# Evaluación del Desempeño de Directivos de DRE y UGEL 2025 - 2026

Matrices de progresión de la Dimensión Competencias transversales en el ejercicio del cargo

(Extraído del anexo IX de la norma técnica)

#### COMPETENCIA LIDERAZGO EN EL CARGO (LC)

**Liderazgo en el cargo (LC).** Es la capacidad del directivo de involucrar a las personas a su cargo en la realización de las acciones que se implementan a nivel institucional; lo que se evidencia cuando promueve que conozcan el propósito de las actividades que se desarrollan en la IGED y la manera en que pueden realizarlas, se involucren en la toma de decisiones que son de su competencia y trabajen en equipo.

#### LC 1: Promueve que las personas a su cargo cuenten con orientaciones para el desarrollo de sus actividades.

Busca que las personas a su cargo desarrollen sus actividades, promoviendo que cuenten con toda la información de lo que van a hacer; se realice el seguimiento a su desempeño y, a partir de este, reciban la retroalimentación correspondiente.

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	Nivel IV
Muy deficiente – 1 punto	En proceso – 2 puntos	Suficiente – 3 puntos	Destacado – 4 puntos
No alcanza las condiciones del nivel II,	Algunas veces promueve que las	La mayoría de las veces promueve que	Siempre promueve que las personas a
es decir, no promueve que las personas	personas a su cargo conozcan en qué	las personas a su cargo conozcan en	su cargo conozcan en qué consisten las
a su cargo cuenten con orientaciones	consisten las actividades que van a	qué consisten las actividades que van a	actividades que van a realizar. Además,
para el desarrollo de sus actividades.	realizar. Además, algunas veces busca	realizar. Además, la mayoría de las	siempre busca que cuenten con el
	que cuenten con el seguimiento a su	veces busca que cuenten con el	seguimiento a su desempeño.
	desempeño. Asimismo, a partir del	seguimiento a su desempeño.	Asimismo, a partir del seguimiento
	seguimiento realizado, algunas veces	Asimismo, a partir del seguimiento	
	fomenta que reciban retroalimentación	realizado, la mayoría de las veces	retroalimentación de calidad.
	de calidad.	fomenta que reciban retroalimentación	
		de calidad.	
No promueve que las personas a su cargo	Algunas veces promueve que las personas	La mayoría de las veces promueve que las	Siempre promueve que las personas a su
conozcan qué actividades o acciones van a	a su cargo conozcan qué actividades o	personas a su cargo conozcan qué	,
realizar.	acciones van a realizar, cuál es el propósito	actividades o acciones van a realizar, cuál	acciones van a realizar, cuál es el propósito
0	de estas y qué información requieren para	es el propósito de estas y qué información	1
No promueve que las personas a su cargo	hacerlas (los plazos con los que cuentan y,	requieren para hacerlas (los plazos con los	hacerlas (los plazos con los que cuentan y,
conozcan cuál es el propósito de las	cuando corresponda, precisiones para	que cuentan y, cuando corresponda,	cuando corresponda, precisiones para
actividades o acciones que van a realizar.	desarrollarlas).	precisiones para desarrollarlas).	desarrollarlas).
0	Υ	Υ	Υ

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	Nivel IV
Muy deficiente – 1 punto	En proceso – 2 puntos	Suficiente – 3 puntos	Destacado – 4 puntos
No promueve que las personas que lidera	Algunas veces busca que las personas que	La mayoría de las veces busca que las	Siempre busca que las personas que lidera
conozcan la información que requieren	lidera cuenten con el seguimiento a su	personas que lidera cuenten con el	cuenten con el seguimiento a su
para realizar las actividades o acciones a	desempeño en el desarrollo de las	seguimiento a su desempeño en el	desempeño en el desarrollo de las
su cargo.	actividades a su cargo.	desarrollo de las actividades a su cargo.	actividades a su cargo.
0	Υ	Υ	Υ
No busca que las personas que lidera	A partir del seguimiento realizado, algunas	A partir del seguimiento realizado, la	A partir del seguimiento realizado, siempre
cuenten con el seguimiento a su	veces fomenta que se brinde a las	mayoría de las veces fomenta que se	fomenta que se brinde a las personas a su
desempeño en el desarrollo de las	personas a su cargo retroalimentación de	brinde a las personas a su cargo	cargo retroalimentación de calidad sobre
actividades a su cargo.	calidad sobre su desempeño, ya sea de	retroalimentación de calidad sobre su	su desempeño, ya sea de manera
0	manera individual o grupal.	desempeño, ya sea de manera individual o	individual o grupal.
No fomenta que a las personas a su cargo		grupal.	
se les brinde retroalimentación de calidad			
sobre su desempeño.			
0			
No fomenta que a las personas a su cargo			
se les brinde retroalimentación.			
Siempre: El directivo evaluado se conduce en casi todo momento según lo descrito en el atributo valorado.			

**Siempre**: El directivo evaluado se conduce en casi todo momento según lo descrito en el atributo valorado.

La mayoría de las veces: El directivo evaluado se conduce predominantemente según lo descrito en el atributo valorado.

Algunas veces: El directivo evaluado se conduce ocasionalmente según lo descrito en el atributo valorado.

Nota: Este desempeño se evalúa a partir de la información recogida mediante el instrumento Encuesta al personal que lidera el directivo.

### LC 2: Genera espacios para promover el compromiso de las personas a su cargo.

Promueve que las personas a su cargo se involucren en la toma de decisiones que son de su competencia, se les comunique las expectativas con respecto al rol que cumplen en la IGED y se incentive su contribución al logro de los objetivos institucionales.

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	Nivel IV
Muy deficiente – 1 punto	En proceso – 2 puntos	Suficiente – 3 puntos	Destacado – 4 puntos
No alcanza las condiciones del nivel II,	Algunas veces promueve que las	La mayoría de las veces promueve que	Siempre promueve que las personas a
es decir, no genera espacios para	personas a su cargo se involucren en la	las personas a su cargo se involucren	su cargo se involucren en la toma de
promover el compromiso de las	toma de decisiones que son de su	en la toma de decisiones que son de su	decisiones que son de su competencia.
personas a su cargo.	competencia. Además, algunas veces	competencia. Además, la mayoría de las	Además, siempre fomenta que se les
	fomenta que se les comunique las	veces fomenta que se les comunique las	comunique las expectativas con
	expectativas con respecto al trabajo que	expectativas con respecto al trabajo que	respecto al trabajo que deben realizar en
	deben realizar en la IGED. Asimismo,	deben realizar en la IGED. Asimismo, la	la IGED. Asimismo, siempre busca que
	algunas veces busca que se incentive	mayoría de las veces busca que se	se incentive su contribución al logro de
	su contribución al logro de los objetivos	incentive su contribución al logro de los	los objetivos institucionales.
	institucionales.	objetivos institucionales.	
No promueve que las personas a su cargo	Algunas veces promueve que las personas	La mayoría de las veces promueve que las	Siempre promueve que las personas a su
participen en la toma de decisiones sobre	a su cargo participen en la toma de	personas a su cargo participen en la toma	cargo participen en la toma de decisiones
las actividades que les corresponde	decisiones sobre las actividades que les	de decisiones sobre las actividades que les	sobre las actividades que les corresponde
realizar.	corresponde realizar, cuando busca que	corresponde realizar, cuando busca que	realizar, cuando busca que planteen sus
0	planteen sus ideas, opiniones, puntos de	planteen sus ideas, opiniones, puntos de	ideas, opiniones, puntos de vista,
No fomenta que se comunique a las	vista, propuestas o alternativas.	vista, propuestas o alternativas.	propuestas o alternativas.
personas a su cargo qué es lo que se	Y	Y	Y
espera de ellas con respecto al trabajo que	Algunas veces fomenta que se comunique	La mayoría de las veces fomenta que se	Siempre fomenta que se comunique a las
deben realizar en la IGED.	a las personas a su cargo qué es lo que se	comunique a las personas a su cargo qué	personas a su cargo qué es lo que se
0	espera de ellas con respecto al trabajo que	es lo que se espera de ellas con respecto	espera de ellas con respecto al trabajo que
No busca que a las personas a su cargo se	deben realizar en la IGED.	al trabajo que deben realizar en la IGED.	deben realizar en la IGED.
les reconozca la labor que realizan en la	Y	Y	Y
IGED.	Algunas veces busca que a las personas a	La mayoría de las veces busca que a las	Siempre busca que a las personas a su
	su cargo se les reconozca, de manera oral	personas a su cargo se les reconozca, de	cargo se les reconozca, de manera oral o
	o escrita, o en público o privado, la labor	manera oral o escrita, o en público o	escrita, o en público o privado, la labor que
	gue realizan en la IGED.	privado, la labor que realizan en la IGED.	realizan en la IGED.

La mayoría de las veces: El directivo evaluado se conduce predominantemente según lo descrito en el atributo valorado.

Algunas veces: El directivo evaluado se conduce ocasionalmente según lo descrito en el atributo valorado.

Nota: Este desempeño se evalúa a partir de la información recogida mediante el instrumento Encuesta al personal que lidera el directivo.

## LC 3: Conduce equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos comunes.

Promueve que las personas a su cargo trabajen en equipo, al buscar que cada uno de sus integrantes comprendan los objetivos que tienen en común y qué es lo que se espera de ellos para alcanzarlos. Además, al propiciar el trabajo colaborativo para la consecución de dichos objetivos en un entorno favorable.

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	Nivel IV
Muy deficiente – 1 punto	En proceso – 2 puntos	Suficiente – 3 puntos	Destacado – 4 puntos
No alcanza las condiciones del nivel II,	Siempre comunica a los integrantes del	Siempre comunica a los integrantes del	Siempre comunica a los integrantes del
es decir, no conduce equipos de trabajo	equipo en qué consiste la actividad a	equipo en qué consiste la actividad a	equipo en qué consiste la actividad a
hacia la consecución de objetivos	realizar. Asimismo, algunas veces	realizar. Asimismo, siempre busca que	realizar. Asimismo, siempre busca que
comunes.	busca que las personas a su cargo	las personas a su cargo conozcan cuál	las personas a su cargo conozcan cuál
	conozcan cuál es el objetivo que deben	es el objetivo que deben alcanzar como	es el objetivo que deben alcanzar como
	alcanzar como equipo. Además,	equipo y, algunas veces, la relevancia	equipo y la relevancia de trabajar
	algunas veces no asigna a los	de trabajar colaborativamente. Además,	colaborativamente. Además, involucra a
	integrantes del equipo los roles en la	siempre asigna a los integrantes del	los integrantes del equipo en la
	realización de las actividades ni los	equipo los roles en la realización de las	distribución de los roles para la
	involucra en la distribución de dichos	actividades. También, siempre fomenta	realización de las actividades. También,
	roles. También, siempre fomenta el	el trabajo colaborativo en un entorno de	siempre fomenta el trabajo colaborativo
	trabajo colaborativo en un entorno de	respeto, así como demuestra una	en un entorno de respeto, así como
	respeto, y algunas veces demuestra una	actitud dialogante y abierta. Finalmente,	demuestra una actitud dialogante y
	actitud dialogante y abierta. Finalmente,	cuando se presentan situaciones de	abierta. Finalmente, cuando se
	cuando se presentan situaciones de	conflicto interpersonal en el trabajo	presentan situaciones de conflicto
	conflicto interpersonal en el trabajo	colaborativo, siempre interviene.	interpersonal en el trabajo colaborativo,
Algunas veces brinda información sobre la	colaborativo, algunas veces interviene.  Siempre brinda información sobre la	Siempre brinda información sobre la	siempre interviene. Siempre brinda información sobre la
actividad que deben realizar en equipo, o	actividad que deben realizar en equipo, así	actividad que deben realizar en equipo, así	actividad que deben realizar en equipo, así
nunca lo hace.	como los tiempos con los que cuentan para	como los tiempos con los que cuentan para	como los tiempos con los que cuentan para
O	desarrollarla y el producto que se espera	desarrollarla y el producto que se espera	desarrollarla y el producto que se espera
Algunas veces brinda información sobre	obtener (una presentación o exposición, un	obtener (una presentación o exposición, un	obtener (una presentación o exposición, un
los tiempos con los que cuentan para	plan de trabajo, un balance o esquema de	plan de trabajo, un balance o esquema de	plan de trabajo, un balance o esquema de
desarrollar la actividad, o nunca lo hace.	informe, entre otros).	informe, entre otros).	informe, entre otros).
O	Y	Y	Υ
Algunas veces brinda información sobre el	Algunas veces comunica cuál es el objetivo	Siempre comunica cuál es el objetivo que	Siempre comunica cuál es el objetivo que
producto que se espera obtener (una	que deben alcanzar como equipo.	deben alcanzar como equipo y, algunas	deben alcanzar como equipo y siempre
presentación o exposición, un plan de	Υ	veces, explica la importancia de trabajar de	explica la importancia de trabajar de

Autoria de	AUN (=1, 1)	N. 17 - 111	Nr. 1 nr.
NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	Nivel IV
Muy deficiente – 1 punto	En proceso – 2 puntos	Suficiente – 3 puntos	Destacado – 4 puntos
trabajo, un balance o esquema de informe,	Algunas veces no distribuye las tareas que	manera colaborativa en la realización de la	manera colaborativa en la realización de la
entre otros), o nunca lo hace.	deben realizar los integrantes del equipo	actividad.	actividad.
0	(ya sea por sus funciones dentro de la	Υ	Y
Nunca comunica cuál es el objetivo que	IGED o por sus capacidades) ni los	Siempre distribuye las tareas que deben	Siempre involucra a los integrantes del
deben alcanzar como equipo.	involucra en la asignación de dichos roles.	realizar los integrantes del equipo, ya sea	equipo en la asignación de los roles para la
0	Es decir, solo en una actividad se evidencia	por sus funciones dentro de la IGED o por	realización de las actividades (ya sea por
Nunca distribuye las tareas que deben	que, o les distribuye tareas o los acompaña	sus capacidades.	sus funciones dentro de la IGED o por sus
realizar los integrantes del equipo, ni los	para que sean ellos quienes se distribuyan	Y	capacidades o intereses). Esto se
acompaña para que sean ellos quienes se	los roles que cumplirán, y en la otra no se	Siempre se conduce de manera	evidencia cuando en ambas actividades los
distribuyan las tareas.	evidencia ninguna de estas acciones.	respetuosa con los integrantes del equipo	acompaña para que sean ellos quienes se
0	Υ	al evitar realizar cualquier acción que los	distribuyan los roles que cumplirán, o
Nunca recoge las opiniones y puntos de	Siempre se conduce de manera	agreda, ofenda o discrimine y al intervenir	cuando en una de las actividades realiza
vista de los integrantes del equipo.	respetuosa con los integrantes del equipo	si se presentan faltas de respeto entre	este acompañamiento y en la otra les
0	al evitar realizar cualquier acción que los	ellos.	distribuye las tareas.
Algunas veces se conduce de manera	agreda, ofenda o discrimine y al intervenir	Υ	Υ
respetuosa con los integrantes del equipo,	si se presentan faltas de respeto entre	Siempre recoge las opiniones y puntos de	Siempre se conduce de manera
o nunca lo hace.	ellos.	vista de los integrantes del equipo, las	respetuosa con los integrantes del equipo
0	Υ	respeta y busca que los demás también lo	al evitar realizar cualquier acción que los
Algunas veces interviene si se presentan	Algunas veces recoge las opiniones y	hagan, así como evita imponer sus propias	agreda, ofenda o discrimine y al intervenir
faltas de respeto entre los integrantes del	puntos de vista de los integrantes del	ideas.	si se presentan faltas de respeto entre
equipo, o nunca lo hace.	equipo y las respeta, o algunas veces	Y	ellos.
0	busca que los demás integrantes del	Cuando se presentan desacuerdos o	Υ
Nunca respeta las opiniones y puntos de	equipo también las respeten, o algunas	conflictos interpersonales en el equipo (uno	Siempre recoge las opiniones y puntos de
vista de los integrantes del equipo.	veces evita imponer sus propias ideas.	o más), siempre interviene para evitar su	vista de los integrantes del equipo, las
0	Υ	escalada.	respeta y busca que los demás también lo
Nunca busca que los integrantes del	Cuando se presentan desacuerdos o		hagan, así como evita imponer sus propias
equipo respeten las opiniones y puntos de	conflictos interpersonales en el equipo (uno		ideas.
vista de sus compañeros.	o más), no siempre interviene para evitar		Υ
0	su escalada.		Cuando se presentan desacuerdos o
Siempre impone sus propias ideas al			conflictos interpersonales en el equipo (uno
equipo.			o más), siempre interviene para evitar su
0			escalada.
Cuando se presentan desacuerdos o			
conflictos interpersonales en el equipo (uno			

NIVEL I Muy deficiente – 1 punto	NIVEL II En proceso – 2 puntos	NIVEL III Suficiente – 3 puntos	Nivel IV Destacado – 4 puntos
o más), nunca interviene para evitar su			
escalada.			

Siempre: Ocurre en las dos actividades observadas.

**Algunas veces**: Ocurre solo en una de las actividades observadas.

**Nunca**: No ocurre en ninguna de las actividades observadas.

Nota: Este desempeño se evalúa a partir de la información recogida mediante el instrumento Guía de observación de la conducción de equipos de trabajo.