PERÚ | Ministerio de Educación

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

Guía de observación de la conducción de equipos de trabajo

»Datos del directivo evaluado

Apellidos y nombres

DNI/CE

Cargo

Región

IGED

» Datos de las observaciones

Fecha de la actividad 1 — Día / Mes / Año — Hora de inicio : — Hora de término :

Fecha de la actividad 2 — Día / Mes / Año — Hora de inicio : — Hora de término :

» Indicaciones para la observación de las actividades

1. Preséntense ante el directivo evaluado y el personal de la IGED convocado.
2. Infórmenles que la observación tomará entre 45 y 60 minutos ininterrumpidos y que es de tipo no participante, es decir, que ustedes no formarán parte de la actividad.
3. Informen al directivo evaluado que, si la actividad finaliza antes del tiempo mínimo establecido, deberá continuar interactuando con los integrantes del equipo hasta que se cubran los 45 minutos.
4. Si la actividad se extiende más allá de los 60 minutos, indíquenle que ustedes dejarán de tomar nota, pero esperarán hasta que la actividad concluya.
5. Soliciten al directivo evaluado que les explique brevemente en qué consistirá la actividad y el propósito de ésta.
6. Acuerden con el directivo evaluado la señal con la cual se iniciará y finalizará la actividad.
7. Brinden unos minutos para que el directivo evaluado se organice con los integrantes del equipo.
8. Registren la asistencia de los participantes (directivo evaluado e integrantes del equipo).
9. Soliciten a todos los participantes que apaguen sus celulares o que los mantengan silenciados, e infórmenles que no se podrán atender llamadas, salvo que se trate de una emergencia.
10. Apaguen sus celulares y ubíquense en un lugar en el que puedan observar el desarrollo de la actividad y las interacciones entre el directivo evaluado y los otros participantes, sin interrumpir.
11. Tomen nota de manera individual de todas las conductas del directivo evaluado que estén directamente relacionadas con los atributos evaluados en el desempeño, lo que incluye su interacción con los integrantes del equipo (no conclusiones ni interpretaciones).
12. Una vez que el directivo evaluado indique que la actividad ha culminado, dentro del plazo previsto, paren el registro.
13. En caso de que el tiempo máximo haya transcurrido y la actividad aún no concluya, pongan una marca en su registro, anoten el tiempo transcurrido y continúen escribiendo solo si se está cerrando la actividad o un diálogo.
14. Finalizada la observación, agradezcan al directivo evaluado y al personal por su participación, y retírense del ambiente. Si se tratase de la primera actividad, adicionalmente, antes de retirarse, recuérdenle al directivo evaluado la fecha, la hora y el lugar de la segunda actividad.

» Ficha de registro de la evidencia recabada

- Organicen de forma conjunta la evidencia recabada en cada actividad. Para ello, se ha distribuido el desempeño en atributos, y al interior de ellos en elementos, lo que permitirá determinar su nivel de logro.
- En caso de que no se haya observado alguna acción o conducta relacionada con uno o más elementos, registren "No se presentó la acción o conducta relacionada con este elemento" en la casilla correspondiente.
- Finalizada la organización de la información, realicen lo siguiente para cada elemento del atributo:
  1. Lean el registro en cada una de las actividades.
  2. Identifiquen si se presentan las acciones o conductas en ambas actividades, en una o ninguna.
  3. Determinen y registren la frecuencia de las acciones o conductas tomando en cuenta las indicaciones señaladas en cada elemento.

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

Atributo: Comunica en qué consiste la actividad que deben realizar en equipo.

Evidencia recabada

Actividad 1	Actividad 2
Brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo: _____	Brinda información sobre la actividad que deben realizar en equipo: _____

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Brinda información al equipo sobre los tiempos con los que cuentan para desarrollar la actividad: _____	Brinda información al equipo sobre los tiempos con los que cuentan para desarrollar la actividad: _____

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

(Viene de la página 2)

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Brinda información al equipo sobre el producto que se espera obtener: _____	Brinda información al equipo sobre el producto que se espera obtener: _____

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Atributo: Busca que las personas a su cargo conozcan cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo y la relevancia de trabajar colaborativamente en la actividad.

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Comunica cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo: _____	Comunica cuál es el objetivo que deben alcanzar como equipo: _____

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Explica la importancia de trabajar de manera colaborativa en la realización de la actividad: _____	Explica la importancia de trabajar de manera colaborativa en la realización de la actividad: _____

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Atributo: Involucra a los integrantes del equipo en la asignación de los roles para la realización de las actividades.

Evidencia recabada

Actividad 1	Actividad 2
Acompaña a los integrantes del equipo para que sean ellos quienes se distribuyan los roles que cumplirán (ya sea por sus funciones dentro de la IGED o por sus capacidades o intereses):	Acompaña a los integrantes del equipo para que sean ellos quienes se distribuyan los roles que cumplirán (ya sea por sus funciones dentro de la IGED o por sus capacidades o intereses):

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Actividad 1	Actividad 2
Distribuye las tareas que deben realizar los integrantes del equipo (ya sea por sus funciones dentro de la IGED o por sus capacidades):	Distribuye las tareas que deben realizar los integrantes del equipo (ya sea por sus funciones dentro de la IGED o por sus capacidades):

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **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.

Atributo: Fomenta el trabajo colaborativo en un entorno de respeto.

Evidencia recabada

Actividad 1	Actividad 2
Se conduce de manera respetuosa con los integrantes del equipo (no agrede, no ofende y no discrimina):	Se conduce de manera respetuosa con los integrantes del equipo (no agrede, no ofende y no discrimina):

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **Siempre:** No falta el respeto a los integrantes del equipo en ninguna de las dos actividades observadas.
- **Algunas veces:** En una de las actividades observadas falta el respeto a los integrantes del equipo.
- **Nunca:** En ambas actividades observadas falta el respeto a los integrantes del equipo.

(Viene de la página 4)

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Si se presentan faltas de respeto entre los integrantes del equipo, interviene:	Si se presentan faltas de respeto entre los integrantes del equipo, interviene:

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **Siempre:** Ante cada falta de respeto entre los integrantes, en una o ambas actividades observadas, interviene. O no se presentan faltas de respeto en ninguna de las actividades observadas. O en una de las actividades no se presentan faltas de respeto entre los integrantes del equipo, y en la otra actividad, cuando se presentan, interviene.
- **Algunas veces:** Si en una de las actividades observadas interviene cada vez que se presentan faltas de respeto entre los integrantes del equipo, y en la otra actividad no interviene cada vez que se presentan. O en una de las actividades no se presentan faltas de respeto, y en la otra actividad, en la que se presentan dichas faltas de respeto, no interviene.
- **Nunca:** Ante faltas de respeto entre los integrantes, en las dos actividades observadas, no interviene ante dichas faltas de respeto.

Atributo: Demuestra una actitud dialogante y abierta.

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Recoge las opiniones y puntos de vista de los integrantes del equipo:	Recoge las opiniones y puntos de vista de los integrantes del equipo:
Respeta las opiniones y puntos de vista de los integrantes del equipo:	Respeta las opiniones y puntos de vista de los integrantes del equipo:
(Si a veces respeta las opiniones y puntos de vista y otras veces no, se considera a la acción o conducta como ausente).	*(Si a veces respeta las opiniones y puntos de vista y otras veces no, se considera a la acción o conducta como ausente).*
Busca que los demás integrantes del equipo respeten las opiniones y puntos de vista de sus compañeros:	Busca que los demás integrantes del equipo respeten las opiniones y puntos de vista de sus compañeros:
(Si a veces busca que se respeten las opiniones y puntos de vista y otras veces no, se considera a la acción o conducta como ausente).	*(Si a veces busca que se respeten las opiniones y puntos de vista y otras veces no, se considera a la acción o conducta como ausente).*

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Impone sus propias ideas:	Impone sus propias ideas:

Considerando las dos actividades observadas, registren la **frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con estos elementos:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Para determinar la **frecuencia**, tomen en cuenta lo siguiente:

- **Siempre:** Si los tres primeros elementos están presentes en ambas actividades observadas y el cuarto elemento no está presente en ninguna de las dos actividades observadas.
- **Algunas veces:** Si los tres primeros elementos están presentes y el cuarto elemento está ausente en por lo menos una de las actividades, y a su vez, si alguno de los tres primeros elementos está presente o el cuarto elemento está ausente en solo una de las actividades.
- **Nunca:** Si alguno de los tres primeros elementos no está presente en ninguna de las dos actividades observadas o el cuarto elemento está presente en las dos actividades observadas.

Si la frecuencia es *Algunas veces* o *Nunca*, el Comité de Evaluación debe sustentar qué elementos estuvieron ausentes (recoger, respetar o buscar que se respeten las opiniones) o presentes (imponer sus ideas) en una o ambas actividades.

Atributo: Interviene cuando se presentan situaciones de conflicto interpersonal en el trabajo colaborativo.

Evidencia recabada	
Actividad 1	**Actividad 2**
Cuando se presentan desacuerdos o conflictos interpersonales en el equipo (uno o más), interviene para evitar su escalada:	Cuando se presentan desacuerdos o conflictos interpersonales en el equipo (uno o más), interviene para evitar su escalada:

Considerando las dos actividades observadas, registren **la frecuencia** con la que se presentaron las acciones o conductas relacionadas con este elemento:_____ *[Siempre / Algunas veces / Nunca]*.

Tomen en cuenta lo siguiente:

- **Siempre:** Ante desacuerdos o conflictos entre los integrantes, en una o ambas actividades observadas, interviene para evitar su escalada. O no se presentan desacuerdos o conflictos en ninguna de las actividades observadas. O en una de las actividades no se presentan estos desacuerdos, y en la otra actividad, cuando se presentan, interviene.
- **Algunas veces:** Ante desacuerdos o conflictos entre los integrantes, en una o ambas actividades observadas, solo en una de las actividades interviene para evitar su escalada, y en la otra no lo hace. O en una de las actividades no se presentan estos desacuerdos, y en la otra actividad, en la que se presentan dichos desacuerdos, no interviene.
- **Nunca:** Ante desacuerdos o conflictos entre los integrantes, en ambas actividades observadas, no interviene ante estos desacuerdos para evitar su escalada.

Una vez identificadas las frecuencias deben determinar el **nivel de logro** del desempeño haciendo uso de la matriz de progresión y apoyándose en las orientaciones señaladas en el Instructivo para el Comité de Evaluación.

» Observaciones

Anoten aquí si el directivo evaluado que presenta discapacidad requirió algún tipo de apoyo; si el Comité, por razones justificadas y de manera excepcional, tuvo que cambiar la fecha de aplicación del instrumento; si excepcionalmente participaron dos integrantes del Comité en la aplicación del instrumento; si se reprogramó la aplicación a solicitud del directivo evaluado, entre otras situaciones.