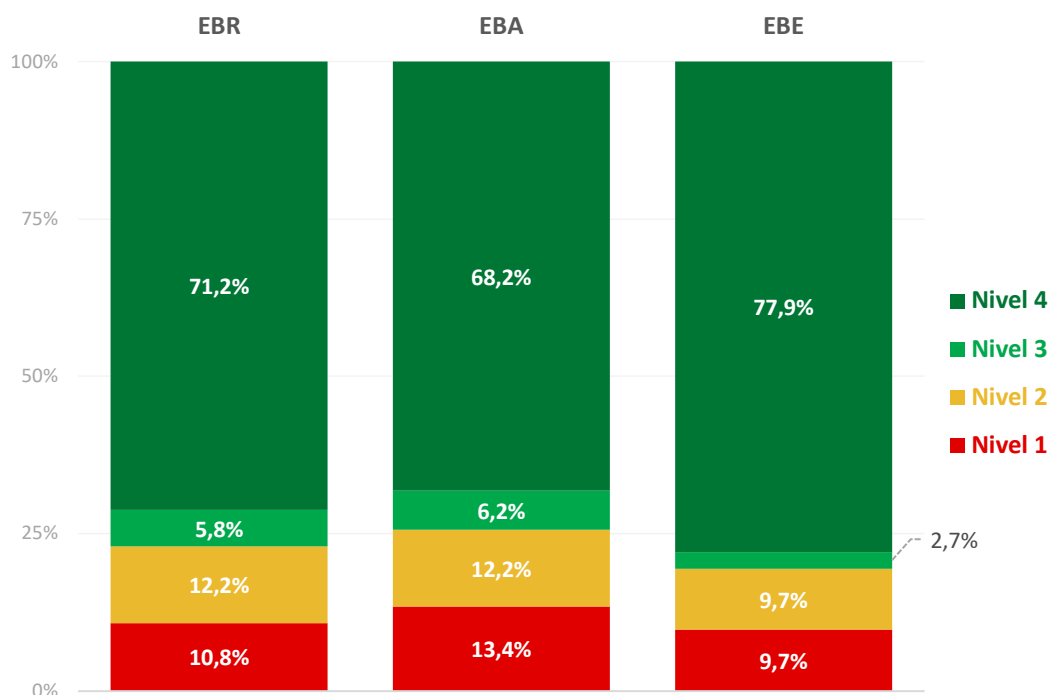
²⁰ “Violencia escolar es toda forma de violencia física o psicológica, lesiones y abuso, abandono o trato negligente, malos tratos o explotación, incluidos el abuso sexual, que ocurre entre escolares, entre adultos y escolares y contra la propiedad, tanto dentro de la escuela como también en sus inmediaciones, entre la escuela y el hogar y a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Facebook, YouTube, mensajes de texto, por ejemplo)” (Minedu, 2019).

Por otro lado, se observa que un 12,2% de directivos de EBR, un 12,2% de EBA y un 9,7% de EBE se situaron en el nivel 2. Esto quiere decir que este grupo de evaluados solo demostró que la IE que dirigían contaba con normas de convivencia y que identificaron situaciones de violencia escolar a partir de la definición planteada por el SíseVe.

Finalmente, un 10,8% de directivos de EBR, un 13,4% de EBA y un 9,7% de EBE no llegó a cumplir alguno de los criterios mínimos exigidos para ubicarse en el nivel 2.

Figura 1.21

Porcentaje de evaluados en Convivencia escolar (S7) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 7

La Figura 1.22 muestra los resultados de los directivos de EBR por región en la subdimensión referida a la convivencia escolar. Al respecto, se tiene que, en 20 regiones, más del 60% de los directivos se ubicaron en el nivel 4. Entre ellas, destacan Lima Metropolitana (88,2%), Callao (87,1%) y Tacna (85,9%). En cambio, se aprecia que en cuatro regiones más del 30% de directivos se situó en los niveles 1 y 2: Madre de Dios (73,1%), San Martín (49,6%), Cusco (44,8%) y Huánuco (34,1%).

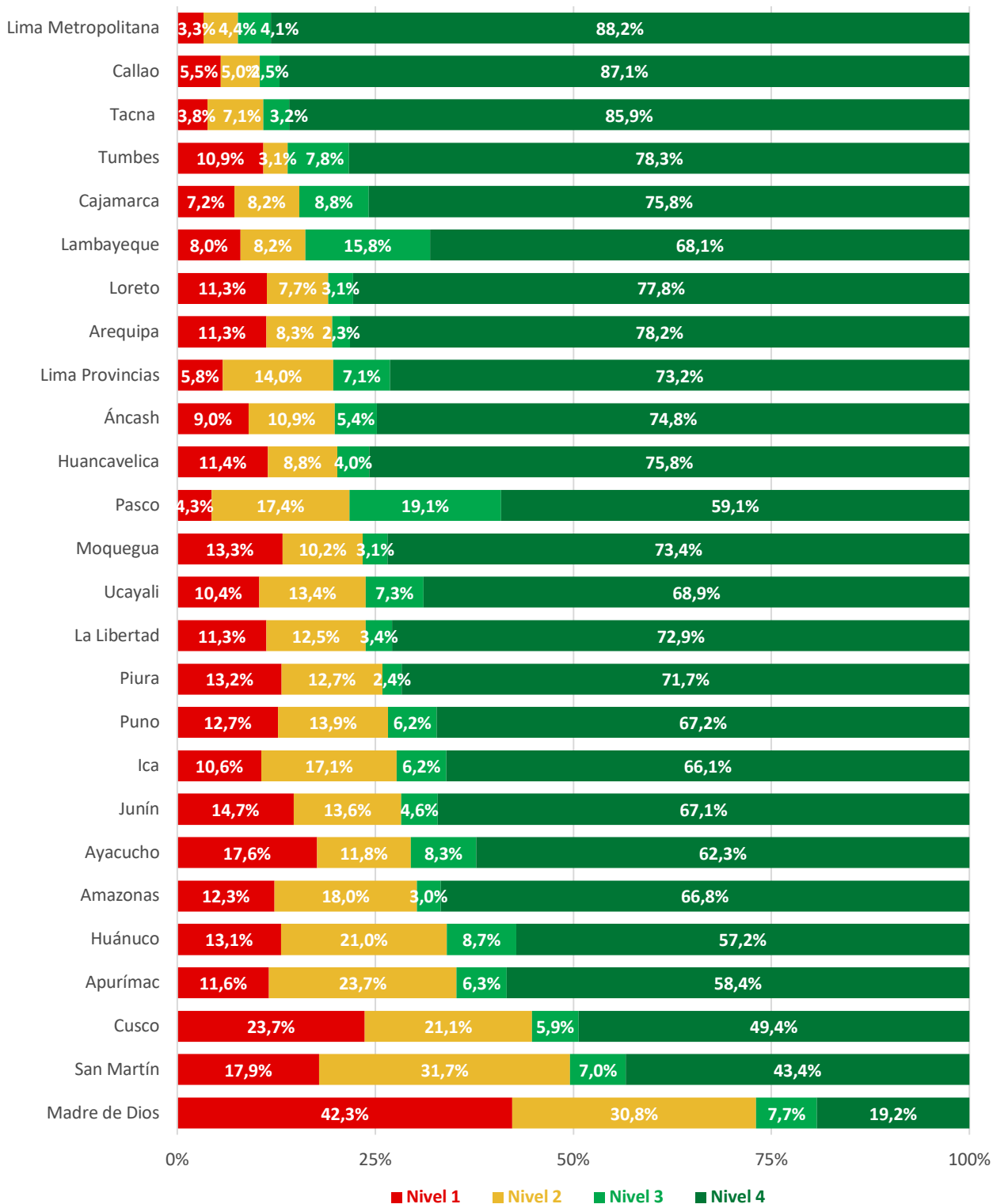
En la Tabla 1.19, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Apurímac, Callao, Cusco y San Martín, en las que más del 50% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Amazonas, Arequipa y Lima Metropolitana, pues el 90% o más logró los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Lambayeque y Piura, en las que el 60% o más se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos

lograron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Callao y Lima Metropolitana, en las que más del 90% logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.22

Porcentaje de evaluados de EBR en Convivencia escolar (S7) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.19

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Convivencia escolar (S7) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	-	-	28,6%	71,4%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	10,0%	5,0%	5,0%	80,0%	5	-	-	-	100,0%
Apurímac	9	22,2%	33,3%	-	44,4%	1	-	100,0%	-	-
Arequipa	21	9,5%	-	4,8%	85,7%	6	-	-	-	100,0%
Ayacucho	11	18,2%	18,2%	9,1%	54,5%	3	-	-	-	100,0%
Cajamarca	13	7,7%	7,7%	7,7%	76,9%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	22,2%	33,3%	-	44,4%	5	-	-	40,0%	60,0%
Cusco	26	42,3%	30,8%	-	26,9%	6	-	33,3%	-	66,7%
Huancavelica	8	-	12,5%	-	87,5%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	8	37,5%	12,5%	12,5%	37,5%	2	-	-	50,0%	50,0%
Ica	15	13,3%	13,3%	-	73,3%	6	16,7%	16,7%	-	66,7%
Junín	17	11,8%	5,9%	11,8%	70,6%	5	-	20,0%	-	80,0%
La Libertad	21	4,8%	23,8%	-	71,4%	5	20,0%	20,0%	-	60,0%
Lambayeque	19	5,3%	10,5%	31,6%	52,6%	6	66,7%	-	-	33,3%
Lima Metropolitana	90	4,4%	5,6%	5,6%	84,4%	38	5,3%	2,6%	-	92,1%
Lima Provincias	12	41,7%	-	-	58,3%	3	33,3%	-	-	66,7%
Loreto	14	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	-	-	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	12,5%	-	-	87,5%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	7,1%	-	85,7%	5	20,0%	40,0%	-	40,0%
Puno	33	15,2%	12,1%	-	72,7%	3	-	-	-	100,0%
San Martín	11	27,3%	36,4%	9,1%	27,3%	3	-	66,7%	-	33,3%
Tacna	11	-	27,3%	9,1%	63,6%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	12,5%	-	25,0%	62,5%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	11,1%	22,2%	-	66,7%	2	50,0%	-	-	50,0%
Total	418	13,4%	12,2%	6,2%	68,2%	113	9,7%	9,7%	2,7%	77,9%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.2.4. Consideraciones respecto de la dimensión *Cultura escolar*

La dimensión *Cultura escolar* (que incluye a las subdimensiones *Participación de la comunidad educativa* (S5), *Clima escolar* (S6) y *Convivencia escolar* (S7)) abordó la evaluación de las competencias del directivo dirigidas a promover la convivencia democrática y la participación de la comunidad educativa en las actividades y decisiones de la IE. Además, evaluó la competencia que hace referencia a fomentar un clima escolar adecuado para el logro de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2014).

La subdimensión en la que los directivos de EBR presentaron resultados más bajos fue la de *Clima escolar* (S6), en la cual más de un tercio de ellos (37,3%) se ubicó en los niveles 1 y 2. Esto significa que, si bien estos directivos establecieron un trato respetuoso con el personal docente de la IE a su cargo, no lograron favorecer las buenas relaciones interpersonales ni el respeto entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, según lo reportado por los docentes, estudiantes y los padres/apoderados. De igual modo, no desarrollaron acciones para preservar o mejorar el clima escolar.

En las otras dos subdimensiones, los directivos de EBR mostraron mejores resultados, ya que alrededor de 77% de estos se situaron en los niveles más altos. En la subdimensión *Participación de la comunidad educativa* (S5), se observa que un 76,9% de directivos alcanzaron los niveles 3 y 4. Es decir, estos evaluados promovieron la constitución de instancias formales de participación y representación de los diversos miembros de la comunidad educativa; en específico, fomentaron la participación y representación estudiantil en el Nivel Secundaria mediante la realización de elecciones democráticas en la IE. Además, dichos directivos alentaron la participación de las familias en las actividades de la IE y ejercieron un liderazgo democrático que fomentaba una alta participación docente. Por su parte, en la subdimensión *Convivencia escolar* (S7), un 77% de los directivos demostraron que la IE que lideraban contaba con normas de convivencia, que estas se elaboraron con la participación de toda la comunidad educativa y que desarrollaron acciones para difundirlas. Además, detectaron situaciones de violencia escolar y gestionaron la adecuada atención de estas situaciones.

Al realizar el análisis de los resultados de EBR por región se encuentra que Cajamarca y Amazonas obtuvieron mejores resultados en las subdimensiones *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Clima escolar* (S6), mientras que, en la subdimensión *Convivencia escolar* (S7), se observan mejores resultados en las regiones de Lima Metropolitana y Callao. Por otra parte, las regiones con resultados más bajos en las subdimensiones que conforman esta dimensión son Madre de Dios y Pasco.

Para el caso de EBA, los resultados en las tres subdimensiones evaluadas son relativamente homogéneos, pues en todas ellas más del 70% de directivos se ubicaron en los niveles más altos. La subdimensión *Clima escolar* (S6) es la que muestra mejores resultados, ya que el 81,6% de los directivos se ubicó en los niveles 3 y 4, y solo un 3,3% se situó en el nivel 1. Según el análisis regional, se encuentra que los directivos de Áncash, Cajamarca, Lima Provincias y Loreto destacaron positivamente en las subdimensiones *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Clima escolar* (S6), y que los directivos de Arequipa y Lima Metropolitana lo hicieron en las subdimensiones *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Convivencia escolar* (S7). Por el contrario, los directivos de Cusco obtuvieron bajos resultados en las subdimensiones *Clima escolar* (S6) y *Convivencia escolar* (S7).

Al revisar los resultados de los directivos de EBE, se encuentra que más del 80% de ellos se ubicó en los niveles más altos en las tres subdimensiones evaluadas. La subdimensión *Participación de la comunidad educativa* (S5) es la que evidencia mejores resultados, pues el 84,9% de los directivos alcanzó los niveles 3 y 4, y solo 1,8% se ubicó en el nivel 1. Al analizar los resultados de las regiones de Áncash, Arequipa, Callao, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura, que tenían al menos 4 evaluados, se encuentra que los directivos de Áncash y Lima Metropolitana destacaron con buenos resultados en las tres subdimensiones que conforman la dimensión de *Cultura escolar*; mientras que los directivos de Piura obtuvieron un desempeño bajo en las subdimensiones *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Convivencia escolar* (S7).

2.2.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE

La dimensión 3 *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE* comprende las siguientes subdimensiones: *Seguridad y salubridad (S8)*, *Gestión de los recursos educativos (S9)*, *Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10)*, y *Gestión transparente de los recursos financieros (S11)*.

2.2.3.1. Subdimensión 8: Seguridad y salubridad

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Seguridad y salubridad (S8)* para las diferentes modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	D3S8C1: La IE es un espacio seguro, libre de situaciones que amenacen la integridad física de los estudiantes. D3S8C1_EBA: La IE es un espacio seguro, libre de situaciones que amenacen la integridad física de los estudiantes. D3S8C1_EBE: La IE es un espacio seguro y accesible, libre de situaciones que amenacen la integridad física de los estudiantes.		
	D3S8C2: La IE es un ambiente libre de riesgo sanitario para los estudiantes. D3S8C2_EBA: La IE es un ambiente libre de riesgo sanitario para los estudiantes.		
	D3S8C3: La IE está acondicionada para la evacuación ante riesgo de desastres. <i>Para el caso de EBA, no se evalúa este criterio.</i>		
	D3S8C4: El personal y los estudiantes de la IE están organizados para una evacuación efectiva ante riesgo de desastres. D3S8C4_EBE: El personal de la IE está organizado para una evacuación efectiva ante riesgo de desastres.		D3S8C5: El personal de la IE está organizado para preservar la seguridad de los estudiantes durante los momentos de la jornada escolar.
			D3S8C6: La IE ha establecido alianzas con organismos públicos o privados para la prevención y atención de situaciones que amenacen el ambiente o la salud, seguridad o integridad de los estudiantes; o bien, ha desarrollado una estrategia de prevención efectiva de este tipo de situaciones con los actores de la comunidad educativa.

Resultados nacionales en la subdimensión 8

La Figura 1.23 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional. Se encuentra que un 59,7% de directivos de EBR, un 49,0% de EBA y 74,3% de EBE se ubicaron en el nivel 4. Esto significa que se logró verificar que los ambientes de las II. EE. lideradas por este grupo de directivos se caracterizaban por ser espacios a) seguros²¹, sin elementos que amenazaran la integridad física de los estudiantes, y b) libres de riesgo sanitario, es decir, sin situaciones que pudieran convertirse en focos infecciosos perjudiciales para la salud de los estudiantes, para lo cual los directivos de EBR y EBE priorizaron el financiamiento de medidas de preservación de la salubridad. Asimismo, demostraron que el personal de la IE estaba organizado para preservar la seguridad de los estudiantes durante los momentos de la jornada escolar. Además, se verificó que la IE contaba con brigadas de seguridad capacitadas²² para llevar a cabo una evacuación efectiva ante riesgo de desastres y que estaba acondicionada²³ para dicha evacuación (tenía señalética de zonas de seguridad, croquis de evacuación, botiquín equipado, Centro de Operaciones de Emergencia, rutas de evacuación y zonas de seguridad despejadas). Por último, estos directivos o bien establecieron alianzas con organismos (públicos o privados) para la prevención y atención de situaciones que amenazaran el ambiente, la salud, la seguridad o la integridad de los estudiantes, o bien desarrollaron estrategias efectivas de prevención y atención de este tipo de situaciones con los actores de la comunidad educativa (Minedu, 2018a; R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3 se situaron un 11,0% de directivos de EBR, un 13,9% de EBA y un 8,8% de EBE. Estos directivos garantizaron que la IE que dirigían contaba con espacios seguros, libres de situaciones que pusieran en riesgo la integridad física de los estudiantes y libres de riesgo sanitario, priorizando para esto último el financiamiento de medidas de preservación de la salubridad. Demostraron también que el personal de la IE estaba organizado tanto para preservar la seguridad de los estudiantes durante los momentos de la jornada escolar como para llevar a cabo una evacuación efectiva ante riesgo de desastres a través de las brigadas de seguridad. Asimismo, evidenciaron que la IE estaba acondicionada para dicha evacuación. Sin embargo, estos directivos no establecieron alianzas con organismos (públicos o privados) para prevenir o atender situaciones que amenazaran el ambiente, la salud, la seguridad o la integridad de los estudiantes, ni desarrollaron estrategias efectivas con los actores de la comunidad educativa para prevenir o atender este tipo de situaciones.

En la figura, también se visualiza que 21,6% de EBR, 27,5% de EBA y 9,7% de EBE se situaron en el nivel 2. Esto quiere decir que estos directivos únicamente evidenciaron que las II. EE. que dirigían contaban con espacios seguros, libres de riesgo sanitario y acondicionados adecuadamente para evacuaciones ante riesgo de desastres.

Finalmente, un porcentaje menor al 10% no cumplió con alguno de los criterios establecidos para el nivel 2 y se ubicaron en el nivel 1: un 7,7% de EBR, un 9,6% de EBA y un 7,1% de EBE.

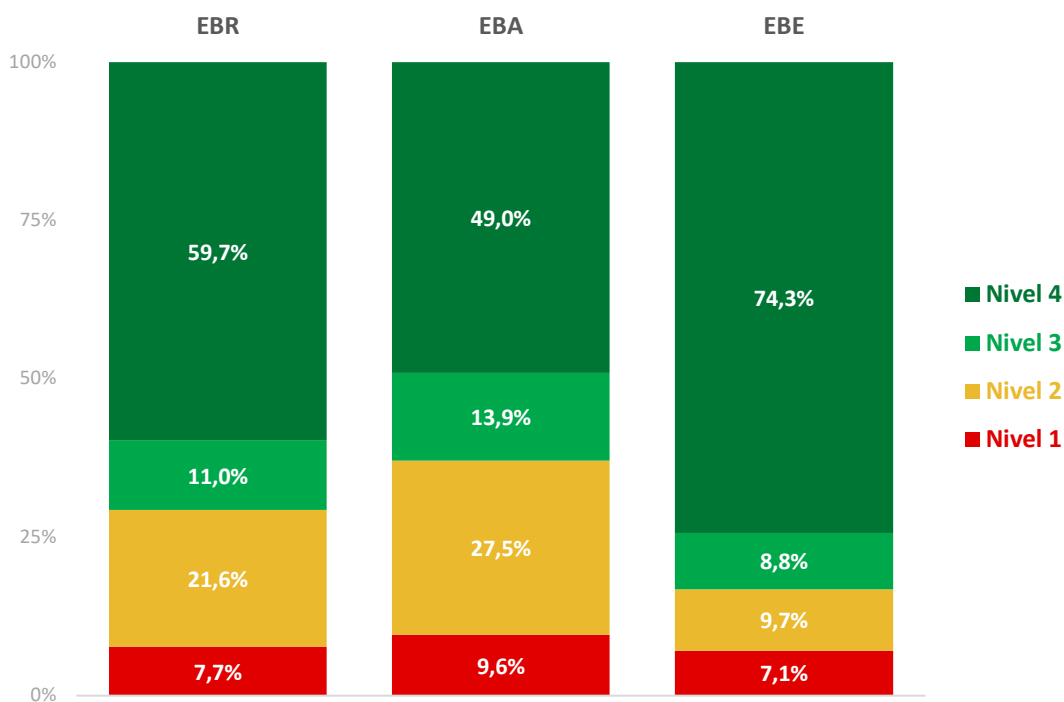
²¹ En el caso de EBE, el criterio incluye seguridad y accesibilidad.

²² Las brigadas debían estar conformadas por el personal de la IE y, en el caso de EBR y EBA, también por los estudiantes.

²³ Este criterio no se evalúa en el caso de los directivos de EBA.

Figura 1.23

Porcentaje de evaluados en Seguridad y salubridad (S8) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 8

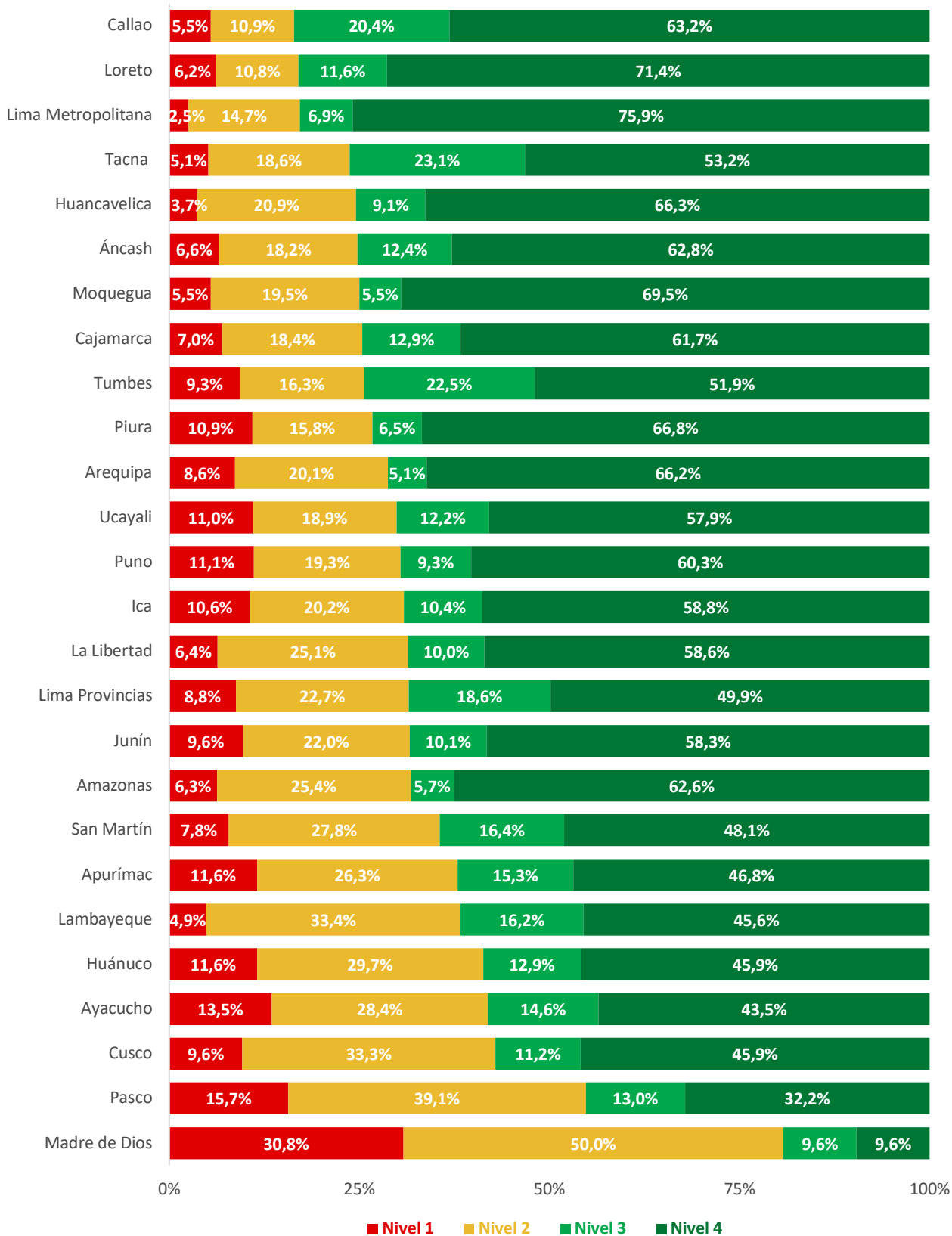
Al revisar los resultados de los directivos de EBR por región en *Seguridad y salubridad* (Figura 1.24), se aprecia que, en once regiones, más del 60% de directivos se situaron en el nivel 4. Las regiones con un mayor porcentaje de directivos en este nivel son Lima Metropolitana (75,9%) y Loreto (71,4%). En contraste, se encuentra que las regiones con mayor porcentaje de directivos en el nivel 1 son Madre de Dios (30,8%), Pasco (15,7%) y Ayacucho (13,5%).

En la Tabla 1.20, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Áncash, Cusco, Huánuco, Moquegua y Pasco, en las que más del 60% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Arequipa, Piura y Ucayali, pues más del 80% o lograron los niveles más altos (3 y 4).

En el caso de EBE, las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Ica y Piura, en las que el 50% o más se ubicó en los niveles 1 y 2, mientras que aquellas en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa, Callao, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima Metropolitana en las que el 80% o más logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.24

Porcentaje de evaluados de EBR en Seguridad y salubridad (S8) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.20

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Seguridad y salubridad (S8) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	1	-	100,0%	-	-
Áncash	20	20,0%	45,0%	10,0%	25,0%	5	-	20,0%	-	80,0%
Apurímac	9	-	22,2%	22,2%	55,6%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	4,8%	-	-	95,2%	6	-	-	-	100,0%
Ayacucho	11	9,1%	45,5%	-	45,5%	3	-	-	66,7%	33,3%
Cajamarca	13	15,4%	30,8%	-	53,8%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	-	33,3%	22,2%	44,4%	5	-	-	-	100,0%
Cusco	26	15,4%	50,0%	11,5%	23,1%	6	16,7%	16,7%	-	66,7%
Huancavelica	8	12,5%	25,0%	-	62,5%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	8	12,5%	50,0%	-	37,5%	2	50,0%	-	50,0%	-
Ica	15	6,7%	26,7%	20,0%	46,7%	6	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Junín	17	5,9%	35,3%	11,8%	47,1%	5	20,0%	-	-	80,0%
La Libertad	21	-	33,3%	14,3%	52,4%	5	20,0%	-	-	80,0%
Lambayeque	19	21,1%	21,1%	36,8%	21,1%	6	-	-	-	100,0%
Lima Metropolitana	90	4,4%	21,1%	16,7%	57,8%	38	5,3%	7,9%	13,2%	73,7%
Lima Provincias	12	25,0%	8,3%	25,0%	41,7%	3	-	-	-	100,0%
Loreto	14	-	50,0%	7,1%	42,9%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	50,0%	50,0%	-	-	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	7,1%	14,3%	71,4%	5	-	60,0%	-	40,0%
Puno	33	6,1%	24,2%	9,1%	60,6%	3	-	-	-	100,0%
San Martín	11	18,2%	36,4%	27,3%	18,2%	3	-	-	-	100,0%
Tacna	11	9,1%	36,4%	18,2%	36,4%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	25,0%	-	37,5%	37,5%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	11,1%	-	-	88,9%	2	50,0%	-	50,0%	-
Total	418	9,6%	27,5%	13,9%	49,0%	113	7,1%	9,7%	8,8%	74,3%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.3.2. Subdimensión 9: Gestión de los recursos educativos

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Gestión de los recursos educativos* (S9) para cada una de las modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S9C1: En la IE se gestiona la distribución oportuna y la cobertura del material educativo para los estudiantes.		
		D3S9C2: En la IE se utiliza el material educativo enviado por el Minedu para trabajar con los estudiantes. D3S9C2_EBE: En la IE se utiliza el material educativo enviado por el Minedu para trabajar con los estudiantes.	
			D3S9C3: En la IE se promueve que los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología) se utilicen y, de ser necesario, se gestiona la adquisición de recursos adicionales con otras instituciones u organizaciones.

Resultados nacionales en la subdimensión 9

La Figura 1.25 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional.

Un 66,4% de directivos de EBR, un 66,5% de EBA y un 73,5% de EBE alcanzaron el nivel más alto (nivel 4). Esto quiere decir que las II. EE. lideradas por estos directivos gestionaron la distribución oportuna de los materiales educativos enviados por el Minedu para el buen inicio del año escolar. Cabe resaltar que es posible que algunas II. EE. recibieran el material educativo a destiempo e incompleto; sin embargo, en el primer caso, hicieron las gestiones para la distribución de estos materiales en un plazo máximo de cinco días hábiles y, en el segundo caso, gestionaron las acciones correspondientes para completar el material. Los directivos que se situaron en este nivel también acreditaron que en las II. EE. donde ejercían el cargo a) se utilizó el material enviado por el Minedu para trabajar con los estudiantes durante las sesiones de clase, b) se desarrollaron acciones para promover el uso de los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología) con los que contaban y, de ser necesario, c) se gestionaron la adquisición de recursos educativos adicionales a través de otras instituciones u organizaciones (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En la figura, también se aprecia que un 16,8% de directivos de EBR, un 14,1% de EBA y un 19,5% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Este grupo de evaluados gestionó la distribución oportuna y la cobertura del material educativo, y demostró que los estudiantes usaban estos materiales en el desarrollo de sus clases. Sin embargo, no evidenciaron que, en la IE que estaba a su cargo, se haya promovido el uso de los recursos educativos, o que se haya gestionado la adquisición de recursos adicionales con otras instituciones u organizaciones en caso de haberlo necesitado.

En el nivel 2, se situaron un 13,1% de los directivos de EBR, un 13,2% de EBA y un 6,2% de EBE. Esto implica que estos directivos únicamente distribuyeron el material educativo enviado por el Minedu en las fechas programadas asegurando la cobertura de este.

Para terminar, un 3,7% de directivos de EBR, un 6,2% de EBA y un 0,9% de EBE se ubicaron en el nivel 1. Este pequeño porcentaje de directivos no cumplió con el criterio exigido para el nivel 2.

Figura 1.25

Porcentaje de evaluados en Gestión de los recursos educativos (S9) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

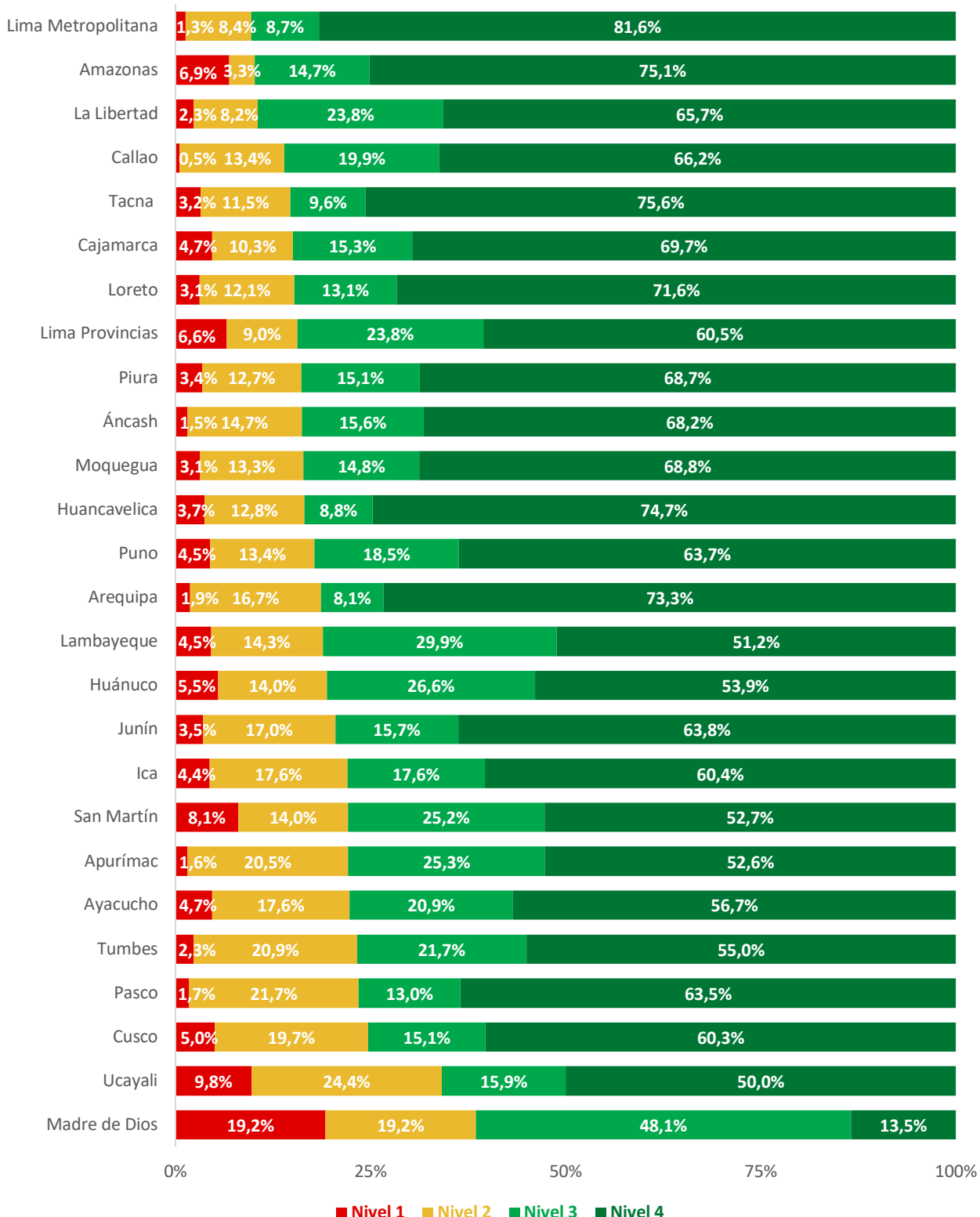
Resultados por región en la subdimensión 9

En la Figura 1.26, se aprecian los resultados de los directivos de EBR por región en la *Gestión de los recursos educativos*. Al respecto, se tiene que, en 18 regiones, más del 60% de directivos se ubicaron en el nivel 4. Entre las regiones que alcanzaron un mayor porcentaje de directivos en este nivel se encuentran las siguientes: Lima Metropolitana (81,6%), Tacna (75,6%), Amazonas (75,1%), Huancavelica (74,7%), Arequipa (73,3%) y Loreto (71,6%). En cambio, las regiones con un importante porcentaje de directivos ubicados en el nivel más bajo son Madre de Dios (19,2%), Ucayali (9,8%) y San Martín (8,1%).

En la Tabla 1.21, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Apurímac y San Martín, en las que más del 40% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Amazonas, Arequipa, Huancavelica, Ica, Lima Metropolitana, Loreto, Moquegua, Puno y Ucayali, pues el 85% o más logró los niveles más altos (3 y 4). En el caso de EBE, se observaron en general buenos resultados, y se destacaron los directivos de Áncash, Arequipa, Callao, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima Metropolitana y Piura, donde más del 95% logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.26

Porcentaje de evaluados de EBR en Gestión de los recursos educativos (S9) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.21

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Gestión de los recursos educativos (S9) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado					Nivel alcanzado			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	-	14,3%	14,3%	71,4%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	5,0%	20,0%	5,0%	70,0%	5	-	-	20,0%	80,0%
Apurímac	9	33,3%	11,1%	22,2%	33,3%	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	21	-	-	-	100,0%	6	-	-	-	100,0%
Ayacucho	11	18,2%	18,2%	-	63,6%	3	-	33,3%	-	66,7%
Cajamarca	13	7,7%	15,4%	23,1%	53,8%	3	-	-	-	100,0%
Callao	9	22,2%	11,1%	22,2%	44,4%	5	-	-	40,0%	60,0%
Cusco	26	3,8%	23,1%	19,2%	53,8%	6	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
Huancavelica	8	-	12,5%	12,5%	75,0%	1	-	-	100,0%	-
Huánuco	8	-	37,5%	12,5%	50,0%	2	-	100,0%	-	-
Ica	15	-	6,7%	13,3%	80,0%	6	-	16,7%	16,7%	66,7%
Junín	17	5,9%	17,6%	11,8%	64,7%	5	-	-	40,0%	60,0%
La Libertad	21	4,8%	19,0%	38,1%	38,1%	5	-	-	40,0%	60,0%
Lambayeque	19	-	15,8%	42,1%	42,1%	6	-	-	16,7%	83,3%
Lima Metropolitana	90	1,1%	11,1%	6,7%	81,1%	38	-	2,6%	15,8%	81,6%
Lima Provincias	12	25,0%	-	16,7%	58,3%	3	-	-	33,3%	66,7%
Loreto	14	14,3%	-	7,1%	78,6%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	-	-	25,0%	75,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	-	25,0%	25,0%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%	5	-	-	80,0%	20,0%
Puno	33	3,0%	9,1%	9,1%	78,8%	3	-	-	-	66,7%
San Martín	11	36,4%	9,1%	27,3%	27,3%	3	-	-	-	100,0%
Tacna	11	9,1%	9,1%	9,1%	72,7%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	-	37,5%	12,5%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	-	11,1%	11,1%	77,8%	2	-	-	-	100,0%
Total	418	6,2%	13,2%	14,1%	66,5%	113	0,9%	6,2%	19,5%	73,5%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.3.3. Subdimensión 10: Matrícula y preservación del derecho a la educación²⁴

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Matrícula y preservación del derecho a la educación* (S10) para cada una de las modalidades de Educación Básica.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S10C1: El directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin condicionamiento financiero ni impedimentos por motivo de discriminación alguna. D3S10C1_EBE: El directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin condicionamiento financiero ni impedimentos por motivo de discriminación alguna.		
		D3S10C2: El acceso diario al servicio educativo que brinda la IE se da sin condicionamientos materiales. D3S10C2_EBA: El acceso diario al servicio educativo que brinda la IE se da sin condicionamientos materiales. D3S10C2_EBE: El acceso diario al servicio educativo que brinda la IE se da sin condicionamientos materiales.	
		D3S10C3: En la IE se cumplen las horas lectivas.	
		D3S10C4: El directivo ha registrado de manera oportuna la matrícula de estudiantes en el presente año en la plataforma del SIAGIE (nóminas de matrícula aprobadas y actas de evaluación del ejercicio 2017). D3S10C4_EBA: El directivo ha informado de manera oportuna sobre la matrícula de estudiantes en el presente periodo promocional.	
		D3S10C5: En la IE se implementan estrategias de apoyo a los estudiantes que experimentan situaciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su permanencia en la IE.	

Resultados nacionales en la subdimensión 10

La Figura 1.27 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR, EBA y EBE a nivel nacional.

Se aprecia que 63,4% de los directivos de EBR, 60,5% de los de EBA y 69,4% de los de EBE se situaron en el nivel 4. Esto significa que en las II. EE. lideradas por estos directivos se garantizó la matrícula y permanencia de los estudiantes sin condicionamiento de ningún tipo ni impedimentos por motivo de discriminación (por

²⁴ Esta subdimensión no se evalúa en el caso de los subdirectores de EBR y EBE.

embarazo, religión, condición socioeconómica, discapacidad, etc.). Además, al menos el 90% de los padres/apoderados (EBR Inicial, EBR Primaria y EBE) y estudiantes (EBR Secundaria y EBA) reportaron en las encuestas que el acceso diario de los alumnos al servicio educativo se llevó a cabo sin ser condicionados o impedidos por su apariencia o higiene (cabello, uñas, uniforme, otros), por no llevar algo requerido (agenda, materiales, otros), por no haber pagado alguna cuota de dinero, o por alguna otra razón. Asimismo, este grupo de directivos²⁵ presentó evidencia que demostró que en la IE a su cargo se cumplían las horas lectivas; es decir, el personal directivo y docente asistía regularmente a la IE y, en caso de ausencias, estas fueron debidamente justificadas. De igual modo, los directivos de EBR y EBE, ubicados en este nivel, acreditaron haber registrado oportunamente la matrícula de los estudiantes en el SIAGIE; por su parte, los directivos de EBA, demostraron haber informado pertinentemente sobre la matrícula de los estudiantes en el presente año promocional. Adicionalmente, los directivos de las tres modalidades educativas demostraron que en la IE que dirigían se implementó al menos una estrategia para asegurar la asistencia regular de estudiantes en situación de posible abandono o riesgo de deserción escolar (por embarazo, discapacidad, enfermedad crónica, etc.) (Minedu, 2018a; R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

En la figura, también se visualiza que 12,5% de los directivos de EBR, 23,4% de EBA y 9,0% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Es decir, este grupo de directivos demostró que en las II. EE. que lideraban se garantizó la matrícula y permanencia de los estudiantes sin condicionamiento de ningún tipo ni impedimentos por motivo de discriminación. Además, los padres/apoderados y estudiantes reportaron en las encuestas que el acceso diario de los alumnos al servicio educativo se llevó a cabo sin condicionamientos materiales. Asimismo, este grupo de directivos acreditaron que en las II. EE. a su cargo se cumplieron las horas lectivas. Sin embargo, no demostraron haber registrado o informado oportunamente sobre la matrícula de los estudiantes. Tampoco implementaron estrategias para apoyar a los estudiantes en situación de riesgo de abandono o deserción de la IE.

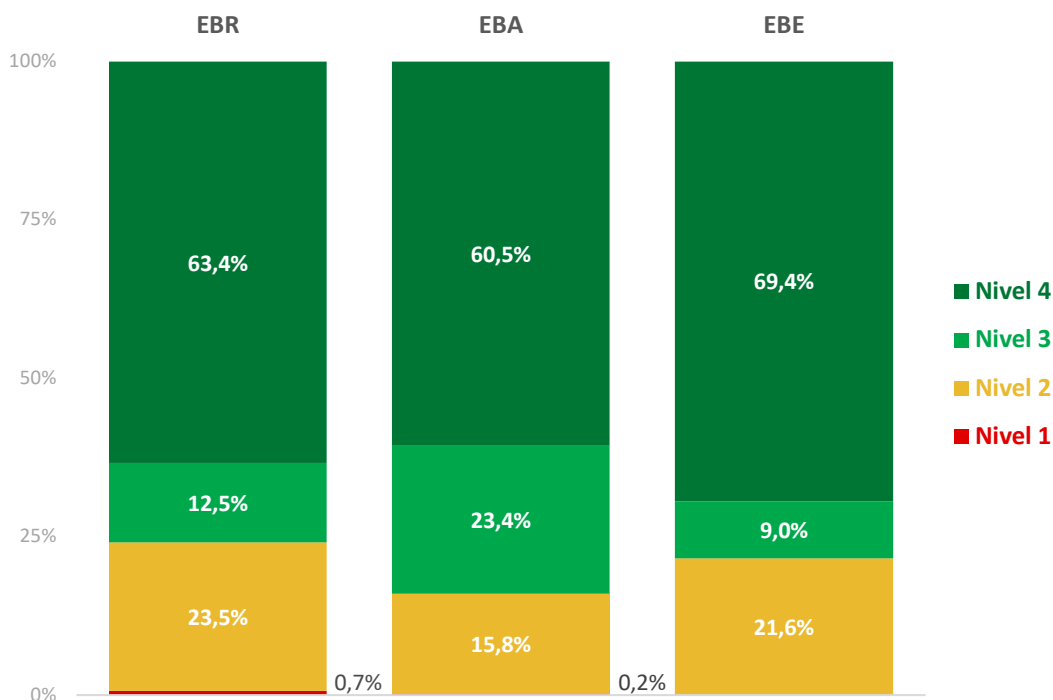
En el nivel 2, se situaron un 23,5% de los directivos de EBR, un 15,8% de EBA y un 21,6% de EBE. Estos directivos solo demostraron que en la IE donde ejercían el cargo no se impidió la matrícula o permanencia de los estudiantes por motivos de discriminación, por condicionamiento a pagos de algún tipo u otros.

En este caso en particular, un pequeño porcentaje de directivos se ubicó en el nivel 1: un 0,7% de los directivos de EBR y un 0,2% de EBA.

²⁵ Cabe señalar que el personal directivo y los docentes de las aulas seleccionadas estuvieron presentes – de acuerdo con su horario laboral – en los días de las visitas de inspección. En caso de ausencia del directivo, este delegó sus funciones a otro personal de la IE.

Figura 1.27

Porcentaje de evaluados en Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Resultados por región en la subdimensión 10

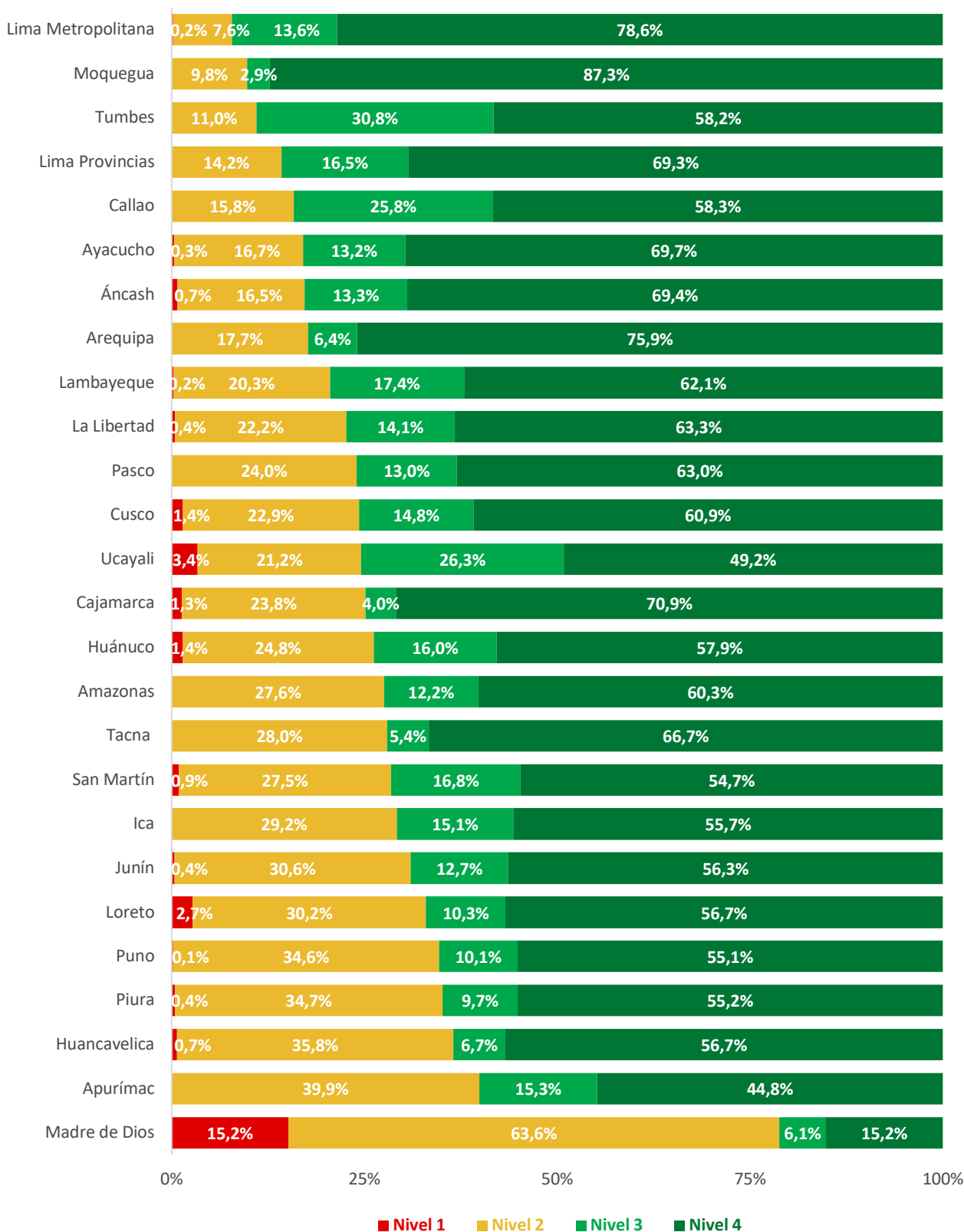
Al revisar los resultados de los directivos de EBR por región en relación con la matrícula y preservación del derecho a la educación (Figura 1.28), se aprecia que, en trece regiones, más del 60% de los directivos se situaron en el nivel 4 de esta subdimensión. Resaltan los casos de Moquegua (87,3%), Lima Metropolitana (78,6%), Arequipa (75,9%) y Cajamarca (70,9%). En esta misma línea, se puede observar que, en la mayoría de regiones, el porcentaje de directivos ubicados en el nivel 1 es menor al 1%. En cambio, se encuentra que las regiones con más de 30% de directivos ubicados en el nivel 1 y 2 son Madre de Dios (78,8%), Apurímac (39,9%), Huancavelica (36,5%), Piura (35,1%), Puno (34,7%), Loreto (32,9%) y Junín (31,0%).

En la Tabla 1.22, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBA y EBE. En el caso de la primera, las regiones en las que los directivos obtuvieron resultados más bajos en esta subdimensión fueron Cajamarca y Tacna, en las que más del 50% de directivos evaluados se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas en las que los evaluados obtuvieron mejores resultados fueron Huancavelica, Ica, Lambayeque, Lima Metropolitana, Lima Provincias, Loreto, Pasco y Ucayali, pues el 90% o más se ubicó en los niveles 3 y 4.

En el caso de EBE, se observaron, en general, buenos resultados, y se destacaron los directivos de Cusco, Ica, La Libertad, Lambayeque y Lima Metropolitana, donde más del 80% logró los niveles 3 y 4.

Figura 1.28

Porcentaje de evaluados de EBR en Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.22

Porcentaje de evaluados de EBA y EBE en Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBA				Cantidad de evaluados	EBE			
		1	2	3	4		1	2	3	4
Amazonas	7	-	14,3%	-	85,7%	1	-	-	-	100,0%
Áncash	20	-	15,0%	15,0%	70,0%	5	-	20,0%	-	80,0%
Apurímac	9	-	44,4%	22,2%	33,3%	1	-	100,0%	-	-
Arequipa	21	-	23,8%	-	76,2%	6	-	33,3%	-	66,7%
Ayacucho	11	-	27,3%	27,3%	45,5%	3	-	33,3%	33,3%	33,3%
Cajamarca	13	-	53,8%	-	46,2%	3	-	33,3%	-	66,7%
Callao	9	-	22,2%	33,3%	44,4%	5	-	20,0%	20,0%	60,0%
Cusco	26	-	26,9%	19,2%	53,8%	6	-	16,7%	-	83,3%
Huancavelica	8	-	-	25,0%	75,0%	1	-	-	-	100,0%
Huánuco	8	-	12,5%	50,0%	37,5%	2	-	100,0%	-	-
Ica	15	-	6,7%	26,7%	66,7%	6	-	16,7%	33,3%	50,0%
Junín	17	-	17,6%	11,8%	70,6%	5	-	40,0%	-	60,0%
La Libertad	21	-	23,8%	19,0%	57,1%	4	-	-	-	100,0%
Lambayeque	19	-	5,3%	10,5%	84,2%	6	-	16,7%	-	83,3%
Lima Metropolitana	90	-	3,3%	27,8%	68,9%	37	-	13,5%	10,8%	75,7%
Lima Provincias	12	-	-	41,7%	58,3%	3	-	-	-	66,7%
Loreto	14	-	-	57,1%	42,9%	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	-	25,0%	25,0%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Pasco	8	-	-	50,0%	50,0%	1	-	-	-	100,0%
Piura	14	7,1%	28,6%	14,3%	50,0%	5	-	20,0%	40,0%	40,0%
Puno	33	-	15,2%	9,1%	75,8%	3	-	33,3%	-	66,7%
San Martín	11	-	27,3%	45,5%	27,3%	3	-	33,3%	-	66,7%
Tacna	11	-	54,5%	36,4%	9,1%	-	-	-	-	-
Tumbes	8	-	12,5%	25,0%	62,5%	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	9	-	-	55,6%	44,4%	2	-	50,0%	-	50,0%
Total	418	0,2%	15,8%	23,4%	60,5%	111	-	21,6%	9,0%	69,4%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.3.4. Subdimensión 11: Gestión transparente de los recursos financieros²⁶

A continuación, se muestra la pauta de calificación de la subdimensión *Gestión transparente de los recursos financieros* (S11) para dos de las modalidades de Educación Básica: EBR y EBE. Cabe precisar que esta subdimensión no se considera para la modalidad de EBA.

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S11C1: En la IE se ha constituido el Comité de Gestión de Recursos Propios.		
	D3S11C2: El directivo garantiza que haya transparencia en la captación y uso de los recursos dentro la IE.		
	D3S11C3: El directivo garantiza la administración eficiente de los recursos propios de la IE y su rendición de cuentas.		D3S11C4: El directivo ha registrado de manera oportuna la información sobre el mantenimiento del local educativo en el sistema Wasichay.

Resultados nacionales en la subdimensión 11

La Figura 1.29 muestra los resultados obtenidos en esta subdimensión por los directivos de EBR y EBE a nivel nacional. En este caso, un 70,6% de directivos de EBR y un 73,0% de EBE se ubicaron en el nivel 4. Esto significa que en las II. EE. que dirigían se logró conformar e instituir el Comité de Gestión de Recursos Propios, según la normativa correspondiente. Además, este grupo de evaluados garantizó transparencia en la captación y uso de los recursos dentro de la IE; es decir, demostraron a) que la recaudación de recursos propios se realizó mediante actividades permitidas por la normativa vigente, b) que los recursos de la IE (propios directamente recaudados o provistos por el sistema educativo) se usaron en beneficio de la institución, y c) que no recibieron sanción administrativa por realizar cobros indebidos o por uso inadecuado de los recursos de la IE. Asimismo, acreditaron que realizaron una administración eficiente de los recursos propios y que rindieron cuentas periódicamente a la UGEL y al CONEI sobre este uso (de acuerdo con lo planificado en el Plan Anual de Gestión de Recursos Propios). Finalmente, los directivos ubicados en este nivel demostraron haber registrado de manera oportuna la información sobre el mantenimiento del local educativo en el sistema Wasichay (Minedu, 2018a; R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

También se observa que un 2,1% de directivos de EBR y un 1,8% de EBE se ubicaron en el nivel 3. Esto quiere decir que en las II. EE. que lideraban lograron constituir el Comité de Gestión de Recursos Propios, garantizaron transparencia en la captación y uso de los recursos dentro de la IE, y demostraron haber realizado una administración eficiente de estos recursos y la rendición de cuentas. Sin embargo, no lograron registrar en el sistema Wasichay la información del proceso de mantenimiento del local de la IE.

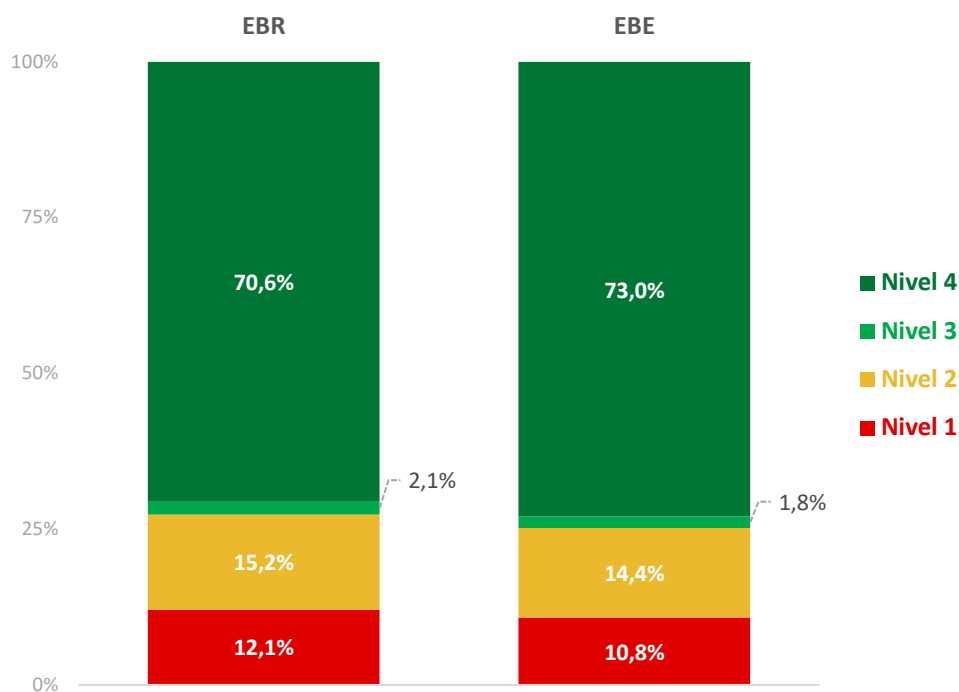
El porcentaje de directivos que se situaron en el nivel 2 es de un 15,2% en EBR y un 14,4% en EBE. Esto significa que únicamente presentaron evidencia de la conformación e institución del Comité de Gestión de Recursos Propios, y de la gestión y uso transparente de los recursos propios dentro de la IE.

²⁶ Esta subdimensión solo se considera en la evaluación de directores de EBR o EBE, con o sin aula cargo, y subdirectores en función administrativa.

Finalmente, alrededor de la décima parte de directivos evaluados se ubicaron en el nivel 1 (12,1% de EBR y 10,8% de EBE). Esto implica que este grupo no logró cumplir con los criterios exigidos para el nivel 2.

Figura 1.29

Porcentaje de evaluados en Gestión transparente de los recursos financieros (S11) por nivel alcanzado, según modalidad educativa



Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

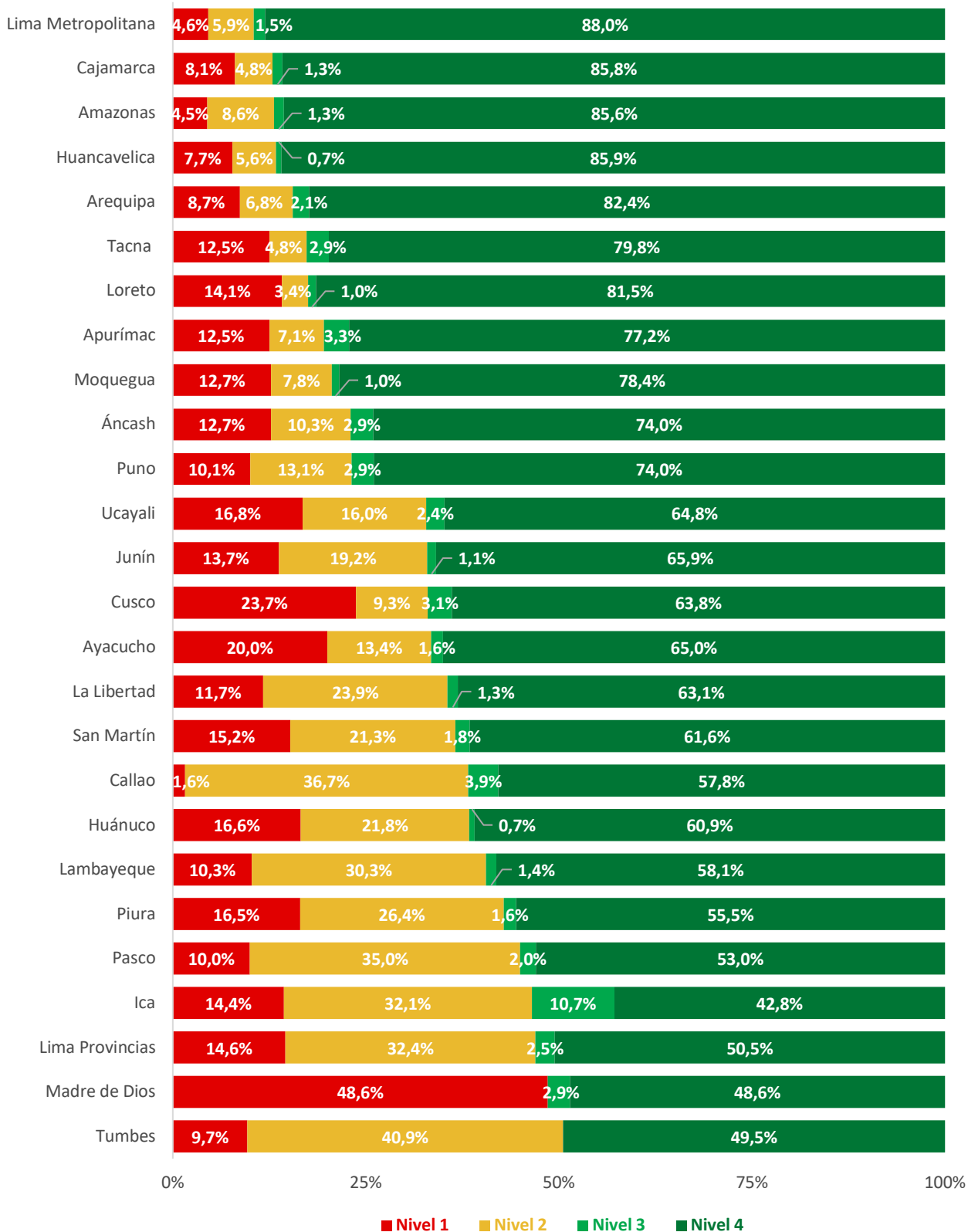
Resultados por región en la subdimensión 11

La Figura 1.30 presenta los resultados de los directivos de EBR por región en la subdimensión vinculada a la gestión transparente de los recursos financieros. Al respecto, se evidencia que, en 18 regiones, más del 60% de directivos se ubicaron en el nivel 4. Las regiones con un mayor porcentaje de directivos en este nivel son Lima Metropolitana (88,0%), Huancavelica (85,9%), Cajamarca (85,8%), Amazonas (85,6%), Arequipa (82,4%) y Loreto (81,5%). Por otra parte, se encuentra que las regiones con mayor porcentaje de directivos en el nivel más bajo son Madre de Dios (48,6%), Cusco (23,7%) y Ayacucho (20,0%).

En la Tabla 1.23, se presentan los resultados a nivel regional de los directivos de EBE. Se observa que las regiones en las que los evaluados obtuvieron bajos resultados fueron Cusco y Piura, en las que 50% o más se ubicó en los niveles 1 y 2. Por otro lado, aquellas regiones en las que los directivos lograron mejores resultados fueron Áncash, Arequipa y Lima Metropolitana, en las que más del 90% logró situarse en los niveles 3 y 4.

Figura 1.30

Porcentaje de evaluados de EBR en Gestión transparente de los recursos financieros (S11) por nivel alcanzado, según región



Nota 1: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Nota 2: Con fines exclusivamente de visualización, las regiones han sido ordenadas de forma descendente según el porcentaje de evaluados en los niveles 3 y 4.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Tabla 1.23

Porcentaje de evaluados de EBE en Gestión transparente de los recursos financieros (S11) por nivel alcanzado, según región

Región	Cantidad de evaluados	EBE			
		Nivel alcanzado			
		1	2	3	4
Amazonas	1	-	-	-	100,0%
Áncash	5	-	-	-	100,0%
Apurímac	1	-	-	-	100,0%
Arequipa	6	-	-	-	100,0%
Ayacucho	3	-	-	-	100,0%
Cajamarca	3	-	-	-	100,0%
Callao	5	20,0%	20,0%	-	60,0%
Cusco	6	33,3%	16,7%	-	50,0%
Huancavelica	1	100,0%	-	-	-
Huánuco	2	50,0%	50,0%	-	-
Ica	6	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Junín	5	-	40,0%	-	60,0%
La Libertad	4	-	25,0%	-	75,0%
Lambayeque	6	33,3%	-	-	66,7%
Lima Metropolitana	37	-	8,1%	2,7%	89,2%
Lima Provincias	3	33,3%	-	-	66,7%
Loreto	1	-	-	-	100,0%
Madre de Dios	-	-	-	-	-
Moquegua	1	-	-	-	100,0%
Pasco	1	-	-	-	100,0%
Piura	5	20,0%	40,0%	-	40,0%
Puno	3	33,3%	66,7%	-	-
San Martín	3	33,3%	33,3%	-	33,3%
Tacna	-	-	-	-	-
Tumbes	1	-	-	-	100,0%
Ucayali	2	-	-	-	100,0%
Total	111	10,8%	14,4%	1,8%	73,0%

Nota: No se considera en el cálculo de los porcentajes a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida ni a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

2.2.3.5. Consideraciones respecto de la dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE*

La dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE* incluye cuatro subdimensiones: *Seguridad y salubridad (S8)*, *Gestión de los recursos educativos (S9)*, *Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10)*, y *Gestión transparente de los recursos financieros (S11)*. Esta dimensión evaluó las acciones que realizó el directivo para asegurar que en la IE a su cargo existieran condiciones adecuadas que permitieran aprendizajes de calidad (Minedu, 2014).

Para el caso de EBR, se encuentra que la mayoría de directivos alcanzaron los niveles más altos en las cuatro subdimensiones evaluadas. Las subdimensiones en las que los directivos presentaron algunas dificultades fueron *Gestión transparente de los recursos financieros (S11)*, y *Seguridad y salubridad (S8)*. En cuanto a la subdimensión *Gestión transparente de los recursos financieros (S11)*, el 70,6% de los directivos se ubicó en el nivel 4. Es decir, lograron constituir el Comité de Gestión de Recursos Propios, y garantizaron transparencia en la captación y uso de los recursos dentro de la IE. Estos directivos también demostraron haber realizado una administración eficiente de los recursos y haber llevado a cabo una rendición de cuentas. Por último, lograron registrar en el sistema Wasichay la información del mantenimiento del local. Sin embargo, existe un 12,1% de directivos que se ubicaron en el nivel 1 al no cumplir con alguno de los criterios requeridos para alcanzar el nivel 2.

En cuanto a la subdimensión *Seguridad y salubridad (S8)*, 59,7% de directivos de EBR se situaron en el nivel 4. Esto quiere decir que las II. EE. que estos directivos tenían a su cargo eran espacios seguros, libres de riesgo sanitario y acondicionados para evacuación en caso de riesgo de desastres. Además, se organizó al personal para preservar la seguridad de los estudiantes y se formaron brigadas para la evacuación efectiva. Asimismo, para prevenir y atender situaciones de riesgo, los directivos generaron alianzas con otros organismos o desarrollaron estrategias en colaboración con la comunidad educativa. No obstante, se aprecia que un 7,7% de los directivos no logró cumplir con alguno de los criterios requeridos en el nivel 2, por lo que se ubicaron en el nivel 1.

En la subdimensión *Matrícula y preservación del derecho a la educación*, 75,9% de directivos de EBR lograron cumplir con los criterios exigidos en los niveles más altos (niveles 3 y 4). Este grupo de directivos demostró que había garantizado la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE sin ningún tipo de condicionamiento financiero ni impedimento discriminatorio. Adicionalmente, estos directivos evidenciaron que brindaron acceso diario a los estudiantes al servicio educativo sin condicionamientos materiales y que, en las II. EE que estaban a su cargo, los docentes cumplieron con las horas lectivas establecidas. Por otro lado, solo un 0,7% de directivos se situó en el nivel 1 en esta subdimensión. Es decir, estos directivos no lograron garantizar la matrícula de los estudiantes sin condicionamiento financiero ni impedimento por discriminación.

Por su parte, en la subdimensión *Gestión de los recursos educativos (S9)*, 83,2% de los directivos de EBR se situaron en los niveles más altos, 3 y 4. Esto quiere decir que la gran mayoría de directivos gestionó adecuadamente la distribución oportuna, la cobertura y la utilización de materiales enviados por el Minedu para los estudiantes. Por otra parte, un 3,7% de directivos se ubicaron en el nivel 1 por no haber distribuido los materiales enviados por el Minedu en los tiempos establecidos o por no haber asegurado la cobertura de estos.

Al realizar el análisis de los resultados de EBR por región se encuentra que, en comparación con las demás regiones, Lima Metropolitana alcanza muy buenos resultados en las cuatro subdimensiones de esta

dimensión y Moquegua logra muy buenos resultados en dos de ellas, principalmente en la subdimensión *Matrícula y preservación del derecho a la educación* (S10). Por el contrario, las regiones con resultados más bajos en las subdimensiones que conforman esta dimensión son Madre de Dios y Ayacucho. Cabe señalar que Madre Dios es la región con mayor porcentaje de directivos en el nivel 1 en las cuatro subdimensiones evaluadas.

Para el caso de EBA, los resultados en las tres subdimensiones evaluadas permiten identificar que, en las subdimensiones *Gestión de los recursos educativos* (S9), y *Matrícula y preservación del derecho a la educación* (S10), más del 80% de directivos alcanzó los niveles 3 y 4. Por su parte, los directivos de esta modalidad evidenciaron mayores dificultades en la subdimensión *Seguridad y salubridad* (S8), dado que un 37,1% de estos se situaron en los niveles 1 y 2. A partir del análisis regional, se encuentra que los directivos de la región Ucayali destacaron con buenos resultados en las tres subdimensiones evaluadas (S8, S9 y S10). Por su parte, los directivos de Huancavelica, Ica, Lima Metropolitana y Loreto lograron un desempeño positivo en las subdimensiones *Gestión de los recursos educativos* (S9) y *Matrícula y preservación del derecho a la educación* (S10); y los directivos de Arequipa hicieron lo propio en las subdimensiones *Seguridad y salubridad* (S8) y *Gestión de los recursos educativos* (S9). Finalmente, aquellas regiones cuyos directivos obtuvieron menores niveles de logro en la subdimensión *Seguridad y salubridad* (S8) fueron Áncash, Cusco, Huánuco, Moquegua y Pasco.

Al revisar los resultados de EBE, se encuentra que, en las cuatro subdimensiones evaluadas, los directivos obtuvieron buenos resultados. La subdimensión en la que más destacaron es la de *Gestión de los recursos educativos* (S9), pues el 92,9% logró ubicarse en los niveles 3 y 4. Por otro lado, la subdimensión en la que se presentaron mayores dificultades fue la de *Gestión transparente de los recursos financieros* (S11), ya que un 25,2% se situó en los niveles más bajos. A partir del análisis regional, se encuentra que los directivos de Lima Metropolitana destacaron con buenos resultados en las cuatro subdimensiones que conforman esta dimensión. Asimismo, los de Áncash y Arequipa lograron buenos resultados en las subdimensiones *Seguridad y salubridad* (S8), *Gestión de los recursos educativos* (S9) y *Gestión transparente de los recursos financieros* (S11). De igual modo, los directivos de La Libertad y Lambayeque lograron un buen desempeño en las subdimensiones *Seguridad y salubridad* (S8), *Gestión de los recursos educativos* (S9) y *Matrícula y preservación del derecho a la educación* (S10). Por el contrario, los directivos de la región Piura obtuvieron bajos resultados en las subdimensiones *Seguridad y salubridad* (S8) y *Gestión transparente de los recursos financieros* (S11).

2.3. Principales hallazgos

En el proceso de Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica 2018-2019, un 74,1% de directivos evaluados aprobaron, frente a un 25,9% que no cumplió con las condiciones de aprobación. La mayor proporción de aprobados se encuentra en la modalidad/nivel de EBR Nivel Inicial, en la que el 84,3% de directivos evaluados aprobaron. En contraste, en la modalidad/nivel de EBR Nivel Secundaria, se registró el mayor porcentaje de desaprobados (31,4%). Al observar los resultados por subdimensión en los tres niveles de EBR, se encuentra efectivamente que los directivos de secundaria tuvieron mayores dificultades respecto de los de Inicial y Primaria, sobre todo, en las subdimensiones *Planificación curricular (S1)*, *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)*, *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3)* y *Clima escolar (S6)*. Por otra parte, tanto en la modalidad de EBA como en la de EBE el porcentaje de aprobados fue de poco más del 78%.

Al realizar el análisis de resultados por cada una de las subdimensiones evaluadas, se encuentra que, en las tres modalidades, la subdimensión *Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2)* es la que ha mostrado los resultados más bajos, pues más del 45% de los directivos evaluados se ubicó en el nivel 1 al no haber logrado acreditar el criterio mínimo exigido, que consistía en evidenciar un mediano cumplimiento del monitoreo del trabajo de los docentes de la IE que dirigían. Asimismo, en la subdimensión *Planificación curricular (S1)*, también se obtuvieron bajos resultados, pues un considerable porcentaje de directivos (35,5% en EBR, 33,0% en EBA y 27,4% en EBE) se situó en el nivel 1. Cabe resaltar que estas dos subdimensiones (S1 y S2) forman parte de las cuatro subdimensiones que pertenecen a la dimensión *Procesos pedagógicos*. No obstante, en esa misma dimensión se ubica la subdimensión *Seguimiento de los aprendizajes (S4)*, en la que los líderes pedagógicos obtuvieron mejores resultados, pues la mayoría alcanzó el nivel 4 en las modalidades de EBR, EBA y EBE.

Por otra parte, en casi todas las subdimensiones de las dimensiones *Cultura escolar* y *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE*, la mayoría de los directivos de EBR, EBA y EBE logró alcanzar el nivel *Destacado* (nivel 4). Destaca el caso de la subdimensión *Gestión de los recursos educativos (S9)*, la cual presenta un alto porcentaje de directivos que se ubicaron en los niveles 3 y 4. En esta subdimensión, más del 80% de los directivos de Educación Básica no solo lograron gestionar la distribución oportuna y la cobertura del material educativo enviado por el Minedu para los estudiantes, sino que también demostraron que estos materiales fueron utilizados en el trabajo en aula. Sin embargo, 37,3% de directivos de EBR se ubicaron en los niveles más bajos (1 y 2) en la subdimensión *Clima escolar (S6)*, mientras que 37,1% de directivos de EBA se situó en estos mismos niveles en la subdimensión *Seguridad y salubridad (S8)*.

A partir del análisis regional en EBR, se observa que los directivos de Lima Metropolitana, Cajamarca y Amazonas lograron los mejores resultados en varias de las subdimensiones evaluadas, mientras que los directivos de la región Madre de Dios obtuvieron, en general, los más bajos resultados en las once subdimensiones evaluadas. En el caso de EBA, se identifica que los directivos de Arequipa obtuvieron consistentemente buenos resultados en las diez subdimensiones evaluadas; mientras que los directivos de Cusco obtuvieron bajos resultados en varias de las subdimensiones evaluadas. Finalmente, en EBE, las regiones cuyos directivos obtuvieron buenos resultados en la mayoría de subdimensiones fueron Áncash y Lima Metropolitana, mientras que los evaluados de Piura obtuvieron bajos resultados en varias de las subdimensiones evaluadas.

CAPÍTULO II

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE para Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE)

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE)

1. Aspectos generales

1.1. Directivos a evaluar

La Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE) evaluó a los docentes que accedieron a los cargos de director y subdirector de este tipo de programas mediante los procesos de evaluación realizados en el marco de la CPM de la LRM, cuyas normas técnicas fueron aprobadas por la R.M. N.° 204-2014-MINEDU (2014) y la R.S.G. N.° 1551-2014-MINEDU (2014).

Los directivos sujetos a evaluación fueron agrupados según la fecha de término de su periodo de designación, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2.1
Grupos de evaluación y fechas de culminación de designación

Grupos	Cantidad de directivos a evaluar	Fechas de culminación de designación
Grupo I	1	Hasta el 15 de febrero de 2019
Grupo II	9	Entre el 16 de febrero de 2019 y el 30 de junio de 2019

Fuente: Minedu-Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de PRITE, 2018

1.2. Modelo de evaluación

El Oficio Múltiple N.° 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD (2018) describe el modelo de evaluación para directivos de PRITE. Así, según la función que el directivo ejerce como parte de su cargo, se determinaron dos perfiles a evaluar. En la Tabla 2.2, se presentan estos perfiles.

Tabla 2.2
Perfiles del cargo directivo de PRITE

Cargo	Perfil
Directivo	Sin aula a cargo
	Con aula a cargo

Fuente: O.M. N.° 062-2018-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD-Modelo de evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa para Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE), 2018, p. 2

La EDDir de PRITE recogió información de tres dimensiones: *Procesos pedagógicos*, *Cultura institucional*, y *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del PRITE*. Estas dimensiones se dividieron en diez subdimensiones (cuatro para la primera dimensión, dos para la segunda y cuatro para la tercera), que permitieron valorar el liderazgo en gestión de los directivos sujetos a evaluación (O.M. N.° 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018). Cada una de las subdimensiones estaba compuesta por criterios e

indicadores asociados a los perfiles²⁷ presentados. En la Tabla 2.3, se muestran estas dimensiones y subdimensiones.

Tabla 2.3
Modelo de evaluación

Dimensiones	Subdimensiones
D1. Procesos pedagógicos	S1. Planificación curricular
	S2. Monitoreo del trabajo en las aulas
	S3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesionales del PRITE
	S4. Seguimiento de los aprendizajes
D2. Cultura institucional	S5. Participación de la comunidad educativa
	S6. Clima institucional
D3. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del PRITE	S7. Seguridad y salubridad
	S8. Gestión de recursos educativos
	S9. Registro y preservación del derecho a la educación
	S10. Gestión transparente de los recursos financieros

Fuente: O.M. N.° 062-2018-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD-Modelo de evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa para Directivos de Programas de Intervención Temprana (PRITE), 2018, p. 1

1.2.1. Calificación

Para la calificación de cada subdimensión, se establecen criterios de evaluación que se deben cumplir para alcanzar cada uno de los niveles de logro de dicha subdimensión. Estos criterios son valorados en función de indicadores de evaluación, los cuales se adecúan al perfil del directivo. El cumplimiento de los indicadores de evaluación se verificó en función de la evidencia que recogió el Comité de Evaluación y de la información obtenida por los sistemas de monitoreo o registros del Minedu, DRE o UGEL (O.M. N.° 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

Cada subdimensión fue valorada con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4) puntos. Esta escala de puntuación describe una progresión en el desarrollo o logro del desempeño en la respectiva subdimensión, en la que uno (1) corresponde al nivel *Muy deficiente* y cuatro (4), al nivel *Destacado*.

La calificación se obtiene de la verificación del cumplimiento de los criterios e indicadores que forman parte de cada subdimensión.

Para poder calificar los indicadores de evaluación, el directivo debe haber desempeñado de forma efectiva e ininterrumpida el cargo desde el inicio de su designación hasta la emisión de resultados de la evaluación; de no ser ese el caso, se le otorga la calificación más baja en todas las dimensiones evaluadas. Se exceptúan de esta condición aquellos directivos que durante su designación se encuentran en alguno de los casos de excepción especificados en la modificatoria de la norma técnica del concurso (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018; R.M. N.° 656-2018-MINEDU, 2018).

²⁷ En el caso del perfil del directivo con aula a cargo o con carga horaria, no se evaluó la subdimensión *Monitoreo del trabajo en las aulas* (S2).

1.2.1.1. Puntaje final

El puntaje final se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje final} = \text{Puntaje total} + \text{Bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar}$$

A continuación, se explicitan los componentes de esta fórmula:

- El puntaje total es el promedio ponderado de las calificaciones recibidas en las subdimensiones evaluadas según el perfil del cargo directivo. Para directivos sin aula a cargo, este puntaje se calculó considerando el promedio de todas las subdimensiones (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 y S10). Para el caso de los directivos con aula a cargo, este puntaje se calculó promediando las siguientes subdimensiones: S1, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 y S10.
- La bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar²⁸ corresponde a cuatro décimas de punto (0,4).

1.2.1.2. Condiciones para superar la evaluación

Para superar la evaluación, se requiere cumplir con las siguientes dos condiciones:

- a) Obtener un puntaje final igual o superior a tres puntos
- b) Ubicarse como mínimo en el nivel 2 en las siguientes subdimensiones:
 - Subdimensión 6: Clima institucional
 - Subdimensión 9: Registro y preservación del derecho a la educación
 - Subdimensión 10: Gestión transparente de los recursos financieros

De acuerdo con lo planteado en el artículo 62.3 del Reglamento de la LRM, el profesor que no logró ser ratificado en el cargo directivo al que accedió por concurso retornó “al cargo docente en su institución educativa de origen o una similar de su jurisdicción” (D.S. N.º 004-2013-ED, 2018, p. 122). Asimismo, los directivos que impidieron u obstruyeron el recojo de evidencia obtuvieron la calificación más baja en todas las subdimensiones (R.M. N.º 656-2018-MINEDU, 2018).

1.3. Comité de Evaluación

La implementación de la EDDir de PRITE fue similar a la EDDir de IE de Educación Básica. Es decir, estuvo a cargo de Comités de Evaluación que se constituyeron en todas las UGEL. Cada comité estuvo conformado por los siguientes integrantes:

- El director de la UGEL o el jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL, quien lo presidió
- El jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL o un especialista en Educación de la UGEL
- Un especialista en Educación de la UGEL de la misma modalidad educativa y nivel del evaluado

Una vez constituido el Comité de Evaluación se programaron un conjunto de sesiones para coordinar y llevar a cabo la implementación de la EDDir.

²⁸ Etapa de Especialización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva establecida en la RSG N.º 1882-2014-MINEDU y sus modificatorias

2. Resultados generales

2.1. Resultados a nivel nacional y regional

La EDDir de PRITE se llevó a cabo con regularidad a nivel nacional. En este caso se evaluó a un total de diez directivos, lo que corresponde al 100% de directivos a evaluar. De estos, ocho superaron la evaluación y dos la desaprobaron. En la siguiente tabla, se presenta el detalle de estos resultados por perfil.

Tabla 2.4

Cantidad de directivos PRITE evaluados por perfil

Modalidad educativa y perfil	Directivos a evaluar	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Aprobados	Condición final de evaluados		
					Porcentaje de aprobados ^{1/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{2/}
Directivo sin aula a cargo	5	5	100,0%	3	60,0%	2	40,0%
Directivo con aula a cargo	5	5	100,0%	5	100,0%	-	-
Total	10	10	100,0%	8	80,0%	2	20,0%

1/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

2/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de PRITE-Grupos I y II, 2018

Todos los directivos evaluados de PRITE pertenecían al ámbito urbano. Si consideramos los resultados por región (Tabla 2.5), se encuentra que solo siete regiones contaban con Programas de Intervención Temprana: Arequipa, Cajamarca, Callao, Junín, La Libertad, Lima Metropolitana y Puno.

Tabla 2.5

Cantidad de directivos PRITE evaluados por región

Región	Directivos a evaluar	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Aprobados	Condición final de evaluados		
					Porcentaje de aprobados ^{1/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{2/}
Arequipa	2	2	100,0%	2	100,0%	-	-
Cajamarca	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Callao	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Junín	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
La Libertad	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Lima Metropolitana	3	3	100,0%	1	33,3%	2	66,7%
Puno	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Total	10	10	100,0%	8	80,0%	2	20,0%

1/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

2/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de PRITE-Grupos I y II, 2018

2.2. Resultados por subdimensión

En esta sección, se presentan los resultados en cada una de las subdimensiones evaluadas por nivel alcanzado. Dado el número de directivos que participaron en la EDDir de PRITE, no se han incluido los porcentajes en la Tabla 2.6 ni en el análisis.

Tabla 2.6

Cantidad de directivos evaluados PRITE, según subdimensión, por nivel alcanzado

Subdimensión	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total
S1. Planificación curricular	2	-	-	8	10
S2. Monitoreo del trabajo en las aulas ^{1/}	2	-	-	3	5
S3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesionales del PRITE	2	-	-	8	10
S4. Seguimiento de los aprendizajes	2	1	-	7	10
S5. Participación de la comunidad educativa	2	-	-	8	10
S6. Clima institucional	2	1	-	7	10
S7. Seguridad y salubridad	3	-	-	7	10
S8. Gestión de recursos educativos	2	-	-	8	10
S9. Registro y preservación del derecho a la educación	2	-	1	7	10
S10. Gestión transparente de los recursos financieros	2	-	-	8	10

1/ La subdimensión 2 no se considera en la evaluación del desempeño de directivos con aula a cargo.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de PRITE-Grupos I y II, 2018

2.2.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos

La dimensión *Procesos pedagógicos* contiene las siguientes subdimensiones: *Planificación curricular* (S1), *Monitoreo del trabajo en las aulas* (S2), *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesionales del PRITE* (S3), y *Seguimiento de los aprendizajes* (S4).

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 2.6.

2.2.1.1. Subdimensión 1: Planificación curricular

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S1C1_PRITE: Los profesionales docentes y no docentes cuentan con el Plan Individual de Atención (PIA) de sus estudiantes.		
		D1S1C2_PRITE: Los profesionales docentes y no docentes cuentan con la planificación curricular de sus sesiones de aprendizaje.	
		D1S1C3_PRITE: El director tiene la capacidad de brindar asesoría pertinente para la adecuada elaboración de sesiones de aprendizaje personalizadas.	
			D1S1C4_PRITE: El PRITE cuenta con un sistema de planificación curricular colegiada.

En esta subdimensión, ocho directivos alcanzaron el nivel 4. Esto significa que lograron que la mayoría o todos los profesionales docentes y no docentes del PRITE que tenían a su cargo contaran con el Plan Individual de Atención (PIA) de sus estudiantes y con la planificación de sus sesiones de aprendizaje actualizadas. Asimismo, estos directivos presentaron al menos cuatro sesiones de aprendizaje personalizadas y asesoradas por ellos, y demostraron, en una sesión seleccionada al azar, que esta contenía la respuesta educativa a las necesidades educativas especiales (NEE) identificadas en el informe psicopedagógico y en el Plan de Orientación Individual (POI). Del mismo modo acreditaron que, en los PRITE que estaban a su cargo, existía un sistema de planificación curricular colegiada que ofrecía espacios de discusión y reflexión para la elaboración, seguimiento de la implementación y/o ajuste periódico de la planificación curricular (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En el nivel 3 y en el nivel 2, no se ubicó ningún directivo. En cambio, en el nivel 1, se situaron dos directivos, quienes no lograron demostrar que los profesionales docentes y no docentes del PRITE contaran con el PIA de sus estudiantes.

2.2.1.2. Subdimensión 2: Monitoreo del trabajo en las aulas²⁹

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S2C1_PRITE: El monitoreo del desempeño de los profesionales docentes y no docentes en las aulas tiene mediano cumplimiento.	D1S2C2_PRITE: El monitoreo del desempeño de los profesionales docentes y no docentes en las aulas tiene alto cumplimiento.	
		D1S2C3_PRITE: El director maneja el instrumento <i>Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula</i> .	
			D1S2C4_PRITE: El director sistematiza los resultados de las observaciones en las aulas.

En la Tabla 2.6, se muestra que tres de los cinco directivos evaluados alcanzaron el nivel 4. Es decir, lograron programar y realizar al menos dos visitas en las aulas de cada profesional docente y no docente durante el año. Asimismo, demostraron que realizaron la sistematización y el análisis de los resultados de las observaciones de aula y, a partir de ellos, definieron logros y oportunidades de mejora. Finalmente, estos directivos estaban certificados en el instrumento *Rúbricas de observación de aula* (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En este caso, no hubo directivos situados en los niveles 2 y 3, mientras que dos directivos se ubicaron en el nivel 1.

2.2.1.3. Subdimensión 3: Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesionales del PRITE

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S3C1_PRITE: El director implementa medidas o estrategias de fortalecimiento de los profesionales docentes y no docentes del PRITE.	D1S3C2_PRITE: El director implementa medidas o estrategias pertinentes de fortalecimiento basadas en el diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de los profesionales docentes y no docentes del PRITE.	
			D1S3C3_PRITE: Existen espacios de trabajo colegiado entre profesionales docentes y no docentes para el intercambio de experiencias y reflexión sobre prácticas pedagógicas.

²⁹ Esta subdimensión no se considera en la evaluación de los directivos con aula a cargo.

En esta subdimensión, ocho directivos de diez alcanzaron el nivel 4. Esto significa que demostraron que contaban con un diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de los profesionales docentes y no docentes del PRITE que dirigían. Asimismo, tomando como base el diagnóstico realizado, implementaron al menos una estrategia pertinente para el fortalecimiento de estos profesionales durante el año en curso (tales como grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculo de lectura, etc.), y vinculada con el desarrollo de estrategias de atención a niños menores de tres años o con el manejo del currículo nacional vigente. Finalmente, acreditaron que en el PRITE se desarrollaron reuniones de trabajo con otros colegas para el intercambio de experiencias y la reflexión sobre prácticas pedagógicas (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

Ningún directivo se ubicó en los niveles 2 y 3, mientras que dos directivos se situaron en el nivel 1.

2.2.1.4. Subdimensión 4: Seguimiento de los aprendizajes

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S4C1_PRITE: El director gestiona la entrega oportuna de los reportes de avance del PIA a las familias.		
		D1S4C2_PRITE: El director realiza un seguimiento de los aprendizajes y promueve espacios para que los profesionales docentes y no docentes reflexionen sobre el avance en los logros de aprendizaje de los niños y niñas, y establezcan planes de mejora.	
		D1S4C3_PRITE: Los reportes de avance del PIA que se informan a las familias contienen una descripción cualitativa del progreso de los niños y niñas.	
			D1S4C4_PRITE: Los planes de mejora de los aprendizajes que se proponen en el PRITE parten del diagnóstico preciso y detallado de las dificultades y logros de aprendizaje de los niños y niñas; y además, plantean estrategias o medidas específicas de intervenciones pertinentes y coherentes con el currículo vigente.

En esta subdimensión, siete directivos se ubicaron en el nivel 4. Esto significa que estos líderes gestionaron la entrega oportuna de los reportes de avance del PIA a las familias del PRITE (es decir, al finalizar el trimestre). Además, demostraron, en los reportes de dos aulas seleccionadas al azar, que estas contenían la descripción cualitativa del progreso de los niños. Asimismo, este grupo de evaluados logró a) realizar acciones de seguimiento de los aprendizajes, b) generar espacios de reflexión docente sobre el avance de los logros de aprendizaje de los niños y c) establecer planes de mejora al menos en un área curricular. Finalmente, pudieron dar cuenta del diagnóstico de las dificultades y logros de los niños en al menos un área de aprendizaje, y evidenciaron que la intervención que habían diseñado o implementado se correspondía con el diagnóstico y era coherente con los enfoques curriculares vigentes (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En el nivel 3, no se situó ningún directivo y, en el nivel 2, solo uno, el cual únicamente gestionó la entrega oportuna de los reportes de avance del PIA. Finalmente, dos directivos se ubicaron en el nivel 1.

2.2.2. Dimensión 2: Cultura institucional

La dimensión *Cultura institucional* comprende las siguientes subdimensiones: *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Clima institucional* (S6).

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 2.6.

2.2.2.1. Subdimensión 5: Participación de la comunidad educativa

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D2S5C1_PRITE: En el PRITE se han constituido instancias formales de participación con representación de los miembros de la comunidad educativa.		
		D2S5C2_PRITE: En el PRITE se promueve el involucramiento activo de las familias en el proceso de aprendizaje de los niños y niñas.	
		D2S5C3_PRITE: El director tiene un liderazgo democrático que promueve la participación de los profesionales docentes y no docentes en las decisiones del PRITE.	D3S5C4_PRITE: El director tiene un liderazgo democrático que promueve la participación de los profesionales docentes, profesionales no docentes y las familias en las decisiones del PRITE.

En esta subdimensión, ocho directivos alcanzaron el nivel 4. Esto quiere decir que, en el PRITE que estaba a su cargo, se lograron constituir instancias formales de participación (CONEI) con representación de los integrantes de la comunidad educativa siguiendo los procedimientos y características de la norma vigente. De igual modo, demostraron que en el PRITE se contaba con un plan de trabajo con las familias (anexo al Plan Anual de Trabajo) en el que se promovía el involucramiento activo de las familias en el proceso de aprendizaje de los niños. Además, los directivos tenían un liderazgo democrático que facilitaba la participación de los profesionales docentes y no docentes, y de las familias en la toma de decisiones del PRITE (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En este caso, ningún directivo se ubicó en los niveles 2 y 3. Por otro lado, dos directivos se situaron en el nivel 1.

2.2.2.2. Subdimensión 6: Clima institucional

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D2S6C1_PRITE: El director trata con respeto a los miembros de la comunidad educativa del PRITE.		
	D2S6C2_PRITE: En el PRITE se han elaborado y aprobado las normas de convivencia de la institución para el presente año.		
	D2S6C3_PRITE: Las normas de convivencia del PRITE se han elaborado con la participación de la comunidad educativa y se han difundido entre los actores de la comunidad educativa.		D2S6C4_PRITE: El director promueve acciones para preservar y mejorar el clima institucional.

En esta subdimensión, ocho evaluados alcanzaron el nivel 4. Esto significa que este grupo de directivos trataron con respeto a los miembros de la comunidad educativa (los profesiones docentes y no docentes, los padres de familia y los niños). Además, acreditaron que el PRITE a su cargo contaba con normas de convivencia aprobadas con resolución directoral, las cuales se elaboraron de forma participativa y se difundieron entre los integrantes de la comunidad educativa. Finalmente, demostraron que impulsaron acciones para preservar o mejorar el clima institucional (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En el nivel 3, no se situó ningún directivo. Por otro lado, en el nivel 2, se ubicó uno. Es decir, este directivo únicamente demostró que brindó un trato respetuoso hacia los miembros de la comunidad educativa, y que en el PRITE que dirigía se habían elaborado y aprobado las normas de convivencia de la institución.

Finalmente, se encuentra a dos directivos en el nivel 1, quienes no cumplieron alguno de los criterios requeridos para el nivel 2.

2.2.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del PRITE

La dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del PRITE* comprende las siguientes subdimensiones: *Seguridad y salubridad (S7)*, *Gestión de recursos educativos (S8)*, *Registro y preservación del derecho a la educación (S9)*, y *Gestión transparente de los recursos financieros (S10)*.

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 2.6.

2.2.3.1. Subdimensión 7: Seguridad y salubridad

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S7C1_PRITE: El PRITE es un espacio seguro y accesible, que garantiza la integridad física de los niños y niñas.		
	D3S7C2_PRITE: El PRITE está acondicionado para la evacuación ante riesgo de desastres.		
	D3S7C3_PRITE: El personal del PRITE está organizado para una evacuación efectiva ante riesgo de desastres.		D3S7C5_PRITE: El PRITE ha establecido alianzas con organismos públicos y privados para la prevención y atención de situaciones que amanecen el ambiente, la salud, la seguridad, o la integridad de los niños y niñas.
	D3S7C4_PRITE: El personal del PRITE y los padres de familia están organizados para preservar la seguridad de los niños y niñas en la institución.		

En este caso, siete directivos se ubicaron en el nivel 4. Estos evaluados demostraron que el PRITE que tenían a su cargo a) era un espacio seguro y accesible, en los que no había elementos que amenazaran la integridad física de los niños; b) estaba acondicionado para la evacuación ante riesgo de desastres (es decir, contaba con al menos señalética de zonas seguras, croquis de evacuación, botiquín equipado, rutas de evacuación despejadas y zonas de seguridad libres de objetos); y c) tenía brigadas de seguridad conformadas por personal del PRITE debidamente capacitadas con protocolos de acción claros para una evacuación efectiva ante situaciones de riesgo. Además, el personal del PRITE y los padres de familia estaban organizados para preservar la seguridad de los niños durante su permanencia en la institución y para brindarles atención cuando lo requerían. De igual modo, el PRITE había establecido alianzas estratégicas con organismos públicos o privados orientados a la prevención y atención de situaciones que amenazaran el ambiente, la salud, la seguridad, o la integridad de los niños (O.M. N.° 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En este caso, ningún directivo se situó en los niveles 2 y 3. Por otro lado, en el nivel 1, se ubicaron tres directivos. Estos evaluados no lograron cumplir con alguno de los criterios exigidos para el nivel 2.

2.2.3.2. Subdimensión 8: Gestión de recursos educativos

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S8C1_PRITE: El director gestiona la distribución oportuna y la cobertura del material educativo para los niños y niñas.		
		D3S8C2_PRITE: En el PRITE se utiliza el material educativo enviado por el Minedu para trabajar con los niños y niñas.	
			D3S8C3_PRITE: En el PRITE se promueve que los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología) se utilicen y, de ser necesario, se gestiona la adquisición de recursos adicionales con otras instituciones u organizaciones.

En esta subdimensión, ocho directivos alcanzaron el nivel 4. Esto quiere decir que gestionaron la entrega oportuna y la cobertura de los materiales educativos enviados por el Minedu a los niños para el buen inicio del año escolar. Cabe mencionar que es posible que algunas PRITE recibieran el material educativo a destiempo e incompleto; sin embargo, en el primer caso, los directivos hicieron las gestiones para la distribución de estos materiales en un plazo máximo de cinco días hábiles y, en el segundo caso, realizaron la redistribución de los materiales garantizando que todos cuenten con el material educativo. Adicionalmente, los directivos de este grupo demostraron que en el PRITE a) se utilizó el material enviado por el Minedu durante las sesiones de aprendizaje con los niños, b) se desarrollaron acciones para promover el uso de los recursos educativos (materiales, espacios y tecnología) y, de ser necesario, c) se gestionó la adquisición de recursos educativos adicionales para el logro de aprendizajes a través de otras instituciones u organizaciones (O.M. N.º 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD, 2018).

En este caso, ningún directivo se situó en los niveles 2 y 3. Por otro lado, dos directivos se ubicaron en el nivel 1.

2.2.3.3. Subdimensión 9: Registro y preservación del derecho a la educación

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S9C1_PRITE: El director garantiza el registro y la permanencia de los niños y niñas en el PRITE, sin condicionamiento financiero ni impedimentos por motivo de discriminación alguna.		
		D3S9C2_PRITE: El acceso al servicio educativo que brinda el PRITE se da sin condicionamientos.	
		D3S9C3_PRITE: En el PRITE se cumplen las horas pedagógicas.	
			D3S9C4_PRITE: El director ha realizado el registro de los niños y niñas en el presente año.
			D3S9C5_PRITE: En el PRITE se implementan estrategias de apoyo a los niños y niñas que experimentan situaciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su permanencia en la institución.

En esta subdimensión, siete directivos alcanzaron el nivel 4. Este grupo de evaluados garantizó el registro y la permanencia de los niños en el PRITE sin condicionamiento de algún tipo ni impedimento por discriminación (religión, condición socioeconómica, etc.). Además, permitieron el acceso de los niños dentro del horario establecido sin condicionamiento alguno. De igual modo, el directivo demostró a) que él y los profesionales docentes y no docentes asistieron regularmente al PRITE y, en caso de ausencia, las faltas fueron justificadas, y b) que existía un registro de control de asistencia que se actualizaba diariamente y que era consistente con el reporte que se realizaba ante la UGEL. Asimismo, estos directivos contaban con el registro actualizado de los niños matriculados en el año de la evaluación. Finalmente, en el PRITE, se implementó al menos una estrategia para asegurar la asistencia regular de los niños en situación de posible abandono o riesgo de deserción escolar (enfermedad crónica, desidia de los padres, problemas financieros, dificultades de transporte, largas distancias, etc.).

En el nivel 3, se situó un directivo. Esto quiere decir que garantizó el registro y permanencia de los niños en el PRITE sin haber realizado condicionamientos de ningún tipo o impedimentos por discriminación. Además, en el PRITE que dirigía, el servicio educativo se brindaba en el horario establecido sin condicionamiento alguno y se cumplían las horas pedagógicas. Sin embargo, no contaban con las nóminas actualizadas de los niños matriculados en el PRITE ni lograron implementar al menos una estrategia de apoyo para los niños que experimentaban situaciones de vulnerabilidad con riesgo de abandono o deserción escolar.

En el nivel 2, no se ubicó ningún directivo, mientras que, en el nivel 1, se situaron dos directivos, quienes no cumplieron con el requisito exigido para el nivel 2.

2.2.3.4. Subdimensión 10: Gestión transparente de los recursos financieros

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S10C1_PRITE: En el PRITE se ha constituido el Comité de Gestión de Recursos Propios.		
	D3S10C2_PRITE: El director garantiza que haya transparencia en el uso de los recursos dentro del PRITE.		
		D3S10C3_PRITE: El director realiza la rendición de cuentas de los recursos propios del PRITE.	
			D3S10C4_PRITE: El director garantiza la administración eficiente de los recursos propios del PRITE, destinados a atender necesidades de la institución.

En esta subdimensión, ocho directivos alcanzaron el nivel 4. Esto implica que, en el PRITE que estaba a cargo de estos directivos, se constituyó e instaló el Comité de Gestión de Recursos Propios de acuerdo con la norma vigente. Además, estos directivos garantizaron que los recursos del PRITE (recursos propios directamente recaudados o recursos provistos por el sistema educativo) se utilizaron en beneficio de este y que no recibieron sanción administrativa durante su periodo por realizar cobros indebidos o por el uso inadecuado de los recursos. Del mismo modo, estos directivos dieron cuenta del uso de los recursos propios recaudados por el PRITE de manera periódica a la UGEL y al CONEI según la normativa vigente, y garantizaron la administración eficiente de estos recursos considerando las necesidades de la institución, de acuerdo con lo planificado en el plan de gestión.

En los niveles 2 y 3, no se ubicó ningún directivo. Por otro lado, en el nivel 1, se situaron dos directivos, quienes no cumplieron con alguno de los criterios exigidos para el nivel 2.

CAPÍTULO III

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO)

Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos (CETPRO)

1. Aspectos generales

1.1. Directivos a evaluar

La Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) evaluó a los docentes que accedieron a los cargos de director y subdirector de CETPRO mediante procesos de evaluación realizados en el marco de la CPM de la LRM, cuyas normas técnicas fueron aprobadas por la R.M. N.° 204-2014-MINEDU (2014) y la R.S.G. N.° 1551-2014-MINEDU (2014).

Los directivos sujetos a evaluación fueron agrupados según la fecha de término de su periodo de designación, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3.1
Grupos de evaluación y fechas de culminación de designación

Grupos	Cantidad de directivos a evaluar	Fechas de culminación de designación
Grupo I	34	Hasta el 15 de febrero de 2019
Grupo II	147	Entre el 16 de febrero de 2019 y el 30 de junio de 2019

Fuente: Adaptado de Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos del CETPRO. Manual del Comité de Evaluación, 2018, p. 6

1.2. Modelo de evaluación

La norma técnica describe el modelo de evaluación para directivos de CETPRO. Así, según la función que el directivo ejerce como parte de su cargo, se determinaron dos perfiles a evaluar (R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018). En la Tabla 3.2, se presentan estos perfiles.

Tabla 3.2
Perfiles del cargo directivo de CETPRO

Cargo	Perfil
Director/Subdirector	Sin aula a cargo
	Con aula a cargo

Fuente: R.M. N.° 368-2018-MINEDU-Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico-Productiva en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, p. 8

La EDDir de CETPRO recogió información de tres dimensiones: *Procesos pedagógicos*, *Cultura institucional*, y *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del CETPRO*. Estas dimensiones se dividieron en nueve subdimensiones (cuatro para la primera dimensión, dos para la segunda y tres para la tercera), que permitieron valorar el liderazgo en gestión de los directivos sujetos a evaluación (R.M. N.° 368-2018-MINEDU,

2018). Cada una de las subdimensiones estaba compuesta por criterios e indicadores asociados a los perfiles³⁰ presentados (Minedu, 2018c). En la Tabla 3.3, se muestran estas dimensiones y subdimensiones.

Tabla 3.3
Modelo de evaluación

Dimensiones	Subdimensiones
D1. Procesos pedagógicos	S1. Planificación curricular
	S2. Monitoreo del trabajo docente
	S3. Fortalecimiento del trabajo docente
	S4. Seguimiento al desarrollo de capacidades
D2. Cultura institucional	S5. Participación de la comunidad educativa
	S6. Clima institucional
D3. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del CETPRO	S7. Seguridad y salubridad
	S8. Gestión de herramientas, materiales y equipos
	S9. Gestión transparente de los recursos financieros

Fuente: Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos del CETPRO. Manual del Comité de Evaluación, 2018, p. 6

1.2.1. Calificación

Para la calificación de cada subdimensión, se establecen criterios de evaluación que se deben cumplir para alcanzar cada uno de los niveles de logro de dicha subdimensión. Estos criterios son valorados en función de indicadores de evaluación, los cuales se adecúan al perfil³¹ del directivo. El cumplimiento de los indicadores de evaluación se verificó en función de la evidencia que recogió el Comité de Evaluación; de la información obtenida por los sistemas de monitoreo o registros del Minedu, DRE o UGEL; y de otros instrumentos que se estimaron pertinentes (R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

Cada subdimensión fue valorada con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4) puntos. Esta escala de puntuación describe una progresión en el desarrollo o logro del desempeño en la respectiva subdimensión, en la que uno (1) corresponde al nivel *Muy deficiente* y cuatro (4), al nivel *Destacado*.

La calificación se obtiene de la verificación del cumplimiento de los criterios e indicadores que forman parte de cada subdimensión.

Para poder calificar los indicadores de evaluación, el directivo debe haber desempeñado de forma efectiva e ininterrumpida el cargo desde el inicio de su designación hasta la emisión de resultados de la evaluación; de no ser ese el caso, se le otorga la calificación más baja en todas las dimensiones evaluadas. Los directivos exceptuados de esta condición están señalados en la norma técnica de la evaluación (R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018; R.M. N.° 656-2018-MINEDU, 2018).

³⁰ En el caso del perfil del directivo con aula a cargo o con carga horaria, no se evaluó la subdimensión *Monitoreo del trabajo docente* (S2).

³¹ Los criterios de evaluación, con sus respectivos indicadores y medios de verificación, se pueden encontrar en el siguiente enlace: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11531856770anexos.pdf>

1.2.1.1. Puntaje final

El puntaje final se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje final} = \text{Puntaje total} + \text{Bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar}$$

A continuación, se explicitan los componentes de esta fórmula:

- El puntaje total es el promedio ponderado de las calificaciones recibidas en las subdimensiones evaluadas según el perfil del cargo directivo. Para directivos sin aula a cargo o sin carga horaria, este puntaje se calculó considerando el promedio de todas las subdimensiones (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 y S9). Para el caso de los directivos con aula a cargo o con carga horaria, este puntaje se calculó promediando las siguientes subdimensiones: S1, S3, S4, S5, S6, S7, S8 y S9.
- La bonificación por aprobación del Diplomado en Gestión Escolar³² corresponde a cuatro décimas de punto (0,4).

1.2.1.2. Condiciones para superar la evaluación

Para superar la evaluación, se requiere cumplir con las siguientes dos condiciones:

- a) Obtener un puntaje final igual o superior a tres puntos
- b) Ubicarse como mínimo en el nivel 2 en la subdimensión 9: Gestión transparente de los recursos financieros

De acuerdo con lo planteado en el artículo 62.3 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial (D.S. N.° 004-2013-ED, 2018, p. 122), el profesor que no logró ser ratificado en el que cargo directivo al que accedió por concurso retornó “al cargo docente en su institución educativa de origen o una similar de su jurisdicción”.

1.3. Comité de Evaluación

La implementación de la EDDir de CETPRO fue similar a la EDDir de IE de Educación Básica. Es decir, estuvo a cargo de Comités de Evaluación que se constituyeron en todas las UGEL. Cada comité estuvo conformado por los siguientes integrantes:

- El director de la UGEL o el jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL, quien lo presidió
- El jefe del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL o un especialista en Educación de la UGEL
- Un especialista en Educación de la UGEL de la misma modalidad educativa y nivel del evaluado

Una vez constituido el Comité de Evaluación se programaron un conjunto de sesiones para coordinar y llevar a cabo la implementación de la EDDir. El Comité debía prever la realización de las siguientes sesiones por lo menos:

- Sesión de instalación
- Sesión de aplicación de la *Guía de entrevista al directivo*
- Sesión de calificación y cierre

³² Etapa de Especialización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva establecida en la R.S.G. N.° 1882-2014-MINEDU y sus modificatorias

La cantidad total aproximada de sesiones que realizó cada Comité dependió de la cantidad de directivos que tenía a su cargo evaluar.

1.4. Actividades de sensibilización y capacitación

Entre el año 2018 y el año 2019, se llevaron a cabo diversas actividades de sensibilización y capacitación para la implementación de la EDDir. Estas incluyeron talleres de capacitación para los Comités de Evaluación, y videoconferencias tanto para los directivos evaluados como para los Comités.

1.4.1. Talleres de capacitación a integrantes del Comité de Evaluación

Esta actividad se llevó a cabo con la finalidad de que los responsables de la aplicación de la evaluación conozcan sus funciones, el modelo de evaluación y los procedimientos a seguir en los hitos bajo su responsabilidad. Los talleres dirigidos a los miembros del Comité fueron presenciales y se desarrollaron de manera coordinada con las DRE y UGEL, quienes designaron a un representante para asistir a la actividad (director de UGEL, director o jefe de Gestión Pedagógica, o especialista en Educación). En el caso de los grupos I y II de CETPRO, la capacitación se realizó en agosto de 2018 en la ciudad de Lima. En total, asistieron 49 miembros de Comités de Evaluación de las diferentes regiones (véase Anexo 7).

1.4.2. Videoconferencias dirigidas a directivos a evaluar y Comités de Evaluación

Como parte de las estrategias para brindar orientación a los directivos sujetos de evaluación de CETPRO y a los integrantes de Comités de Evaluación, se desarrolló la videoconferencia *“Detalles sobre la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO”*. Esta se llevó a cabo en dos fechas: el 16 y el 23 de agosto de 2018. La primera de ellas estuvo dirigida a los directivos de CETPRO y tuvo 808 visualizaciones en directo. La segunda se realizó para orientar a los miembros del Comité de Evaluación y tuvo 441 visualizaciones en directo. En ambas videoconferencias, se compartió información sobre el modelo de evaluación y los instrumentos. Del mismo modo, se explicó en qué consistían las dimensiones y subdimensiones, los criterios e indicadores, y el sistema de calificación.

La conducción de estas videoconferencias estuvo a cargo de los especialistas del equipo de Desempeño de la DIED. La dinámica de estas presentaciones consistía en brindar información sobre los aspectos contemplados en esta evaluación. Cabe mencionar que este era un espacio en el que los participantes conectados podían plantear sus consultas.

La convocatoria fue realizada a través de oficios, correos electrónicos y mensajes de texto.

2. Resultados generales

2.1. Resultados a nivel nacional y regional

La EDDir de CETPRO se llevó a cabo con regularidad a nivel nacional. En este caso se evaluó un total de 178 directivos que representaban el 98,3% de directivos a evaluar. Del total de evaluados, el 79,2% superó la EDDir (141) y el resto desaprobó la evaluación (37). En la siguiente tabla, se presenta el detalle de estos resultados por perfil.

Tabla 3.4

Cantidad de directivos CETPRO evaluados por perfil

Perfil	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Directivo sin aula a cargo	153	151	98,7%	124	82,1%	27	17,9%
Directivo con aula a cargo	27	26	96,3%	16	61,5%	10	38,5%
Directivo unidocente	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Total	181	178	98,3%	141	79,2%	37	20,8%

1/ Incluye a 3 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO-Grupos I y II, 2018

Si analizamos los resultados de los directivos evaluados por ámbito, se aprecia que se evaluó al 98,2% de directivos del sector urbano (168) y al 100% de los que pertenecían a la zona rural (10). En la siguiente tabla se presenta el detalle de esta información.

Tabla 3.5

Cantidad de directivos CETPRO evaluados por ámbito

Ámbito	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Urbano	171	168	98,2%	135	80,4%	33	19,6%
Rural	10	10	100,0%	6	60,0%	4	40,0%
Total	181	178	98,3%	141	79,2%	37	20,8%

1/ Incluye a 3 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO-Grupos I y II, 2018

Finalmente, si consideramos los resultados de los directivos evaluados por región, se encuentra que en la mayoría de regiones se cumplió con la meta de evaluar al 100% de directivos que debían ser evaluados. Lima Metropolitana fue la única región en la que solo se logró evaluar al 94,0% de los directivos. En la Tabla 3.6, se aprecia que las regiones con menor nivel de aprobación son Cusco (44,4%), Huancavelica (50%), Piura (50%) y Tumbes (50%).

Tabla 3.6

Cantidad de directivos CETPRO evaluados por región

Región	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
Amazonas	2	2	100,0%	2	100,0%	-	-
Áncash	4	4	100,0%	4	100,0%	-	-
Apurímac	5	5	100,0%	4	80,0%	1	20,0%
Arequipa	10	10	100,0%	9	90,0%	1	10,0%
Ayacucho	6	6	100,0%	4	66,7%	2	33,3%
Cajamarca	5	5	100,0%	4	80,0%	1	20,0%
Callao	-	-	-	-	-	-	-
Cusco	9	9	100,0%	4	44,4%	5	55,6%
Huancavelica	2	2	100,0%	2	100,0%	-	-
Huánuco	4	4	100,0%	2	50,0%	2	50,0%
Ica	9	9	100,0%	8	88,9%	1	11,1%
Junín	9	9	100,0%	8	88,9%	1	11,1%
La Libertad	9	9	100,0%	6	66,7%	3	33,3%
Lambayeque	9	9	100,0%	8	88,9%	1	11,1%
Lima Metropolitana	50	47	94,0%	38	80,9%	9	19,1%
Lima Provincias	12	12	100,0%	11	91,7%	1	8,3%
Loreto	3	3	100,0%	2	66,7%	1	33,3%
Madre de Dios	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	3	3	100,0%	2	66,7%	1	33,3%
Pasco	1	1	100,0%	1	100,0%	-	-
Piura	4	4	100,0%	2	50,0%	2	50,0%
Puno	12	12	100,0%	10	83,3%	2	16,7%

Región	Directivos a evaluar ^{1/}	Directivos evaluados	Porcentaje de directivos evaluados	Condición final de evaluados			
				Aprobados	Porcentaje de aprobados ^{2/}	Desaprobados	Porcentaje de desaprobados ^{3/}
San Martín	3	3	100,0%	2	66,7%	1	33,3%
Tacna	2	2	100,0%	2	100,0%	-	-
Tumbes	4	4	100,0%	4	100,0%	-	-
Ucayali	4	4	100,0%	2	50,0%	2	50,0%
Total	181	178	98,3%	141	79,2%	37	20,8%

1/ Incluye a 3 directivos que no fueron evaluados porque concluyeron su vínculo laboral en la CPM o ya no se encontraban en el cargo.

2/ Porcentaje de aprobados = (Aprobados/Directivos evaluados) x 100%

3/ Porcentaje de desaprobados = (Desaprobados/Directivos evaluados) x 100%

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO-Grupos I y II, 2018

2.2. Resultados por subdimensión

En esta sección, se presentan los resultados en cada una de las subdimensiones evaluadas por nivel alcanzado.

Tabla 3.7

Cantidad de directivos evaluados CETPRO, según subdimensión, por nivel alcanzado

Subdimensión		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total
S1. Planificación curricular	N	15	12	21	129	177
	%	8,5%	6,8%	11,9%	72,9%	100,0%
S2. Monitoreo del trabajo docente ^{1/}	N	14	17	33	86	150
	%	9,3%	11,3%	22,0%	57,3%	100,0%
S3. Fortalecimiento del trabajo docente	N	32	27	18	99	176
	%	18,2%	15,3%	10,2%	56,3%	100,0%
S4. Seguimiento al desarrollo de capacidades	N	20	46	17	94	177
	%	11,3%	26,0%	9,6%	53,1%	100,0%
S5. Participación de la comunidad educativa	N	19	7	17	134	177
	%	10,7%	4,0%	9,6%	75,7%	100,0%
S6. Clima institucional	N	19	17	26	115	177
	%	10,7%	9,6%	14,7%	65,0%	100,0%
S7. Seguridad y salubridad	N	30	8	21	118	177
	%	16,9%	4,5%	11,9%	66,7%	100,0%
S8. Gestión de herramientas, materiales y equipos	N	19	25	24	109	177
	%	10,7%	14,1%	13,6%	61,6%	100,0%
S9. Gestión transparente de los recursos financieros	N	25	15	13	124	177
	%	14,1%	8,5%	7,3%	70,1%	100,0%

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente.

1/ La subdimensión 2 no se considera en la evaluación del desempeño de directivos con aula a cargo o con carga horaria.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO-Grupos I y II, 2018

2.1.1. Dimensión 1: Procesos pedagógicos

La dimensión *Procesos pedagógicos* contiene las siguientes subdimensiones: *Planificación curricular* (S1), *Monitoreo del trabajo docente* (S2), *Fortalecimiento del trabajo docente* (S3) y *Seguimiento al desarrollo de capacidades* (S4).

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 3.8.

2.1.1.1. Subdimensión 1: Planificación curricular

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S1C1: Los docentes cuentan con la programación de sus módulos y unidades didácticas.		
	D1S1C2: Los docentes cuentan con la programación curricular de sus actividades de aprendizaje.		D1S1C4: El directivo tiene la capacidad de brindar asesoría pertinente para la adecuada elaboración de actividades de aprendizaje.
	D1S1C3: La mayoría o todos los docentes consideran que el CETPRO les brinda apoyo pedagógico de utilidad para su programación curricular.		

Al revisar los resultados de los directivos de CETPRO, se encuentra que, en esta subdimensión, un 72,9% alcanzó el nivel 4. Esto quiere decir que la mayoría o todos los docentes de esos CETPRO contaban con la programación de sus módulos, unidades didácticas y actividades de aprendizaje de las opciones ocupacionales y/o de las especialidades. Además, los docentes (más del 50%) reportaron que se les brindó apoyo pedagógico de utilidad para su programación curricular. Por último, los directivos presentaron al menos cuatro actividades de aprendizaje asesoradas por ellos, a través de las cuales evidenciaron que tenían la capacidad de brindar asesoría pertinente a los docentes de su centro (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

Un 11,9% de directivos se situaron en el nivel 3. Esto significa que, en el CETPRO que lideraban, los docentes a) contaban con la programación de sus módulos, unidades didácticas y actividades de aprendizaje, y b) consideraron que los directivos les brindaron apoyo pedagógico de utilidad. Sin embargo, en la presentación de las 4 actividades de aprendizaje solicitadas, el directivo no pudo demostrar que estas cumplieran criterios básicos de calidad.

Únicamente el 6,8% de los directivos se ubicaron en el nivel 2. En este caso, este grupo solo logró demostrar que los docentes del CETPRO que dirigían contaban con la programación de módulos y unidades didácticas. Finalmente, un 8,5% de directivos se ubicaron en el nivel 1 al no poder evidenciar el cumplimiento del criterio requerido para alcanzar el nivel 2.

2.1.1.2. Subdimensión 2: Monitoreo del trabajo docente³³

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S2C1: El monitoreo del desempeño de los docentes en el aula, taller o laboratorio tiene mediano cumplimiento.	D1S2C2: El monitoreo del desempeño de los docentes en el aula, taller o laboratorio tiene alto cumplimiento.	
			D1S2C3: El equipo directivo sistematiza los resultados de las observaciones en aula, taller y/o laboratorio.

En esta subdimensión, solo se evalúa a los directivos de CETPRO sin aula a cargo. Por ello, el número total de evaluados que figura en la Tabla 3.8 es de 150 directivos y no de 177. En este caso, se encuentra que un 57,3% de directivos se ubicaron en el nivel *Destacado*. Esto significa que alcanzaron un alto cumplimiento en el monitoreo del desempeño de los docentes a través de la realización de por lo menos dos visitas de observación en aula, taller o laboratorio a la mayoría de los docentes (más del 50%) en el año. Además, estos directivos sistematizaron la información de las visitas realizadas, y definieron los logros y oportunidades de mejora de los docentes (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se situó un 22% de directivos. Estos líderes mostraron un alto cumplimiento del plan de monitoreo, pero no lograron sistematizar los resultados de las observaciones que realizaron ni definir logros y oportunidades de mejora. Asimismo, un 11,3% de directivos se ubicó en el nivel 2. Es decir, este grupo solo pudo demostrar que programó y realizó por lo menos una visita de observación en aula, taller o laboratorio a la mayoría de docentes (más del 50%) en el año. Por último, un 9,3% se ubicó en el nivel 1 al no evidenciar el cumplimiento del criterio requerido para alcanzar el nivel 2.

2.1.1.3. Subdimensión 3: Fortalecimiento del trabajo docente

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S3C1: En el CETPRO se implementan medidas o estrategias de fortalecimiento docente.	D1S3C2: En el CETPRO se implementan medidas o estrategias pertinentes de fortalecimiento docente basadas en el diagnóstico preciso de las necesidades de fortalecimiento de sus docentes.	
			D1S3C3: Existen espacios de trabajo colegiado entre docentes para el intercambio de experiencias o la reflexión sobre prácticas pedagógicas.

³³ Esta subdimensión no se considera en la evaluación de los directivos de ETP con aula a cargo o con carga horaria.

En esta subdimensión, un 56,3% de los evaluados alcanzaron el nivel 4. Esto implica que lograron implementar medidas o estrategias de fortalecimiento docente basadas en un diagnóstico, tales como talleres de capacitación o actualización, jornadas de autoinformación, pasantías, etc. Además, el directivo demostró que en el CETPRO se trabajaba de forma colegiada y/o los docentes manifestaron que participaron, como mínimo, en una reunión de trabajo con otros colegas de su CETPRO (o de la red), en la que compartieron, analizaron o reflexionaron sobre aspectos relacionados con su práctica pedagógica (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se ubicó un 10,2% de directivos. Este grupo, si bien logró la implementación de medidas o estrategias de fortalecimiento docente basadas en un diagnóstico, no fomentó el trabajo colegiado. Por su parte, un 15,3% de directivos se situó el nivel 2. Esto significa que implementaron al menos una medida o estrategia de fortalecimiento docente durante el año. Finalmente, un 18,2% de los evaluados no cumplieron con el requisito exigido para ubicarse en el nivel 2.

2.1.1.4. Subdimensión 4: Seguimiento al desarrollo de capacidades

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D1S4C1: El CETPRO cuenta con el registro de entrega de Certificados del Módulo Ocupacional a los estudiantes.		
		D1S4C2: En el CETPRO se realiza un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en espacios de reflexión docente.	
			D1S4C3: En el CETPRO se promueve el desarrollo de prácticas preprofesionales de los estudiantes.

En esta subdimensión, un 53,1% de directivos alcanzó el nivel 4. Estos directivos demostraron que en el CETPRO a) se contaba con el registro detallado de la entrega de Certificados del Módulo Ocupacional de todos los estudiantes egresados de las diferentes especialidades, b) se realizaron jornadas de reflexión con los docentes sobre las competencias logradas por los estudiantes, y c) se establecieron planes de mejora en al menos una opción ocupacional y/o en una especialidad. Asimismo, el directivo estableció al menos un convenio, acuerdo o afines con entidades del sector productivo (instituciones, empresas, asociaciones, cooperativas, etc.) para el desarrollo de prácticas preprofesionales orientadas al logro de capacidades y competencias de los estudiantes, y dio cuenta a través de documentos del seguimiento, acompañamiento o monitoreo de dichos convenios (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se ubicó un 9,6% de los directivos evaluados. Esto significa que, en el CETPRO que dirigían, se realizó un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en espacios de reflexión docente, y se contaba con el registro de entrega de Certificados del Módulo Ocupacional a los estudiantes. No obstante, este grupo de directivos no logró promover el desarrollo de prácticas preprofesionales de los estudiantes.

En el nivel 2, se situó un 26% de directivos. Estos líderes pedagógicos únicamente contaron con el registro detallado de la entrega de Certificados del Módulo Ocupacional a los estudiantes, pero no realizaron un seguimiento de los aprendizajes en espacios de reflexión docente ni promovieron el desarrollo de prácticas preprofesionales. Por último, un 11,3% de directivos no cumplió con el criterio exigido para el nivel 2.

2.1.2. Dimensión 2: Cultura institucional

La dimensión *Cultura institucional* comprende las siguientes subdimensiones: *Participación de la comunidad educativa* (S5) y *Clima institucional* (S6).

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 3.8.

2.1.2.1. Subdimensión 5: Participación de la comunidad educativa

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D2S5C1: En el CETPRO se han constituido instancias formales de participación con representación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.		
		D2S5C2: El directivo tiene un liderazgo democrático que promueve la participación de los docentes en las decisiones del CETPRO.	
			D2S5C3: El directivo tiene un liderazgo democrático que promueve la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución.

En esta subdimensión, un 75,7% de directivos alcanzó el nivel 4. Este grupo de directivos logró constituir instancias formales de participación con representación de los diferentes miembros de la comunidad educativa (CONEI). Además, el directivo evidenció un liderazgo democrático según lo reportado por más de la mitad de los docentes, de los estudiantes y de los trabajadores, quienes indicaron que este líder escuchaba sus propuestas, aceptaba sus críticas o sugerencias de mejora, y respetaba los acuerdos tomados en conjunto (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se situó un 9,6% de directivos. Esto implica que demostraron que, en el CETPRO, se constituyeron instancias formales de participación con representación de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo, presentaron evidencia para acreditar que ejercían un liderazgo democrático que promovía la participación de los docentes en las decisiones del CETPRO. Sin embargo, no evidenciaron que los estudiantes ni los trabajadores tomaban parte de las decisiones del CETPRO.

En el nivel 2, se ubicó un 4,0% de directivos, los cuales únicamente lograron que en el CETPRO se constituyera el CONEI de acuerdo con la normatividad vigente. Finalmente, en el nivel 1, se aprecia un 10,7% de directivos que no cumplieron con el criterio exigido para el nivel 2.

2.1.2.2. Subdimensión 6: Clima institucional

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D2S6C1: El directivo trata con respeto a los docentes y estudiantes.		
		D2S6C2: En el CETPRO se han elaborado normas de convivencia consensuadas con estudiantes.	
			D2S6C3: En el CETPRO se desarrollan acciones para preservar o mejorar el clima institucional.

En esta subdimensión, un 65,0% de directivos alcanzaron el nivel 4. Esto implica que más de la mitad de los docentes y de los estudiantes entrevistados reportaron que el directivo los trataba con respeto. Además, demostraron que el CETPRO a su cargo contaba con un reglamento interno que contenía las normas de convivencia elaboradas y aprobadas de manera consensuada con los estudiantes, y que este fue difundido entre los integrantes de la comunidad educativa. Del mismo modo, acreditaron que en el CETPRO se desarrollaron acciones para preservar o mejorar el clima institucional con la finalidad de generar buenas relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa (Minedu, 2018c; R.M. N.° 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se encuentra un 14,7% de directivos. En este caso, más de la mitad de los docentes y los estudiantes encuestados señalaron que el directivo los trataba con respeto. Además, los directivos evidenciaron haber elaborado las normas de convivencia del CETPRO con los estudiantes y haberlas difundido entre los miembros de la comunidad educativa. No obstante, este grupo de directivos no logró demostrar que desarrollaron acciones para preservar o mejorar el clima institucional.

En el nivel 2, se ubicó un 9,6% de directivos, los cuales únicamente lograron cumplir el criterio referido al trato respetuoso hacia los docentes y estudiantes. Finalmente, existe un 10,7% de directivos que se ubicaron en el nivel 1, dado que no cumplieron con el criterio exigido para alcanzar el nivel 2.

2.1.3. Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del CETPRO

La dimensión *Gestión de las condiciones operativas y de los recursos del CETPRO* comprende las siguientes subdimensiones: *Seguridad y salubridad (S7)*, *Gestión de herramientas, materiales y equipos (S8)*, y *Gestión transparente de los recursos financieros (S9)*.

A continuación, para cada una de las subdimensiones, se muestran la pauta de calificación y la descripción de los resultados presentados en la Tabla 3.8.

2.1.3.1. Subdimensión 7: Seguridad y salubridad

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S7C1: El CETPRO es un espacio seguro, libre de situaciones que amenacen la integridad física de los estudiantes.		
	D3S7C2: El CETPRO es un ambiente libre de riesgo sanitario para los estudiantes.		
		D3S7C3: El CETPRO está acondicionado para la evacuación ante riesgo de desastres.	
			D3S7C4: El personal y los estudiantes del CETPRO están organizados para una evacuación efectiva ante riesgo de desastres.

En esta subdimensión, un 66,7% de directivos alcanzaron el nivel 4. Esto significa que, en el CETPRO que tenían a su cargo, a) se contaba con espacios seguros en los que no había elementos que amenazaban la integridad física de los estudiantes, b) se establecieron medidas de seguridad para el uso de herramientas y materiales que salvaguardaban la integridad física de los estudiantes, y c) se contaba con señales de seguridad en los talleres. Además, el CETPRO contaba con espacios libres de riesgo sanitario (sin situaciones o características que representaran focos infecciosos que pusieran en riesgo la salud de los estudiantes) y con un manejo apropiado de la gestión de residuos sólidos. Del mismo modo, el local contaba al menos con señalética de zonas seguras, croquis de evacuación, botiquín equipado, Centro de Operaciones de Emergencia acondicionado, rutas de evacuación y zonas de seguridad despejadas. Así mismo, demostraron que existían brigadas integradas por el personal y los estudiantes que estaban capacitadas, y que contaban con protocolos de acción claros para realizar una evacuación efectiva ante riesgo de desastres (Minedu, 2018c; R.M. N.º 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se situó un 11,9% de directivos. Esto implica que el CETPRO era un espacio seguro y libre de situaciones que amenazaran la integridad física de los estudiantes. Además, era un ambiente libre de riesgo sanitario para los estudiantes y estaba acondicionado para la evacuación ante el riesgo de desastres. Sin embargo, el personal y los estudiantes del centro no estaban organizados en brigadas de seguridad para una evacuación efectiva.

En el nivel 2, se ubicó un 4,5% de directivos. Los CETPRO a cargo de este grupo de evaluados eran espacios seguros, libres de situaciones que amenazaran la integridad de los estudiantes y libres de riesgo sanitario. No obstante, no estaban acondicionados para la evacuación, y no contaban con brigadas organizadas y

capacitadas. Finalmente, un 16,9% de directivos se ubicaron en el nivel más bajo por no haber cumplido alguno de los criterios exigidos para alcanzar el nivel 2.

2.1.3.2. Subdimensión 8: Gestión de herramientas, materiales y equipos

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S8C1: En el CETPRO se gestiona el equipamiento básico en función de la oferta formativa.		
		D3S8C2: En el CETPRO se desarrollan proyectos productivos o actividades productivas que generan recursos para la adquisición de materiales para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	
			D3S8C3: En el CETPRO se promueven alianzas estratégicas para mejorar las condiciones de aprendizaje.

En esta subdimensión, un 61,6% de directivos alcanzaron el nivel 4. Esto significa que, en el CETPRO que lideraban, se gestionó el equipamiento básico en función de la oferta formativa; es decir, las aulas, talleres y/o laboratorios contaban con los equipos para desarrollar los módulos ocupacionales y/o de especialidad. De igual modo, en el CETPRO, se desarrollaron proyectos o actividades productivas que generaban recursos para la implementación de herramientas, materiales y equipos educativos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Además, se promovieron alianzas estratégicas con otras II. EE., empresas del sector productivo u organizaciones comunales (las cuales estuvieron sustentadas con convenios, acuerdos o afines) para la adquisición de herramientas, materiales o equipos, así como para la generación de mejores condiciones de aprendizaje (Minedu, 2018c; R.M. N.º 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se situó un 13,6% de los directivos. Esto implica que, en los CETPRO, se gestionó el equipamiento básico para desarrollar los módulos ocupacionales de las especialidades que se enseñan en dichos centros, y se desarrollaron proyectos o actividades productivas para generar recursos y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. No obstante, estos CETPRO no promovieron alianzas estratégicas con otras instituciones u organizaciones para mejorar las condiciones de aprendizaje.

En el nivel 2, se ubicó el 14,1% de directivos, lo que implica que, en estos CETPRO, únicamente se gestionó el equipamiento básico en función de la oferta formativa. Finalmente, el 10,7% de los directivos se situaron en el nivel 1 al no cumplir con el criterio exigido para ubicarse en el nivel 2.

2.1.3.3. Subdimensión 9: Gestión transparente de los recursos financieros

Pauta de calificación			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2.	D3S9C1: En el CETPRO se ha constituido el Comité de Gestión de Recursos Propios.		
	D3S9C2: El directivo garantiza que haya transparencia en el uso de los recursos dentro del CETPRO.		
	D3S9C3: El directivo realiza la rendición de cuentas de los recursos propios del CETPRO.		D3S9C4: El directivo garantiza la administración eficiente de los recursos propios del CETPRO, destinados a atender necesidades de la institución.

En esta subdimensión, un 70,1% de directivos alcanzaron el nivel 4. Esto quiere decir que, en el CETPRO que dirigían, se constituyó e instaló el Comité de Gestión de Recursos Propios según la normatividad vigente. Así mismo, estos directivos garantizaron que los recursos propios o provistos por el sistema educativo se utilizaron en beneficio del CETPRO, y no recibieron sanción administrativa durante su periodo de designación por realizar cobros indebidos o por uso inadecuado de los recursos. Además, estos líderes educativos realizaron la rendición de cuentas de manera periódica a la UGEL de acuerdo a la norma vigente. Del mismo modo, administraron los recursos recaudados por el CETPRO tomando en cuenta las necesidades de la institución de acuerdo a su Plan de Gestión de Recursos Propios (Minedu, 2018c; R.M. N.º 368-2018-MINEDU, 2018).

En el nivel 3, se ubicó un 7,3% de directivos. Esto significa que, en el CETPRO que lideraban, se constituyó el Comité de Gestión de Recursos Propios según la normatividad vigente. Asimismo, este grupo de directivos garantizó que hubo transparencia en el uso de los recursos y realizó la rendición de cuentas correspondiente. No obstante, no administraron los recursos recaudados considerando las necesidades de la institución y de acuerdo al plan establecido.

En el nivel 2, se situó un 8,5% de directivos. Este grupo únicamente demostró que hubo transparencia en el uso de los recursos y que no recibieron sanción administrativa por la utilización inadecuada de los mismos. Además, en los CETPRO a su cargo, se constituyó el Comité de Gestión de Recursos Propios según la normatividad vigente. En el nivel 1, se encuentra a un 14,1% de directivos que no cumplieron con alguno de los criterios exigidos para el nivel 2.

2.3. Consideraciones respecto de los resultados en las subdimensiones de los directivos de CETPRO

Como se aprecia en la Tabla 3.8, más del 60% de los directivos de CETPRO se ubican en los niveles 3 y 4 en todas las subdimensiones. En términos generales, se puede observar que las dimensiones en las que un mayor porcentaje de directivos se ubicó en los niveles más altos (3 y 4) son *Participación de la comunidad educativa* (S5) (85,3%), *Planificación curricular* (S1) (84,8%) y *Clima institucional* (S6) (79,7%). Por otro lado, las subdimensiones en las que un porcentaje importante se ubicó en los niveles 1 y 2 son la subdimensión *Seguimiento al desarrollo de capacidades* (S4) (37,3%), *Fortalecimiento del trabajo docente* (S3) (33,5%) y *Gestión de herramientas, materiales y equipos* (S8) (24,8%).

Referencias bibliográficas

- D.S. N.° 004-2013-ED. (2018). *Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Ley N.° 29944. (2018). *Ley de Reforma Magisterial*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Minedu. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima.
- Minedu. (2018a). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Manual del Comité de Evaluación*. Lima.
- Minedu. (2018b). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE*. Lima.
- Minedu. (2018c). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos del CETPRO. Manual del Comité de Evaluación*. Lima.
- Minedu. (2019). *SíseVe*. <http://www.siseve.pe/web/>
- O.M. N.° 062-2018-MINEDU/VMGP-DIGEDD. (2018). *Modelo de evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa para Directivos de Programas de Intervención Temprana Oportuna (PRITE)*. Lima, Perú (23 de julio).
- R.S.G. N.° 1551-2014-MINEDU. (2014). *Normas para el Concurso Público de Acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas 2014*. Lima, Perú (9 de setiembre).
- R.M. N.° 204-2014-MINEDU. (2014). *Normas para la evaluación excepcional prevista en la décimo primera disposición complementaria transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial*. Lima, Perú (21 de mayo).
- R.M. N.° 271-2018-MINEDU. (2018). *Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial y modificatoria*. Lima, Perú (31 de mayo).
- R.M. N.° 368-2018-MINEDU. (2018). *Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Centros de Educación Técnico Productiva en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial y modificatoria*. Lima, Perú (13 de julio).
- R.M. N.° 656-2018-MINEDU. (2018). *Ministerio de Educación*. Lima, Perú (28 de noviembre).

ANEXOS

Anexo 1

Cantidad máxima de aulas a inspeccionar

En la siguiente tabla, se detallan la cantidad máxima de aulas a inspeccionar según el tipo de directivo.

Tabla A1

Cantidad máxima de aulas a inspeccionar por tipo de directivo por visita

Modalidad educativa	Descripción del directivo	Aulas por inspeccionar por visita	Total de aulas por visita
EBR	Director de IE que atiende solo un nivel	8 aulas del nivel único	8 aulas
	Director de IE que atiende dos niveles	8 aulas de cada nivel	16 aulas
	Director de IE que atiende tres niveles	8 aulas de cada nivel	24 aulas
	Subdirector de IE	8 aulas del nivel correspondiente a su plaza directiva	8 aulas
EBA	Director o subdirector de CEBA	8 aulas	8 aulas
EBE	Director o subdirector de CEBE	8 aulas	8 aulas

Fuente: R.M. N.° 271-2018-MINEDU-Norma Técnica que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de la Reforma Magisterial, 2018, pp. 9-10

Anexo 2

Cantidad mínima de encuestas requeridas en la aplicación del instrumento *Encuesta a docentes*

Para considerar los resultados de este instrumento, se debía alcanzar una cantidad mínima de encuestas respondidas, según lo señala el numeral 5.5.5.3. de la norma técnica del concurso (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018). Además, cuando no se llegó a cumplir las tasas de respuesta mínima o, cuando, por el tamaño de la IE, no se llegaba a contar con al menos dos encuestas respondidas, no se consideraron los resultados de este instrumento. En esas situaciones, el Comité, utilizando otros medios, debía recoger la evidencia que estimara necesaria para calificar los criterios correspondientes, como se plantea en el numeral 5.5.5.3. de la norma técnica (R.M. N.° 271-2018-MINEDU, 2018).

Tabla A2

Tasas o cantidades mínimas requeridas para la Encuesta a docentes

Cantidad de docentes convocados	Cantidad mínima requerida de docentes asistentes	Cantidad de docentes convocados	Cantidad mínima requerida de docentes asistentes
10 o menos	Censal (total de docentes)	39	23
11	9	40	24
12	10	41	25
13	11	42	25
14	11	43	26
15	11	44	26
16	11	45	27
17	11	46	28
18	12	47	28
19	12	48	29
20	13	49	29
21	13	50	30
22	13	51	31
23	14	52	31
24	14	53	32
25	15	54	32
26	16	55	33
27	16	56	34
28	17	57	34
29	17	58	35
30	18	59	35
31	19	60	36
32	19	61	37
33	20	62	37
34	20	63	38
35	21	64	38
36	22	65	39
37	22	66	40
38	23	67	40

Cantidad de docentes convocados	Cantidad mínima requerida de docentes asistentes
68	41
69	41
70	42
71	43
72	43
73	44
74	44
75	45
76	46
77	46
78	47
79	47
80	48
81	49
82	49
83	50
84	50
85	51
86	52
87	52
88	53
89	53
90	54
91	55
92	55
93	56
94	56

Cantidad de docentes convocados	Cantidad mínima requerida de docentes asistentes
95	57
96	58
97	58
98	59
99	59
100	60
101	61
102	61
103	62
104	62
105	63
106	64
107	64
108	65
109	65
110	66
111	67
112	67
113	68
114	68
115	69
116	70
117	70
118	71
119	71
120 a más	72

Fuente: Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE, p. 2. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11558123300TASAS-M%C3%8DNIMAS-DE-RESPUESTAS-PARA-LAS-ENCUESTAS.pdf>

Anexo 3

Cantidad mínima de encuestas requeridas en la aplicación del instrumento *Encuesta a familias*

Para tomar en cuenta los resultados de las encuestas, estas debían alcanzar una cantidad mínima establecida, según lo señalado en la Tabla A3. Asimismo, cuando no se cumplieron las tasas de respuesta mínima, no se consideraron los resultados de este instrumento y el Comité, utilizando otros medios, debía recoger la evidencia que estimara necesaria para calificar los criterios correspondientes, como se plantea en el numeral 5.5.5.4. de la norma técnica del concurso (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

Tabla A3

Tasas o cantidades mínimas requeridas para la Encuesta a familias

Cantidad total de familias convocadas	Cantidad mínima de familias asistentes	Cantidad total de familias convocadas	Cantidad mínima de familias asistentes
6 o menos	Censal (total de familias)	41	12
7	5	42	13
8	6	43	13
9	6	44	13
10	6	45	14
11	6	46	14
12	6	47	14
13	6	48	14
14	6	49	15
15	6	50	15
16	6	51	15
17	7	52	16
18	7	53	16
19	8	54	16
20	8	55	17
21	8	56	17
22	8	57	17
23	8	58	17
24	8	59	18
25	9	60	18
26	9	61	18
27	9	62	19
28	10	63	19
29	10	64	19
30	11	65	20
31	11	66	20
32	11	67	20
33	11	68	20
34	11	69	21
35	11	70	21
36	11	71	21
37	11	72	22
38	11	73	22
39	12	74	22
40	12	75	23

Cantidad total de familias convocadas	Cantidad mínima de familias asistentes
76	23
77	23
78	23
79	24
80	24
81	24
82	25
83	25
84	25
85	26
86	26
87	26
88	26
89	27
90	27
91	27
92	28
93	28
94	28
95	29
96	29
97	29
98	29
99	30
100	30
101	30
102	31
103	31
104	31
105	32
106	32
107	32
108	32
109	33
110	33
111	33
112	34
113	34
114	34
115	35
116	35
117	35
118	35
119	36

Cantidad total de familias convocadas	Cantidad mínima de familias asistentes
120	36
121	36
122	37
123	37
124	37
125	38
126	38
127	38
128	38
129	39
130	39
131	39
132	40
133	40
134	40
135	41
136	41
137	41
138	41
139	42
140	42
141	42
142	43
143	43
144	43
145	44
146	44
147	44
148	44
149	45
150	45
151	45
152	46
153	46
154	46
155	47
156	47
157	47
158	47
159	48
160	48
160 a más	48

Fuente: Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE, p. 3. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11558123300TASAS-M%C3%8DNIMAS-DE-RESPUESTAS-PARA-LAS-ENCUESTAS.pdf>

Anexo 4

Cantidad mínima de encuestas requeridas en la aplicación del instrumento *Encuesta a estudiantes*

Para tomar en cuenta los resultados de las encuestas, estas debían alcanzar una cantidad mínima establecida, según lo señalado en la Tabla A4. Además, cuando no se cumplieron las tasas de respuesta mínima, no se consideraron los resultados de este instrumento y el Comité, utilizando otros medios, debía recoger la evidencia que estimara necesaria para calificar los criterios correspondientes, como se plantea en el numeral 5.5.5.5. de la norma técnica del concurso (R.M. N.º 271-2018-MINEDU, 2018).

Tabla A4

Tasas o cantidades mínimas requeridas para la Encuesta a estudiantes

Cantidad total de estudiantes convocados	Cantidad mínima de estudiantes asistentes	Cantidad total de estudiantes convocados	Cantidad mínima de estudiantes asistentes
10 o menos	Censal (total de estudiantes)	46	37
11	10	47	38
12	11	48	38
13	12	49	39
14	13	50	39
15	14	51	39
16	14	52	39
17	15	53	40
18	16	54	41
19	17	55	41
20	17	56	42
21	17	57	43
22	18	58	44
23	18	59	44
24	19	60	45
25	20	61	46
26	21	62	47
27	22	63	47
28	22	64	48
29	23	65	49
30	24	66	50
31	25	67	50
32	26	68	51
33	26	69	52
34	27	70	53
35	28	71	53
36	29	72	54
37	30	73	55
38	30	74	56
39	31	75	56
40	32	76	57
41	33	77	58
42	34	78	59
43	34	79	59
44	35	80 a más	60
45	36		

Fuente: Minedu-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Tasas mínimas de respuestas a las encuestas para EBR, EBA y EBE, p. 4. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11558123300TASAS-M%C3%8DNIMAS-DE-RESPUESTAS-PARA-LAS-ENCUESTAS.pdf>

Anexo 5

Charlas informativas dirigidas a directivos de IE sujetos de evaluación

Tabla A5

Cantidad de directivos de IE asistentes a las charlas informativas-Grupos I y II, por región

Región	Directivos a evaluar	Directivos asistentes	Porcentaje de directivos asistentes
Amazonas	356	288	80,9%
Áncash	723	537	74,3%
Apurímac	224	165	73,7%
Arequipa	581	440	75,7%
Ayacucho	406	274	67,5%
Cajamarca	935	724	77,4%
Callao	234	207	88,5%
Cusco	806	516	64,0%
Huancavelica	324	165	50,9%
Huánuco	496	260	52,4%
Ica	430	366	85,1%
Junín	723	599	82,8%
La Libertad	941	758	80,6%
Lambayeque	603	531	88,1%
Lima Metropolitana	2 136	1 585	74,2%
Lima Provincias	398	295	74,1%
Loreto	437	264	60,4%
Madre de Dios	56	44	78,6%
Moquegua	146	115	78,8%
Pasco	129	84	65,1%
Piura	653	572	87,6%
Puno	835	616	73,8%
San Martín	429	299	69,7%
Tacna	177	156	88,1%
Tumbes	140	95	67,9%
Ucayali	189	156	82,5%
Total	13 507	10 111	74,9%

Nota: En las charlas informativas del 2019, participaron los doce directivos a evaluar en el grupo III

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE, 2018-2019

Anexo 6

Capacitación a integrantes del Comité de Evaluación EDDir IE EB

Tabla A6

Cantidad de integrantes de Comités de Evaluación asistentes a los talleres de capacitación, por región

Región	Número de asistentes (Comité EDDir IE)
Amazonas	11
Áncash	23
Apurímac	8
Arequipa	14
Ayacucho	13
Cajamarca	18
Callao	4
Cusco	18
Huancavelica	9
Huánuco	14
Ica	0
Junín	17
La Libertad	15
Lambayeque	8
Lima Metropolitana	21
Lima Provincias	11
Loreto	10
Madre de Dios	4
Moquegua	4
Pasco	4
Piura	15
Puno	19
San Martín	11
Tacna	6
Tumbes	4
Ucayali	6
Total	287

Nota 1: La capacitación a los Comités de Evaluación del grupo III se desarrolló en la misma sede de evaluación y participaron todos los integrantes

Nota 2: La región Ica reportó dificultades para asistir a la capacitación. En ese caso, la información fue brindada mediante una videoconferencia

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE, 2018-2019

Anexo 7

Capacitación a integrantes del Comité de Evaluación EDDir CETPRO

Tabla A7

Cantidad de integrantes de Comités de Evaluación asistentes a talleres de capacitación, por región

Región	Número de asistentes (Comité EDDir CETPRO)
Amazonas	2
Áncash	1
Apurímac	2
Arequipa	3
Ayacucho	2
Cajamarca	3
Callao	-
Cusco	2
Huancavelica	1
Huánuco	1
Ica	4
Junín	4
La Libertad	-
Lambayeque	1
Lima Metropolitana	7
Lima Provincias	-
Loreto	2
Madre de Dios	-
Moquegua	-
Pasco	1
Piura	3
Puno	6
San Martín	1
Tacna	1
Tumbes	1
Ucayali	1
Total	49

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de CETPRO, 2018

Anexo 8

Tabla A8

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Planificación curricular (S1) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	113	63	38	120	1	3	-	3	-	-	1	-
Áncash	248	167	65	174	5	5	1	9	1	-	-	4
Apurímac	117	33	13	27	7	1	-	1	-	-	-	1
Arequipa	227	129	25	151	8	6	-	7	2	-	-	4
Ayacucho	159	76	25	103	5	1	1	4	1	2	-	-
Cajamarca	308	130	60	392	6	4	2	1	-	-	-	3
Callao	56	50	20	75	2	2	1	4	-	4	-	1
Cusco	340	130	73	154	13	8	4	1	-	2	1	3
Huancavelica	124	43	35	95	2	4	-	2	-	-	1	-
Huánuco	181	81	73	123	3	2	1	2	1	-	-	1
Ica	90	72	89	135	6	1	2	6	3	1	1	1
Junín	263	146	63	182	5	7	2	3	-	-	-	5
La Libertad	192	145	118	407	4	4	5	8	1	-	2	2
Lambayeque	179	145	66	161	6	6	3	4	3	2	1	-
Lima Metropolitana	597	475	65	651	25	19	3	43	10	9	2	17
Lima Provincias	127	95	27	116	-	2	5	5	2	1	-	-
Loreto	138	75	21	154	5	4	-	5	-	-	-	1
Madre de Dios	34	11	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	60	28	3	37	2	1	-	1	-	1	-	-
Pasco	24	39	5	47	1	2	1	4	-	-	-	1
Piura	119	104	106	285	6	1	1	6	1	-	3	1
Puno	360	146	57	200	10	7	2	14	2	-	-	1
San Martín	102	77	65	141	6	3	-	2	1	-	1	1
Tacna	53	46	11	46	3	3	-	5	-	-	-	-
Tumbes	30	46	1	52	3	1	-	4	1	-	-	-
Ucayali	64	45	24	31	4	1	1	3	2	-	-	-
Total	4 305	2 597	1 152	4 062	138	98	35	147	31	22	13	47

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 9

Tabla A9

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Monitoreo del trabajo docente en el aula (S2) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	66	23	17	36	1	2	1	1	-	-	-	1
Áncash	176	53	65	97	8	2	3	3	2	-	1	1
Apurímac	59	14	16	20	1	1	1	-	-	-	1	-
Arequipa	116	49	65	141	4	2	2	9	2	2	-	1
Ayacucho	88	29	22	33	4	-	3	-	2	-	-	-
Cajamarca	186	36	53	109	5	-	-	4	-	-	-	2
Callao	79	33	23	64	2	-	-	3	2	1	1	1
Cusco	184	44	42	91	10	1	1	4	3	2	-	1
Huancavelica	74	16	15	24	-	-	-	1	-	-	-	1
Huánuco	106	29	38	52	3	-	-	4	-	-	-	-
Ica	98	34	44	63	3	4	2	3	2	-	2	-
Junín	153	49	59	98	6	1	1	2	-	1	-	-
La Libertad	168	58	81	173	2	1	1	-	-	2	-	-
Lambayeque	120	58	62	136	6	3	1	6	4	-	-	-
Lima Metropolitana	772	246	194	485	30	13	4	20	17	4	8	7
Lima Provincias	167	34	40	62	3	-	-	3	3	-	-	-
Loreto	176	32	26	102	8	4	1	1	-	-	-	1
Madre de Dios	31	9	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	36	14	14	18	2	-	1	1	-	-	1	-
Pasco	45	7	7	12	2	3	1	2	-	-	-	-
Piura	190	63	69	142	5	3	-	5	2	1	2	-
Puno	206	47	38	68	8	-	2	-	1	1	-	-
San Martín	133	36	31	48	4	2	1	3	1	-	1	1
Tacna	26	30	31	41	1	-	1	2	-	-	-	-
Tumbes	59	24	14	27	5	-	-	2	1	-	-	-
Ucayali	63	27	24	20	4	1	-	3	1	1	-	-
Total	3 577	1 094	1 095	2 166	127	43	27	82	43	15	17	17

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 10

Tabla A10

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente (S3) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	46	86	12	190	2	4	-	1	-	1	-	-
Áncash	89	224	31	310	1	4	-	15	1	1	-	3
Apurímac	35	89	7	59	3	2	-	4	-	-	-	1
Arequipa	54	182	12	284	1	5	1	14	1	1	-	4
Ayacucho	92	125	10	136	1	4	1	5	-	2	1	-
Cajamarca	146	218	27	499	3	2	1	7	-	-	-	3
Callao	18	84	4	95	3	2	-	4	-	3	1	1
Cusco	168	265	30	234	5	11	-	10	1	1	1	3
Huancavelica	41	118	9	129	-	3	1	4	-	1	-	-
Huánuco	101	167	14	176	2	3	-	3	1	-	-	1
Ica	58	134	8	186	2	6	-	7	1	3	-	2
Junín	99	269	27	259	-	13	-	4	-	1	-	4
La Libertad	128	249	15	470	3	6	1	11	1	-	-	4
Lambayeque	69	199	10	273	5	6	-	8	4	-	-	2
Lima Metropolitana	106	708	46	928	7	23	3	57	3	7	5	23
Lima Provincias	54	139	9	163	4	3	-	5	-	1	-	2
Loreto	44	141	18	185	3	3	-	8	-	-	-	1
Madre de Dios	25	16	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	21	41	3	63	1	1	1	1	-	-	-	1
Pasco	25	32	11	47	2	2	-	4	-	-	-	1
Piura	60	136	20	398	1	4	1	8	2	-	-	3
Puno	90	342	47	284	3	8	2	20	-	1	1	1
San Martín	82	114	7	182	5	2	1	3	-	1	-	2
Tacna	15	60	5	76	2	4	-	5	-	-	-	-
Tumbes	11	29	6	83	1	1	-	6	-	-	-	1
Ucayali	33	75	3	53	1	1	-	7	1	1	-	-
Total	1 710	4 242	391	5 773	61	123	13	221	16	25	9	63

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 11

Tabla A11

Cantidad de evaluados en la EDir IE EB en Seguimiento de los aprendizajes (S4) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	25	94	31	184	-	3	-	4	-	-	-	1
Áncash	52	128	86	388	1	1	1	17	-	-	1	4
Apurímac	21	80	32	57	-	3	2	4	-	-	-	1
Arequipa	30	144	49	309	-	2	-	19	-	-	-	6
Ayacucho	58	125	26	154	3	1	2	5	-	-	1	2
Cajamarca	96	247	44	503	2	4	2	5	-	-	-	3
Callao	7	95	7	92	2	2	1	4	2	1	-	2
Cusco	112	243	64	278	5	13	1	7	1	2	-	3
Huancavelica	16	75	12	194	1	2	-	5	-	1	-	-
Huánuco	82	174	39	163	1	3	-	4	-	1	-	1
Ica	68	112	43	163	2	1	3	9	2	1	1	2
Junín	44	165	89	356	-	1	3	13	1	-	1	3
La Libertad	105	239	102	416	2	8	3	8	1	1	-	3
Lambayeque	74	200	38	239	3	5	4	7	1	3	-	2
Lima Metropolitana	77	385	95	1 231	4	15	12	59	1	3	5	29
Lima Provincias	36	75	57	197	1	5	1	5	1	1	1	-
Loreto	19	83	29	257	1	2	-	11	-	-	-	1
Madre de Dios	13	34	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	7	39	15	67	2	-	2	-	-	1	-	-
Pasco	17	32	6	60	-	2	2	4	-	-	-	1
Piura	64	146	30	374	1	1	1	11	1	2	-	2
Puno	68	148	89	458	2	2	6	23	-	-	1	2
San Martín	51	185	47	102	5	4	-	2	-	-	1	2
Tacna	11	43	4	98	-	3	2	6	-	-	-	-
Tumbes	10	18	13	88	1	2	-	5	-	-	-	1
Ucayali	25	60	23	56	1	2	2	4	1	1	-	-
Total	1 188	3 369	1 072	6 487	40	87	50	241	12	18	12	71

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 12

Tabla A12

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Participación de la comunidad educativa (S5) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	7	49	35	243	3	2	-	2	-	-	-	1
Áncash	34	98	104	418	1	2	-	17	-	-	-	5
Apurímac	8	54	39	89	-	4	1	4	-	-	-	1
Arequipa	25	86	104	317	-	3	3	15	-	2	-	4
Ayacucho	20	80	62	201	2	2	2	5	-	1	-	2
Cajamarca	57	114	80	639	2	-	1	10	-	-	-	3
Callao	23	25	36	117	1	1	2	5	1	-	-	4
Cusco	54	174	109	360	-	11	3	12	-	1	1	4
Huancavelica	18	65	51	163	1	1	-	6	-	-	-	1
Huánuco	35	88	73	262	1	2	3	2	-	-	-	2
Ica	12	52	55	267	1	3	-	11	-	2	1	3
Junín	73	145	122	314	-	3	6	8	-	-	-	5
La Libertad	35	116	112	599	4	1	3	13	-	1	-	4
Lambayeque	31	50	81	389	5	2	2	10	-	-	1	5
Lima Metropolitana	50	209	296	1 233	4	13	10	63	-	4	2	32
Lima Provincias	41	67	69	188	1	1	1	9	-	-	1	2
Loreto	25	97	61	205	-	2	5	7	-	-	-	1
Madre de Dios	3	20	15	14	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	24	17	83	2	-	-	2	-	-	-	1
Pasco	38	17	19	41	-	3	2	3	-	-	-	1
Piura	49	75	81	409	3	3	2	6	-	2	-	3
Puno	38	186	126	413	1	7	2	23	-	1	1	1
San Martín	16	94	36	239	2	3	4	2	1	1	-	1
Tacna	7	25	35	89	3	2	2	4	-	-	-	-
Tumbes	4	24	32	69	-	2	-	6	-	-	-	1
Ucayali	17	36	30	81	-	3	-	6	-	-	-	2
Total	724	2 070	1 880	7 442	37	76	54	251	2	15	7	89

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 13

Tabla A13

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Clima escolar (S6) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	9	43	60	222	1	-	1	5	-	-	-	1
Áncash	50	198	104	302	-	1	2	17	1	-	-	4
Apurímac	29	63	25	73	-	1	2	6	-	-	-	1
Arequipa	59	202	60	211	-	5	3	13	1	1	1	3
Ayacucho	28	133	47	155	-	3	1	7	-	1	2	-
Cajamarca	50	89	137	614	-	-	4	9	-	-	-	3
Callao	4	97	22	78	2	-	1	6	-	-	1	4
Cusco	92	213	120	272	3	9	5	9	2	1	2	1
Huancavelica	25	94	41	137	-	-	-	8	-	-	-	1
Huánuco	50	131	67	210	-	4	-	4	-	-	-	2
Ica	14	103	69	200	-	3	1	11	1	2	2	1
Junín	68	226	116	244	-	6	2	9	-	-	1	4
La Libertad	27	175	173	487	1	1	3	16	1	-	1	3
Lambayeque	9	91	144	307	-	2	5	12	1	-	1	4
Lima Metropolitana	170	750	180	688	1	17	11	61	2	5	4	27
Lima Provincias	21	137	54	153	-	-	2	10	-	1	-	2
Loreto	40	96	49	203	-	1	2	11	-	-	-	1
Madre de Dios	20	18	5	9	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	7	40	16	65	-	-	2	2	-	-	-	1
Pasco	21	46	7	41	-	1	2	5	-	-	-	1
Piura	20	108	115	371	1	-	-	13	-	1	2	2
Puno	116	266	105	276	3	5	6	19	1	-	1	1
San Martín	12	75	95	203	1	1	5	4	-	-	-	3
Tacna	1	61	21	73	1	2	3	5	-	-	-	-
Tumbes	4	41	19	65	-	1	-	7	-	-	-	1
Ucayali	7	68	30	59	-	-	-	9	-	-	-	2
Total	953	3 564	1 881	5 718	14	63	63	278	10	12	18	73

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 14

Tabla A14

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Convivencia escolar (S7) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	41	60	10	223	-	-	2	5	-	-	-	1
Áncash	59	71	35	489	2	1	1	16	-	-	-	5
Apurímac	22	45	12	111	2	3	-	4	-	1	-	-
Arequipa	60	44	12	416	2	-	1	18	-	-	-	6
Ayacucho	64	43	30	226	2	2	1	6	-	-	-	3
Cajamarca	64	73	78	675	1	1	1	10	-	-	-	3
Callao	11	10	5	175	2	3	-	4	-	-	2	3
Cusco	165	147	41	344	11	8	-	7	-	2	-	4
Huancavelica	34	26	12	225	-	1	-	7	-	-	-	1
Huánuco	60	96	40	262	3	1	1	3	-	-	1	1
Ica	41	66	24	255	2	2	-	11	1	1	-	4
Junín	96	89	30	439	2	1	2	12	-	1	-	4
La Libertad	97	108	29	628	1	5	-	15	1	1	-	3
Lambayeque	44	45	87	375	1	2	6	10	4	-	-	2
Lima Metropolitana	59	78	74	1 577	4	5	5	76	2	1	-	35
Lima Provincias	21	51	26	267	5	-	-	7	1	-	-	2
Loreto	44	30	12	302	2	2	2	8	-	-	-	1
Madre de Dios	22	16	4	10	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	17	13	4	94	2	-	-	2	-	-	-	1
Pasco	5	20	22	68	1	-	-	7	-	-	-	1
Piura	81	78	15	440	1	1	-	12	1	2	-	2
Puno	97	106	47	513	5	4	-	24	-	-	-	3
San Martín	69	122	27	167	3	4	1	3	-	2	-	1
Tacna	6	11	5	134	-	3	1	7	-	-	-	-
Tumbes	14	4	10	101	1	-	2	5	-	-	-	1
Ucayali	17	22	12	113	1	2	-	6	1	-	-	1
Total	1 310	1 474	703	8 629	56	51	26	285	11	11	3	88

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 15

Tabla A15

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Seguridad y salubridad (S8) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	21	85	19	209	1	2	1	3	-	1	-	-
Áncash	43	119	81	411	4	9	2	5	-	1	-	4
Apurímac	22	50	29	89	-	2	2	5	-	-	-	1
Arequipa	46	107	27	352	1	-	-	20	-	-	-	6
Ayacucho	49	103	53	158	1	5	-	5	-	-	2	1
Cajamarca	62	164	115	549	2	4	-	7	-	-	-	3
Callao	11	22	41	127	-	3	2	4	-	-	-	5
Cusco	67	232	78	320	4	13	3	6	1	1	-	4
Huancavelica	11	62	27	197	1	2	-	5	-	-	-	1
Huánuco	53	136	59	210	1	4	-	3	1	-	1	-
Ica	41	78	40	227	1	4	3	7	1	2	1	2
Junín	63	144	66	381	1	6	2	8	1	-	-	4
La Libertad	55	216	86	505	-	7	3	11	1	-	-	4
Lambayeque	27	184	89	251	4	4	7	4	-	-	-	6
Lima Metropolitana	45	262	124	1 357	4	19	15	52	2	3	5	28
Lima Provincias	32	83	68	182	3	1	3	5	-	-	-	3
Loreto	24	42	45	277	-	7	1	6	-	-	-	1
Madre de Dios	16	26	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	7	25	7	89	2	2	-	-	-	-	-	1
Pasco	18	45	15	37	1	4	1	2	-	-	-	1
Piura	67	97	40	410	1	1	2	10	-	3	-	2
Puno	85	147	71	460	2	8	3	20	-	-	-	3
San Martín	30	107	63	185	2	4	3	2	-	-	-	3
Tacna	8	29	36	83	1	4	2	4	-	-	-	-
Tumbes	12	21	29	67	2	-	3	3	-	-	-	1
Ucayali	18	31	20	95	1	-	-	8	1	-	1	-
Total	933	2 617	1 333	7 233	40	115	58	205	8	11	10	84

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 16

Tabla A16

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Gestión de los recursos educativos (S9) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	23	11	49	251	-	1	1	5	-	-	-	1
Áncash	10	96	102	446	1	4	1	14	-	-	1	4
Apurímac	3	39	48	100	3	1	2	3	-	-	-	1
Arequipa	10	89	43	390	-	-	-	21	-	-	-	6
Ayacucho	17	64	76	206	2	2	-	7	-	1	-	2
Cajamarca	42	92	136	620	1	2	3	7	-	-	-	3
Callao	1	27	40	133	2	1	2	4	-	-	2	3
Cusco	35	137	105	420	1	6	5	14	1	1	1	3
Huancavelica	11	38	26	222	-	1	1	6	-	-	1	-
Huánuco	25	64	122	247	-	3	1	4	-	2	-	-
Ica	17	68	68	233	-	1	2	12	-	1	1	4
Junín	23	111	103	417	1	3	2	11	-	-	2	3
La Libertad	20	71	205	566	1	4	8	8	-	-	2	3
Lambayeque	25	79	165	282	-	3	8	8	-	-	1	5
Lima Metropolitana	23	150	156	1 459	1	10	6	73	-	1	6	31
Lima Provincias	24	33	87	221	3	-	2	7	-	-	1	2
Loreto	12	47	51	278	2	-	1	11	-	-	-	1
Madre de Dios	10	10	25	7	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	4	17	19	88	-	-	1	3	-	-	-	1
Pasco	2	25	15	73	-	2	2	4	-	-	-	1
Piura	21	78	93	422	2	2	2	8	-	-	4	1
Puno	34	102	141	486	1	3	3	26	-	1	-	2
San Martín	31	54	97	203	4	1	3	3	-	-	-	3
Tacna	5	18	15	118	1	1	1	8	-	-	-	-
Tumbes	3	27	28	71	-	3	1	4	-	-	-	1
Ucayali	16	40	26	82	-	1	1	7	-	-	-	2
Total	447	1 587	2 041	8 041	26	55	59	278	1	7	22	83

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 17

Tabla A17

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Matrícula y preservación del derecho a la educación (S10) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBA - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	-	86	38	188	-	1	-	6	-	-	-	1
Áncash	4	89	72	375	-	3	3	14	-	1	-	4
Apurímac	-	73	28	82	-	4	2	3	-	1	-	-
Arequipa	-	75	27	322	-	5	-	16	-	2	-	4
Ayacucho	1	53	42	221	-	3	3	5	-	1	1	1
Cajamarca	11	197	33	587	-	7	-	6	-	1	-	2
Callao	-	19	31	70	-	2	3	4	-	1	1	3
Cusco	9	144	93	383	-	7	5	14	-	1	-	5
Huancavelica	2	101	19	160	-	-	2	6	-	-	-	1
Huánuco	6	104	67	243	-	1	4	3	-	2	-	-
Ica	-	85	44	162	-	1	4	10	-	1	2	3
Junín	2	164	68	302	-	3	2	12	-	2	-	3
La Libertad	3	163	103	464	-	5	4	12	-	-	-	4
Lambayeque	1	89	76	272	-	1	2	16	-	1	-	5
Lima Metropolitana	2	73	130	752	-	3	25	62	-	5	4	28
Lima Provincias	-	38	44	185	-	-	5	7	-	1	-	2
Loreto	8	88	30	165	-	-	8	6	-	-	-	1
Madre de Dios	5	21	2	5	-	-	-	-	-	-	-	-
Moquegua	-	10	3	89	-	1	1	2	-	-	-	1
Pasco	-	24	13	63	-	-	4	4	-	-	-	1
Piura	2	172	48	273	1	4	2	7	-	1	2	2
Puno	1	235	69	375	-	5	3	25	-	1	-	2
San Martín	3	90	55	179	-	3	5	3	-	1	-	2
Tacna	-	26	5	62	-	6	4	1	-	-	-	-
Tumbes	-	10	28	53	-	1	2	5	-	-	-	1
Ucayali	4	25	31	58	-	-	5	4	-	1	-	1
Total	64	2 254	1 199	6 090	1	66	98	253	-	24	10	77

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019

Anexo 18

Tabla A18

Cantidad de evaluados en la EDDir IE EB en Gestión transparente de los recursos financieros (S11) por nivel alcanzado en cada modalidad educativa según región

Región	EBR - Nivel alcanzado				EBE - Nivel alcanzado			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Amazonas	14	27	4	268	-	-	-	1
Áncash	69	56	16	402	-	-	-	5
Apurímac	23	13	6	142	-	-	-	1
Arequipa	37	29	9	350	-	-	-	6
Ayacucho	64	43	5	208	-	-	-	3
Cajamarca	67	40	11	712	-	-	-	3
Callao	2	47	5	74	1	1	-	3
Cusco	151	59	20	406	2	1	-	3
Huancavelica	22	16	2	244	1	-	-	-
Huánuco	70	92	3	257	1	1	-	-
Ica	43	96	32	128	1	2	1	2
Junín	75	105	6	360	-	2	-	3
La Libertad	87	177	10	468	-	1	-	3
Lambayeque	45	133	6	255	2	-	-	4
Lima Metropolitana	47	61	15	905	-	3	1	33
Lima Provincias	41	91	7	142	1	-	-	2
Loreto	42	10	3	242	-	-	-	1
Madre de Dios	17	-	1	17	-	-	-	-
Moquegua	13	8	1	80	-	-	-	1
Pasco	10	35	2	53	-	-	-	1
Piura	82	131	8	276	1	2	-	2
Puno	70	91	20	515	1	2	-	-
San Martín	50	70	6	202	1	1	-	1
Tacna	13	5	3	83	-	-	-	-
Tumbes	9	38	-	46	-	-	-	1
Ucayali	21	20	3	81	-	-	-	2
Total	1 184	1 493	204	6 916	12	16	2	81

Nota: No se considera en el cálculo de los datos a los directivos de IE unidocente, a los que ejercieron su cargo de forma interrumpida y a los que se opusieron a la evaluación.

Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I, II y III, 2018-2019