

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

NIVEL I Muy deficiente – 1 punto	NIVEL II En proceso – 2 puntos	NIVEL III Suficiente – 3 puntos	Nivel IV Destacado – 4 puntos
No promueve que las personas que lidera conozcan la información que requieren para realizar las actividades o acciones a su cargo. ☐ No busca que las personas que lidera cuenten con el seguimiento a su desempeño en el desarrollo de las actividades a su cargo. ☐ No fomenta que a las personas a su cargo se les brinde retroalimentación de calidad sobre su desempeño. ☐ No fomenta que a las personas a su cargo se les brinde retroalimentación.	Algunas veces busca que las personas que lidera cuenten con el seguimiento a su desempeño en el desarrollo de las actividades a su cargo. ☐ A partir del seguimiento realizado, algunas veces fomenta que se brinde a las personas a su cargo retroalimentación de calidad sobre su desempeño, ya sea de manera individual o grupal.	La mayoría de las veces busca que las personas que lidera cuenten con el seguimiento a su desempeño en el desarrollo de las actividades a su cargo. ☐ A partir del seguimiento realizado, la mayoría de las veces fomenta que se brinde a las personas a su cargo retroalimentación de calidad sobre su desempeño, ya sea de manera individual o grupal.	Siempre busca que las personas que lidera cuenten con el seguimiento a su desempeño en el desarrollo de las actividades a su cargo. ☐ A partir del seguimiento realizado, siempre fomenta que se brinde a las personas a su cargo retroalimentación de calidad sobre su desempeño, ya sea de manera individual o grupal.
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 Muy deficiente – 1 punto	NIVEL II En proceso – 2 puntos	NIVEL III Suficiente – 3 puntos	Nivel IV Destacado – 4 puntos
No alcanza las condiciones del nivel II, es decir, no genera espacios para promover el compromiso de las personas a su cargo.	Algunas veces promueve que las personas a su cargo se involucren en la toma de decisiones que son de su competencia. Además, algunas veces fomenta que se les comunique las expectativas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Asimismo, algunas veces busca que se incentive su contribución al logro de los objetivos institucionales.	La mayoría de las veces promueve que las personas a su cargo se involucren en la toma de decisiones que son de su competencia. Además, la mayoría de las veces fomenta que se les comunique las expectativas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Asimismo, la mayoría de las veces busca que se incentive su contribución al logro de los objetivos institucionales.	Siempre promueve que las personas a su cargo se involucren en la toma de decisiones que son de su competencia. Además, siempre fomenta que se les comunique las expectativas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Asimismo, siempre busca que se incentive su contribución al logro de los objetivos institucionales.
No promueve que las personas a su cargo participen en la toma de decisiones sobre las actividades que les corresponde realizar. O No fomenta que se comunique a las personas a su cargo qué es lo que se espera de ellas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. O No busca que a las personas a su cargo se les reconozca la labor que realizan en la IGED.	Algunas veces promueve que las personas a su cargo participen en la toma de decisiones sobre las actividades que les corresponde realizar, cuando busca que planteen sus ideas, opiniones, puntos de vista, propuestas o alternativas. Y Algunas veces fomenta que se comunique a las personas a su cargo qué es lo que se espera de ellas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Y Algunas veces busca que a las personas a su cargo se les reconozca, de manera oral o escrita, o en público o privado, la labor que realizan en la IGED.	La mayoría de las veces promueve que las personas a su cargo participen en la toma de decisiones sobre las actividades que les corresponde realizar, cuando busca que planteen sus ideas, opiniones, puntos de vista, propuestas o alternativas. Y La mayoría de las veces fomenta que se comunique a las personas a su cargo qué es lo que se espera de ellas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Y La mayoría de las veces busca que a las personas a su cargo se les reconozca, de manera oral o escrita, o en público o privado, la labor que realizan en la IGED.	Siempre promueve que las personas a su cargo participen en la toma de decisiones sobre las actividades que les corresponde realizar, cuando busca que planteen sus ideas, opiniones, puntos de vista, propuestas o alternativas. Y Siempre fomenta que se comunique a las personas a su cargo qué es lo que se espera de ellas con respecto al trabajo que deben realizar en la IGED. Y Siempre busca que a las personas a su cargo se les reconozca, de manera oral o escrita, o en público o privado, la labor que realizan en la IGED.
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 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 Muy deficiente – 1 punto	NIVEL II En proceso – 2 puntos	NIVEL III Suficiente – 3 puntos	Nivel IV Destacado – 4 puntos
No alcanza las condiciones del nivel II, es decir, no conduce equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos comunes.	Siempre comunica a los integrantes del equipo en qué consiste la actividad a realizar. Asimismo, algunas veces busca que las personas a su cargo conozcan cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo. Además, algunas veces no asigna a los integrantes del equipo los roles en la realización de las actividades ni los involucra en la distribución de dichos roles. También, siempre fomenta el trabajo colaborativo en un entorno de respeto, y algunas veces demuestra una actitud dialogante y abierta. Finalmente, cuando se presentan situaciones de conflicto interpersonal en el trabajo colaborativo, algunas veces interviene.	Siempre comunica a los integrantes del equipo en qué consiste la actividad a realizar. Asimismo, siempre busca que las personas a su cargo conozcan cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo y, algunas veces, la relevancia de trabajar colaborativamente. Además, siempre asigna a los integrantes del equipo los roles en la realización de las actividades. También, siempre fomenta el trabajo colaborativo en un entorno de respeto, así como demuestra una actitud dialogante y abierta. Finalmente, cuando se presentan situaciones de conflicto interpersonal en el trabajo colaborativo, siempre interviene.	Siempre comunica a los integrantes del equipo en qué consiste la actividad a realizar. Asimismo, siempre busca que las personas a su cargo conozcan cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo y la relevancia de trabajar colaborativamente. Además, involucra a los integrantes del equipo en la distribución de los roles para la realización de las actividades. También, siempre fomenta el trabajo colaborativo en un entorno de respeto, así como demuestra una actitud dialogante y abierta. Finalmente, cuando se presentan situaciones de conflicto interpersonal en el trabajo colaborativo, siempre interviene.
Algunas veces brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo, o nunca lo hace. O Algunas veces brinda información sobre los tiempos con los que cuentan para desarrollar la actividad, o nunca lo hace. O Algunas veces brinda información sobre el producto que se espera obtener (una presentación o exposición, un plan de	Siempre brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo, así como los tiempos con los que cuentan para desarrollarla y el producto que se espera obtener (una presentación o exposición, un plan de trabajo, un balance o esquema de informe, entre otros). Y Algunas veces comunica cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo. Y	Siempre brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo, así como los tiempos con los que cuentan para desarrollarla y el producto que se espera obtener (una presentación o exposición, un plan de trabajo, un balance o esquema de informe, entre otros). Y Siempre comunica cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo y, algunas veces, explica la importancia de trabajar de	Siempre brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo, así como los tiempos con los que cuentan para desarrollarla y el producto que se espera obtener (una presentación o exposición, un plan de trabajo, un balance o esquema de informe, entre otros). Y Siempre comunica cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo y siempre explica la importancia de trabajar de

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

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.			