



## RESUMEN EJECUTIVO

# ESTUDIO SOBRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR ASOCIADAS A LAS COMPETENCIAS 3 Y 4 DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Cooperación  
Española

OEI



Siempre  
con el pueblo

**Rosendo Leoncio Serna Román**

Ministro de Educación

**Roy Carlos Palacios Ávalos**

Viceministro de Gestión Institucional

Esperanza Díaz Arnao

**Directora General de Calidad de Gestión Escolar**

Leonor Torres Matos

**Directora de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

**Equipo técnico:**

Roberto Alarcón Lazarte

Vanessa Cantoral Contreras

**Revisores:**

María del Carmen Estefanía Sánchez

Gaby Torre Sandoval

**Diseño y diagramación:**

Tatiana Liñán

**Corrección de estilo:**

Gabriela Ida Ferrucci Montoya

**©Ministerio de Educación**

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800 [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) e implementada por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en coordinación con el Ministerio de Educación.

Citar esta publicación de la siguiente manera: Ministerio de Educación. (2021). Estudio sobre prácticas de liderazgo escolar asociadas a las competencias 3 y 4 del Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar.

---

**Primera edición**

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.

# Introducción

La normativa vigente le asigna al director o directora la responsabilidad de liderar la gestión escolar de la IE a través del monitoreo de los procesos pedagógicos y el aseguramiento de las condiciones operativas necesarias que permitan asegurar la calidad del servicio educativo, y el bienestar e integridad de las y los estudiantes.

Por las funciones y responsabilidades que tiene, es un actor decisivo e influyente en la gestión de las II. EE., por lo cual las expectativas del sector Educación sobre este cargo van más allá de las funciones descritas en la norma. Así, la figura del director o directora ideal se entiende como la del/de la líder pedagógico/a de visión transformadora que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa, que no se limita a trabajar en las condiciones existentes y metas preestablecidas, sino que busca cambios positivos que permitan crear o mejorar dichas condiciones en favor de las y los estudiantes, y la educación ofrecida.

Bajo este perfil de líder pedagógico descrito en el MBDDir, el MINEDU viene implementando sus programas de acompañamiento con el fin de que los directores y directoras hagan suyo este concepto y lo apliquen en la dirección de sus II. EE. a cargo. Con estas premisas en mente, se desarrolló este estudio cualitativo que tuvo como objetivos 1) conocer, a partir de las experiencias descritas por 45 directiva/os entrevistada/os, cómo se desarrolla la gestión administrativa en función a las competencias 3 y 4 del MBDDir; 2) determinar el rol e influencia de los directivos y directivas en la gestión de los procesos, y, a partir de la información recogida, 3) conocer percepciones de los directivos y directivas acerca de diversos temas relativos al cargo con el fin de tener una idea más completa de sus objetivos y necesidades.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, se elaboró una guía de entrevista semi estructurada que fue aplicada a 45 directores y directoras de II. EE. públicas de educación básica regular a nivel nacional. Como paso siguiente, la información recogida fue evaluada con el software Atlas TI para la sistematización de evidencia suficiente que permita caracterizar el liderazgo y la gestión administrativa que realizan los directores y directoras.

Los resultados evidencian el liderazgo pedagógico que ejercen los directivos y directivas para la gestión de sus IIEE, sobreponiéndose al contexto y dificultades con las que vienen trabajando desde marzo del 2020: han integrado a la comunidad educativa y gestionado los recursos con el fin de mantener las condiciones necesarias para darle continuidad al servicio educativo.

Se aprecia también el conocimiento y uso adecuado de los instrumentos y plataformas necesarias para la gestión administrativa, el fomento de la integración de docentes y administrativa/os en temas relativos a la gestión de la escuela y la importancia que les asignan a los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, así como a la promoción de procesos participativos de autoevaluación y mejora continua.

Por último, sumado a lo anterior, con el mapeo de percepciones de los directivos y directivas sobre diversos temas vinculados a su cargo, se espera contribuir al desarrollo de políticas, planes y proyectos de apoyo a directivos y directivas en beneficio de la educación pública.



## Objetivo del estudio

1. Caracterizar los procesos de gestión de la IE asociados a las competencias 3 y 4
2. Identificar los diferentes roles que asume el directivo o directiva según las características de la IE a la que pertenece (ej. con/sin equipo de gestión; directivo/a con/sin aula a cargo)
3. Sistematizar opiniones de los directivos y directivas sobre diversos asuntos vinculados a su cargo (complementario)



## Contexto

El estudio se ha realizado entre los meses de setiembre y octubre del 2021, por lo que toda la información levantada se enmarca en el contexto del COVID19, y los efectos de la pandemia en la sociedad y, en particular, en el servicio educativo público.



## Marco conceptual

Para el desarrollo de los instrumentos de recojo de información y aplicación de las entrevistas, se tomó en consideración el marco normativo pertinente a los directivos y directivas, en especial, los lineamientos del Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDDir)



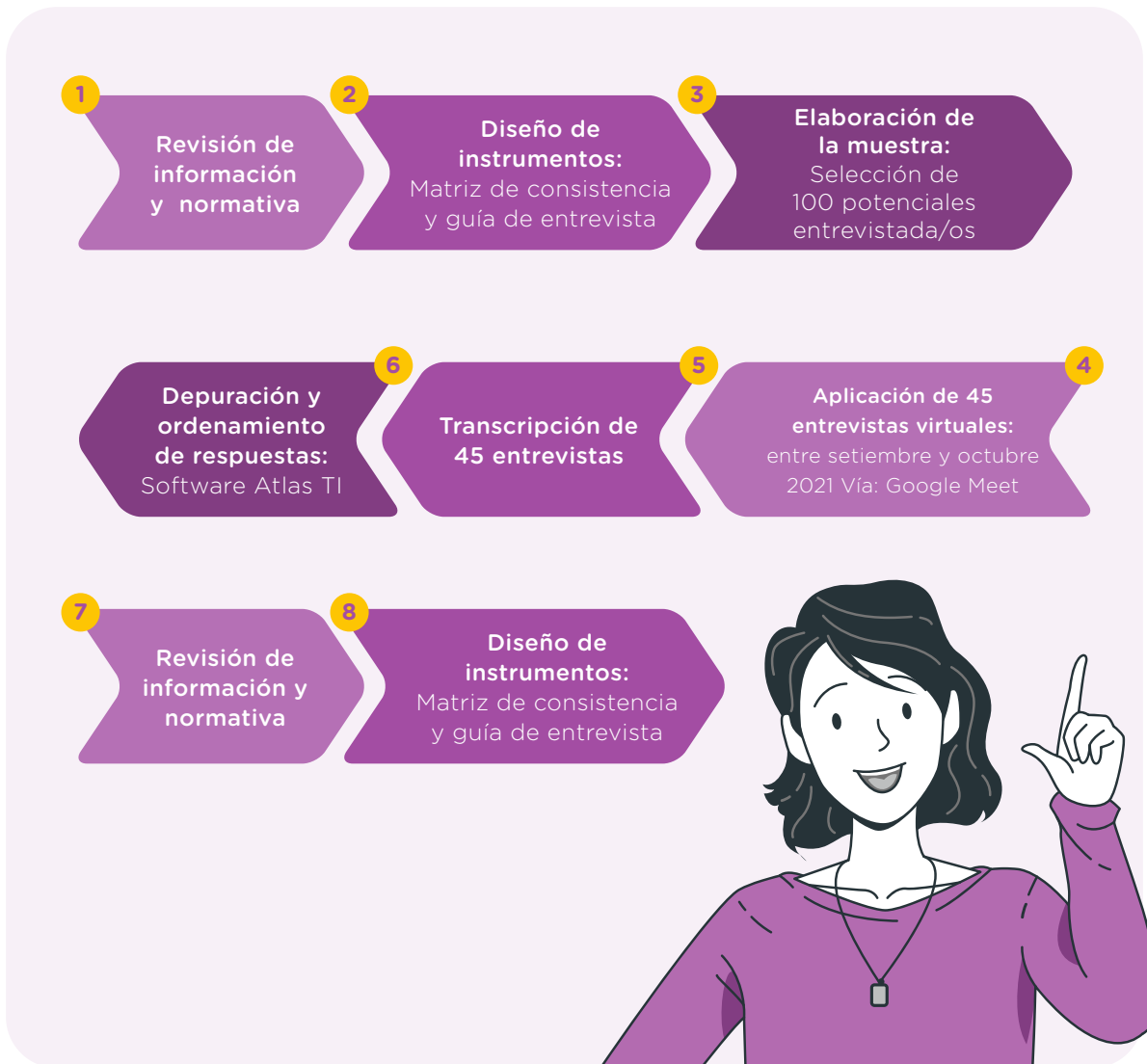
## Estudio: hitos del proceso de elaboración

El estudio se ejecutó en un período de 100 días entre agosto y noviembre del 2021. Todas las actividades necesarias para el desarrollo de este se hicieron de forma virtual (coordinaciones internas, aplicación de entrevistas, etc.)

El gráfico a continuación describe los hitos del proceso de elaboración, desde la revisión de información y normativa (inicio del estudio) hasta el informe final (fin del estudio).

# Gráfico 1

## Hitos del proceso





## Metodología

La metodología empleada para el cumplimiento de los objetivos del estudio fue de tipo cualitativo. Para el recojo de la información, se aplicaron entrevistas semi estructuradas a un grupo de 45 directivos y directivas seleccionado/as a partir de criterios preestablecidos.

### **Instrumento: Guía de entrevista y matriz de consistencia**

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada a partir de la matriz de consistencia elaborada previamente. Esto permitió alinear las preguntas y respuestas sobre la base de los siguientes ejes temáticos: 1) COVID19: efecto general de la pandemia en la gestión de la IE; 2) Instrumentos de gestión y plataformas: conocimiento y uso de herramientas para la planificación, monitoreo y evaluación de la gestión respecto al logro de los objetivos institucionales; 3) Procesos administrativos: descripción de actividades y actores involucrados en la gestión de procesos identificados (mantenimiento preventivo, distribución de materiales educativos y distribución de alimentos – Qaliwarma); 4) Gestión del tiempo: carga administrativa; 5) Apoyo para la gestión administrativa: roles y funciones de la comunidad educativa; 7) Transparencia y rendición de cuentas: transparencia y gestión de la información ante la comunidad educativa; 8) Autoevaluación y mejora continua: fomento de procesos internos de mejora continua; 9) Liderazgo: dirección y liderazgo aplicado en la gestión.

Con la información recogida de estas preguntas, se daba respuesta a los 03 objetivos iniciales del estudio.

De forma complementaria y en el mismo instrumento, se incluyeron ejes temáticos adicionales que permiten captar percepciones de directivos y directivas sobre: capacitación: percepciones sobre el acompañamiento del sector y necesidades de fortalecimiento de capacidades; rol directivo y expectativas personales: razones de postulación y expectativas a futuro; género: retos para ejercer el cargo directivo y relación con la comunidad educativa; reflexiones sobre el rol directivo en la carrera pública docente: opiniones y sugerencias sobre la normativa actual y el papel de directivos y directivas en el sector al final del período de designación en el cargo.

## Muestra

La muestra es de tipo no probabilístico. Se usaron criterios que permitieron contar con cierto nivel de representatividad, tomando en cuenta la diversidad de directivos y directivas de II. EE. de Educación Básica Regular (EBR). Los pasos seguidos para la selección fueron los siguientes:

- 1 Definición del universo: el propósito era realizar 45 entrevistas a directiva/os voluntaria/os de II. EE. que cumplan con los criterios predefinidos. Para ello, se seleccionaron 100 registros que cumplan con los requisitos buscados y, a partir de ese momento, contactarla/os telefónicamente para definir su participación hasta llegar al número de 45.
- 2 Criterios para inclusión del universo: ser director o directora designado/a, modalidad EBR, tamaño de IE (mediana o grande), dato de contacto actualizado y no haber participado en ningún programa de mentoría o acompañamiento durante el 2021. Con este primer filtro, de un total de 11,336 directiva/os se pasó a un universo de 4,833 potenciales entrevistada/os.
- 3 Selección de grupos para la muestra: se consideraron 03 grupos de directiva/os: Grupo 0: directiva/os sin personal administrativo<sup>1</sup> a cargo; Grupo 1 y 2: directiva/os con hasta 02 trabajadora/es a cargo; y Grupo 3: directiva/os con 03 a más trabajadora/es a cargo
- 4 Selección de la muestra: con la ayuda del software SPSS, de un total de 4,833 directiva/os, se seleccionó una muestra de 100 (50 del grupo 0, 25 del grupo 1 y 2, y 25 del grupo 3)

Finalmente, algunas características de la muestra de 45 directiva/os entrevistada/os son las siguientes: 53,3 % son de género masculino y 46,7 % de género femenino; los 45 directivos y directivas provienen de 15 Direcciones Regionales de Educación (DRE) diferentes<sup>2</sup>; por último, el 82 % son directora/es de II. EE. de zona urbana y el 18 % de II. EE., de zona rural

1 Para fines del estudio, se consideran trabajadora/es administrativa/os a: trabajadora/es nombrada/os con el rol de secretaria, oficinista, coordinador IE

2 DRE Amazonas, DRE Ancash, DRE Ayacucho, DRE Callao, DRE Cusco, DRE Ica, DRE Junín, DRE Lambayeque, DRE Lima Metropolitana, DRE Lima Provincias, DRE Moquegua, DRE Piura, DRE Puno, DRE San Martín, DRE Tacna



# VII

## Gestión administrativa: resultados encontrados

### Gestión directiva durante el COVID19

Conocer detalles de las acciones tomadas por los directivos y directivas desde el inicio de la pandemia permite apreciar, de forma integral, cómo han tenido que aplicar todas sus cualidades de dirección y liderazgo para preservar el servicio educativo y trabajar de la mano de la comunidad educativa aún en medio de la incertidumbre.

Desde el inicio de las restricciones establecidas en marzo del 2020 a la fecha, los directivos y directivas han ido aprendiendo y mejorando sus competencias digitales, motivando, a su vez, a sus equipos a hacer lo mismo, con el fin de adecuar todas las actividades administrativas y pedagógicas de un entorno físico a uno virtual.

### Directora de IE en la DRE Tacna

El año 2020 sí hubo muchos problemas porque muchos de los docentes no sabíamos mucho el manejo del Meet, Zoom (...), trabajábamos solamente con WhatsApp que era más fácil (...) poco a poco hemos ido implementado, hemos dado una semana para aprender entre nosotras. (...) siempre en el grupo hay una fortaleza, (...) con la experiencia del 2021, ha sido más fácil, (...) ya dominamos el trabajo virtual, (...) esta pandemia nos ha obligado a autocapacitarnos, (...) yo no sabía que era Meet, Zoom, tenía miedo, (...) la mayoría ya trabajamos de esa manera, (...) ahora es más fácil, está en nuestro vocabulario el trabajo virtual.

### Directora de IE en la DRE Lima Metropolitana

Yo no sabía cuándo empezó la pandemia manejar Pdf, comprimir, muchas de esas cosas, tuve que aprender, (...) el año pasado hasta julio del 2020 pataleé mucho (...) pasar todo eso me llevó a preguntar, aprender, inscribirme en un curso y aprender rápido.

Como parte de su rol al frente de la comunidad educativa, los directores y directoras, preocupado/as por el estrés del personal docente, implementaron iniciativas como charlas grupales o búsqueda de apoyo de especialistas para brindar soporte emocional y mantener la unidad del grupo. Como parte de su rol al frente de la comunidad educativa, los directores y directoras, preocupado/as por el estrés del personal docente, implementaron iniciativas como charlas grupales o búsqueda de apoyo de especialistas para brindar soporte emocional y mantener la unidad del grupo.

### Directora de IE en la DRE Lima Metropolitana

El tema de la pandemia nos ha enseñado a dar el soporte socio emocional en este contexto a los docentes, a las familias, (...) hay que ver que ese docente se encuentre bien emocionalmente (...). Yo recuerdo que el año pasado, (...) ¿qué hacemos, cómo acompañamos?, (...) empecé a revisar información sobre soporte socio emocional (...) ¡yo no soy psicóloga pero voy a tratar de hacer algo!, se hizo una charla sobre autocuidado para que los profesores se sientan acompañados (...) Luego, hemos ido gestionando la participación ya de profesionales, el año pasado hemos trabajado con un psicóloga de la UGEL.

El fomento de la mejora continua e innovación en el trabajo administrativo se pone en evidencia a través de casos como el que se muestra a continuación, en el que se pasó de soluciones de emergencia para la comunicación interna y gestión de trámites en el 2020 a procesos virtuales más formalizados en el 2021, donde, bajo el liderazgo del director o directora, se aprovechan las potencialidades de las herramientas digitales como las de Google Suite para implementar cambios positivos en la gestión administrativa.

### Director de IE en la DRE Ica

Cuando llega el proceso de pandemia (...) Lo primero que hicimos fue recolectar los números telefónicos (...), el año pasado habíamos trabajado cada uno con su correo personal, (...) Para este año, hemos creado ya correos especializados, institucionales, con las siglas de nuestra institución educativa. Toda comunicación la hacemos por dos vías, por el correo y por el grupo WhatsApp entre directivos, (...) Dentro de la parte administrativa, se ha organizado de manera interesante porque la información que llega por ese formulario de Google que hemos creado con mesa de parte, el formulario llega encriptado y el proceso de desencriptar lo hace una secretaria donde inclusive podemos descargar el mismo formato de trámite que hace el usuario y los anexos que adjunta, imágenes, archivos, todo tipo pueden adjuntar (...). De tal manera que todo el paquete completo (de documentos adjuntados) llega hasta el último (...) es un flujograma muy interesante y que el trámite no demora más de tres días (...).

La revisión breve del accionar de los directivos y directivas en el contexto del COVID19 ha permitido conocer, a través de la evidencia, cómo los directores y directoras han puesto en práctica sus conocimientos y habilidades para gestionar sus instituciones. Ahora, luego de más de un año y medio de “vida en pandemia”, luego de haberse ajustado a la nueva normalidad, el reto de los directores y directoras es planificar y organizar el retorno a las clases presenciales, reto que implica ocuparse de diversos aspectos como la adecuación de la infraestructura, organización del trabajo pedagógico y administrativo (horarios, procesos de matrícula) etc.

### Director de IE en la DRE Moquegua

(...) semi presencialidad (...) estoy viendo los mecanismos, equipos de trabajo que voy a necesitar con el personal que tengo. Ya estoy viendo cantidad de personal, lo que voy a atender, los servicios higiénicos, la parte de la matrícula, los oficinistas, es decir estoy viendo la posibilidad de hacer este trabajo planificado desde ahora (...) tengo que establecer las condiciones sociales, las condiciones de infraestructura y también las actividades pedagógicas que nos van a permitir organizarnos adecuadamente en nuestra institución.

## Directores y directoras líderes

Los directivos y directoras le asignan un valor importante al trabajo en equipo, al involucramiento de las personas en la toma de decisiones, al diálogo y al fomento de la participación de los actores internos en los asuntos de la gestión escolar, por lo que se autodefinen como líderes democrático/as o participativo/as.

Este tipo de liderazgo aplicado durante la pandemia les ha ayudado a involucrar a sus equipos en la toma de decisiones, a encontrar alternativas de solución a los problemas, y a incluir a todos y todas en la implementación de las medidas acordadas.

### Directora de IE en la DRE Cusco

Estoy en la parte de líder democrático y participativo (...) las personas participan más o tienen más voluntad digamos cuando un espacio es más democrático (...) en ese espacio es que estamos manejando.

### Director de IE en la DRE Junín

Ser un director democrático (..) El director guía, orienta a un logro de objetivos pero ese logro de objetivos tiene que ser trazado por la comunidad educativa.

Preguntado/as acerca de las cualidades que debe tener un director o directora para una buena gestión de la IE, fueron consideradas las siguientes respuestas: espíritu de servicio, de diálogo, empatía, tolerancia, asertividad, compromiso con la función, actualización constante, etc.

### Director de IE en la DRE San Martín

Tener habilidades interpersonales, (...) tener empatía, ponerse en los zapatos de los demás y resiliencia también poder tener (...).

### Director de DRE Lambayeque

Estar siempre abierto al diálogo, control de emociones, la empatía, hablar siempre con bastante criterio y también conocer bastante lo relacionado a la planificación curricular.

Según los directivos y directivas, la imagen y características que se atribuyen a un “buen director” o “buena directora” coinciden, en el fondo, con las de “liderazgo pedagógico” que espera el MINEDU es decir, un o una líder que planifica estratégicamente, involucra a la comunidad educativa, gestiona recursos, evalúa aprendizajes y fortalece cualidades. Ello evidencia que los directivos y directivas se han apropiado del concepto y las prácticas que implican; por lo tanto, es una fortaleza para la implementación de políticas, planes y estrategias del sector educación en las II. EE.

### Gestión administrativa

Con miras a caracterizar lo mejor posible la aplicación de las competencias 3 y 4 del MBDDir, se consultó a los directivos y directivas acerca de las actividades y procesos que realizan como parte de su quehacer directivo. Se indagó sobre los instrumentos y herramientas que utilizan para la planificación, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la IE (uso de instrumentos de gestión y plataformas informáticas), cómo se realiza el trabajo (actividades y procesos), con quién trabajan (en solitario, con equipo administrativo, con auxiliares, con docentes, con padres y madres), cuánta dedicación de tiempo les asignaban a tareas administrativas, qué dificultades tenían, etc.

### Sobre el conocimiento y uso de instrumentos de gestión

Los directivos y directivas demostraron conocer los instrumentos de gestión (PEI<sup>3</sup>, PAT<sup>4</sup>, PCI<sup>5</sup>, RI<sup>6</sup>) y su importancia para la planificación y gestión de la IE.

#### Directora de DRE Ancash

El más importante es el PEI de ahí se desprenden todos los otros instrumentos de gestión como es el PAT, el Reglamento Interno, lo que es el PCI, parte de lo que se trabaja de los objetivos estratégicos del PEI para poder ponerlo en acción a través de diferentes actividades en el PAT y eso involucra al PCI y que llega hasta el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el aula.

3 Proyecto Educativo Institucional

4 Plan Anual de Trabajo

5 Proyecto Curricular Institucional

6 Reglamento Interno

En cuanto al diseño (planificación) y uso de estos (monitoreo y evaluación), no tuvieron mayores problemas, debido a que aplican, en su elaboración, los lineamientos y guías proporcionadas por el ministerio y trabajan de modo colaborativo con docentes y administrativos.

### **Director de DRE Puno**

Para la elaboración de los instrumentos de gestión, tenemos algunas plantillas que las cuelgan en el portal del Minedu, las usamos esas plantillas porque nos facilita el trabajo para hacer la sistematización, trabajamos con los docentes al inicio del año escolar, luego realizamos las adecuaciones (...).

### **Directora de DRE Lima Metropolitana**

La construcción de todos los elementos se da de manera conjunta, con todos los involucrados en el proceso educativo, con las docentes, auxiliares, personal de servicio, padres de familia quienes participan de manera activa.

Complementariamente, el trabajo habitual en comités de gestión y reuniones semanales son otras prácticas de monitoreo que utilizan los directivos y directivas cotidianamente.

### **Directora de DRE Lima Provincias**

Nos han dado unas semanas de gestión que son 7, (..) está bien que lo coloquen así, semanas de gestión, porque el docente ahí ya sabe que tiene que ayudar al directivo a elaborar esos documentos.

## **Sobre el conocimiento y uso de plataformas para la gestión**

Los directores y directoras manifestaron conocer y usar diversas plataformas para la gestión pedagógica y administrativa, proporcionadas por el MINEDU, DRE o UGEL. Destacaron especialmente “Mi Mantenimiento” y el SIAGIE dentro de los sistemas utilizados, ello por la importancia que le asignan al proceso de mantenimiento preventivo (para el caso de “Mi Mantenimiento”) y la versatilidad que ofrece para la gestión institucional (en el caso de SIAGIE).

Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa.

### Director de DRE San Martín

Ahora más que nunca en este tema del trabajo remoto estamos trabajando con plataformas (...) del mantenimiento preventivo de instituciones, el otro es el sistema de apoyo a la información educativa, el SIAGIE y esos dos básicamente he estado trabajando.

Un aspecto valorado por los directivos y directivas se refiere a las mejoras continuas en estas plataformas, lo cual les facilita el uso de las mismas.

### Directora de DRE Cusco

Cada vez se hacen más amigables, mucho más sencillas estas plataformas de mantenimiento, Escale, SIAGIE. (...) Yo haciendo una comparación entre lo que había ingresado el 2015 a estas el 2021, es mucho más simple el manejo a comparación de años atrás.

### Procedimientos administrativos

Respecto a la gestión de procesos administrativos, se apreció que, debido a los cambios en el modo de trabajo habitual (de lo presencial a lo virtual, de gestión de trámites con documentos en físico a los trámites digitales) y las reconfiguraciones de los equipos de trabajo (personal con licencia por vulnerabilidad y enfermedad), los directivos y directivas tuvieron que reasignar funciones y roles entre el personal disponible, por ejemplo, personal de vigilancia reasignado a cumplir funciones administrativas menores (revisión del correo electrónico, ayuda en el reparto de materiales, etc.) o solicitar apoyo de docentes para el cumplimiento de algunas funciones, por ejemplo, en el registro de información en sistemas informáticos o para el reparto de materiales. También, en algunos casos, los directivos y directivas han recurrido a los padres y madres de familia para el apoyo en el desarrollo de actividades (mensajería, ayuda en el reparto de materiales, etc.).

Todas estas alteraciones al trabajo habitual han llevado, en la práctica, a que los directores y directoras apliquen más un enfoque por resultados que por procesos. Es decir, se aprecia que el cumplimiento de metas y obligaciones se alcanza necesariamente con ajustes que deben aplicar los directivos y directoras como los descritos en el párrafo anterior, ya que no es posible seguir con los procesos administrativos habituales en la coyuntura actual.

Entre las actividades y procesos habituales que realizan los directivos y directivas, existen tres que son especialmente importantes: mantenimiento preventivo, reparto de materiales educativos y reparto de alimentos (Qaliwarma).

En el caso del mantenimiento preventivo, es un proceso sensible para ellos porque implica la rendición de cuentas del dinero recibido en la plataforma “Mi Mantenimiento”. Por esa razón, a pesar de que, para la ejecución del proceso, cuentan con apoyo de comités o personal docente, administrativo, y madres y padres, este es un proceso que causa tensión emocional a los directivos y directivas, por el temor a que una equivocación en la rendición de cuentas ocasione una sanción o desconfianza de la comunidad educativa en la honestidad y gestión del director o directora.

### **Directora de DRE Lima Metropolitana**

(...) Mi modalidad de trabajar es con el comité y con un padre representante de CONEI y pido ayuda al personal administrativo, en este caso son 4, el coordinador, la oficinista, las 2 que hacen de limpieza, y ya, así lo hemos trabajado más la profesora que es también representante de docentes, en este caso de Mantenimiento.

¿El reporte de este gasto de mantenimiento lo sube usted al aplicativo o se lo encarga a alguien?

Yo, personalmente.

### **Directora de DRE Junín**

Viene la otra plataforma, que era de Mantenimiento, otro estrés, viene el registro por más honesta que seas, siempre hay algo que no cuadra, que pusiste mal un número, que faltaba esto, hacer de nuevo, que las firmas. Al final, es donde todos salimos renegando de la UGEL, maldiciendo la hora de haber recibido dinero, es estresante eso de mantenimiento (...) Todo es tu culpa así que tienes que asumirlo, está en juego tu prestigio, te pueden denunciar por un sol, devolvemos por 0.50 céntimos, una boleta de 0.50 céntimos de dónde vas a comprar, no puedes, estrés. Pero bueno, al final cuando ves tu jardín lindo estás feliz.



En el caso de los procesos de reparto de materiales educativos y el de reparto de alimentos (Qaliwarma), hablamos de dos procesos con etapas similares: recepción en el colegio, almacenamiento, reparto a madres y padres de familia, y registro de información. Ya que los materiales educativos y alimentos son productos valiosos para las y los estudiantes, y que por sus características debían ser realizados necesariamente de forma presencial, el reto para los directivos y directivas fue organizar los mismos durante el 2020 y 2021 con los riesgos a la salud de todos los y las intervinientes. Acá se apreciaron varias cualidades de liderazgo en acción: por un lado, al fusionar la distribución de alimentos y materiales en una sola jornada, optimizaron el tiempo y mitigaron los riesgos de exposición de las personas. Asimismo, fueron capaces, desde el liderazgo y ejemplo, de convocar el apoyo de madres y padres, y docentes para el reparto e inclusive de entidades externas (PNP y municipalidades especialmente) para apoyar en la seguridad y organización de la distribución.

#### **Director de DRE Piura**

(...) entregamos un día domingo porque es el día en el cual los padres de familia tienen un espacio libre para asistir a la escuela, no todos los estudiantes son de la misma comunidad, tenemos padres que vienen de anexos, hay que darles las facilidades, (...) elaboré un listado o ficha donde el padre de familia va firmando la recepción de los cuadernos, un grupo de padres para entregar los productos de Qaliwarma y otro grupo de padres para los cuadernos de trabajo.

#### **Directora de DRE Ancash**

(...) Aprovechando esa distribución de Qaliwarma, se entregó también los materiales necesarios pero guardando la distancia y la ubicación necesaria para que ese mismo día vayan pasando y recogiendo también sus materiales.  
(...)

Para no hacer dos viajes y ha sido en una forma ordenada con el apoyo del municipio que nos pintó el distanciamiento necesario para que ellos puedan respetar el ingreso.

## Carga de trabajo administrativo

Sobre la carga laboral de los directivos y directivas, se pudo comprobar con las entrevistas que, desde el inicio de la pandemia, los directores y directoras han incrementado el tiempo dedicado a la gestión administrativa. En cuanto a la jornada laboral, de las opiniones recibidas, se puede decir que, en promedio, los directores y directoras les vienen dedicando, entre 40 % a 60 % de su tiempo, a las actividades administrativas en comparación con el tiempo dedicado a lo pedagógico.

### Director de IE sin personal administrativo a su cargo en la DRE Cusco

Será 65% porque generalmente con este trabajo remoto ni siquiera ya no hay tiempo, en algún momento me llama el padre de familia o maestro, tenemos que tratar de solucionar, coordinar, instrumentos, gestión de reportes (...).

### Director de IE con personal administrativo a su cargo en la DRE Ica

Por la magnitud y tamaño del colegio, más o menos el 50% del tiempo de la semana, casi la mitad y la otra mitad en lo pedagógico.

El trabajo virtual ha eliminado los límites de la jornada diaria habitual de 8 horas. Por el contrario, ahora, el trabajo se distribuye a lo largo del día, incluyendo fines de semana.

### Director de IE sin persona administrativo a su cargo en la DRE Puno

Prácticamente yo trabajo en horas de la mañana, en horas de la tarde, ir a gestionar a la UGEL y en la noche trabajo administrativo, lo que es reportes, revisión de documentos, lo que es en los sistemas SIAGIE, sistema de Mantenimiento, todo esto lo hago en horas de la noche, 12 a 14 horas, ese es el trabajo que tengo que hacer diariamente.

### Director de DRE Ica - director con personal administrativo a cargo

El trabajo es de 4 de la mañana a 10, 11 de la noche todos los días, hay un despliegue bastante fuerte y atención a los padres de familia vía telefónica, es un trabajo inmenso.

Por otro lado, la reconfiguración de modos de trabajo y las limitaciones para contar con el equipo de trabajo completo son razones que han obligado, en muchos casos, a los directores a convocar el apoyo de docentes y personal auxiliar (limpieza y vigilancia especialmente) para desarrollar actividades administrativas.

En ese sentido, acerca de los roles del director o directora y la organización del trabajo administrativo al interior de la IE, se destaca lo siguiente:

- **En el caso de directivo/as sin personal administrativo a cargo** (coordinador/a IE, oficinista, secretario/a), ello/as asumen la mayor parte del trabajo (por ejemplo: revisar documentos, redactar documentos, realizar visitas e inspecciones, convocar y participar en reuniones, realizar reportes, realizar coordinaciones, etc.) a pesar del apoyo voluntario que reciben de los miembros de los comités o de docentes y personal auxiliar.

#### **Directora de DRE Lima Metropolitana - directora sin personal administrativo a cargo**

Si tengo el apoyo es de un profesor, el sí me ayuda en cuestiones del libro caja, también en el SIAGIE me ayuda, (...) para mí es mi gran soporte en la parte administrativa siendo profesor.

- **En el caso de directivo/as con personal administrativo a cargo** si bien en apariencia tienen cierto alivio al tener la posibilidad de delegar funciones a este personal, actualmente, tienen problemas de disponibilidad de trabajador/as (cuentan con equipos incompletos por la vulnerabilidad y riesgo de alguno/as trabajador/as por edad o comorbilidades), además que este personal, a juicio de los directivos y directivas, tiene limitaciones que le impiden realizar eficientemente su trabajo. Según indican, deben fortalecer sus capacidades, especialmente en temas de trato al cliente y manejo de herramientas informáticas.

#### **Directora de DRE Lima Metropolitana) - directora con personal administrativo a cargo**

Actualmente solamente está laborando un personal de servicio que es tipo CAS, 5 trabajadores están de licencia.

### Director de DRE Moquegua – director con personal administrativo a cargo

Personal administrativo, como que muchas veces no tienen esas competencias para poder tratar a los padres de familia o personas que ingresan a la institución educativa. Si he tenido muchas quejas de padres de familia y visitantes, que han tenido problemas con el personal administrativo, de mantenimiento, referido al buen trato.

En suma, las condiciones actuales de trabajo han equiparado, en cierta forma, la demanda de trabajo para los directores y directoras con o sin personal administrativo a cargo, por lo que no se aprecia una gran diferencia entre el tiempo que les tienen que dedicar a labores administrativas entre uno y otro grupo.

### Transparencia y rendición de cuentas

En lo que concierne a la gestión de la información, uso de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, se destaca el interés especial que muestran los directivos y directivas por cumplir con la entrega de reportes que les solicitan desde instancias superiores.

Para los directivos y directivas entrevistado/as, cumplir con la presentación de reportes (especialmente la rendición de dinero recibido para Mantenimiento Preventivo) no solo es una obligación para evitar sanciones, sino que también es una prueba de su buena gestión. En esa línea, implementan mecanismos voluntarios de transparencia a través de presentación de informes y reportes en diferentes espacios: en las reuniones de comités, en asambleas con madres y padres o docentes, en reuniones anuales, y también a través de la difusión de la información a través de, por ejemplo, los grupos de WhatsApp o página de Facebook del colegio.

Estos mecanismos voluntarios tienen el objetivo de generar confianza ante la comunidad educativa acerca de la gestión y actos del directivo o directiva.

### Directora de DRE Piura

He tenido la convicción, que mientras más informado que esté el padre de familia del destino o uso de los recursos que ingresan a la escuela, vamos a tener involucramiento y mayor participación (...) (...) la importancia de generar estas rendiciones de cuenta a todo nivel, para generar esta confianza y ese compromiso e identidad con la escuela.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

(...) convoqué a los del CONEI y miembros de las APAFA, les hice los ppt, organicé los ingresos, las salidas, las boletas, y a través del Google Meet les hice presente los trabajos realizados.

### Procesos de autoevaluación y mejora continua

Acerca de los procesos de autoevaluación al interior de la IE, los directivos y directivas consultado/as los aplican para monitorear el avance en el logro de objetivos institucionales y corregir, de ser el caso, las estrategias seguidas en la búsqueda de dichos logros.

En general, a pesar de las complicaciones del 2020 para llevar a cabo reuniones de este tipo, pasado el tiempo, las II. EE. se organizaron de modo tal que han implementado espacios virtuales para la autoevaluación. Lo/as entrevistado/as cumplen el rol de facilitadores/as de estos procesos, revisan avances en el logro de objetivos, identifican problemas, recogen opiniones y sugerencias para corregir los inconvenientes, y, en conjunto, preparan acciones de mejora con la mira puesta en implementar posteriormente estas mejoras.

### Directora de DRE Ancash

Cuando nos reunimos de forma colegiada hacemos nuestros momentos de reflexión donde ponemos sobre la mesa nuestros logros, nuestras dificultades y nuestras oportunidades de mejora. (...) para nosotros poder mejorar y en base a ello también en caso hemos realizado algún pequeño plan de mejora para poder mejorar y superar algunas dificultades que tengamos, tanto en lo pedagógico, en lo administrativo, en la convivencia escolar, en todo aspecto.

### Director de DRE Cusco

Sí, hacemos un día de reflexión, nos comunicamos entre todos y evaluamos nuestro plan anual cómo va avanzando.

Estos ejercicios de autoevaluación, según sea el caso o las posibilidades de la IE (disposición de tiempo, problemas a resolver, etc.), se realizan por separado con padres y madres de familia, docentes, o en Comités o Asambleas integradas.

### Director de DRE Ayacucho

(...)A nivel de padres de familia es sobre las sugerencias, nosotros le llamamos o tenemos reuniones y ahí decimos ¡estimados Padre de Familia quisieramos, primero, una crítica es lo que les digo y mi palabra es cuanto más duele mejor!

(...)¡De verdad, así sí les digo!, señor, cuando más duele mejor porque ¿no? porque eso va a permitir cambiar, eso nos va a permitir, pues mejorar la gestión, ¿no?

En el caso de las y los docentes, se utilizan las ventanas de tiempo que les ofrece la semana de gestión para que los directivos y directivas puedan implementar estos procesos:

### Director de DRE Lima Metropolitana

(...) A nivel de docentes, nosotros, por ejemplo, ha habido semanas de gestión en marzo, luego en junio, en esas semanas de gestión donde los chicos han estado de descanso, nosotros ahí evaluamos qué hemos hecho, qué es lo que no hemos hecho, qué hemos dejado de hacer, cómo lo podemos hacer y ahí se elaboran los planes de mejora para las diferentes cosas que no se cumplieron.

Respecto a la implementación de las mejoras identificadas, no se recoge evidencia de que estos procesos sean concluidos con éxito, es decir, 100 % de mejoras propuestas implementadas. Si bien los directivos y directivas logran realizar los procesos de autoevaluación, la implementación de acciones de mejora es parcial. Este es un tema que puede ser ajustado por parte de los directivos y directivas. Si bien es meritorio aplicar la autoevaluación interna, si las mejoras no son implementadas, le quita valor al proceso.

#### **Directora de DRE Lima Metropolitana**

En algunas cosas, no le voy a decir que siempre concluimos en que 100% de cosas que decimos vamos a mejorar lo hacemos porque siempre hay algo que se nos puede ir. Decimos, estamos avanzando en esto, pero esto de aquí no lo logramos como lo habíamos planificado, entonces tenemos que reforzar esto de acá, como haciendo un mea culpa porque, como le digo, todos tenemos nuestros talones de Aquiles, entonces, sería imposible que alguien logrará todo.

#### **Director de DRE Lima Metropolitana**

Dentro de todo lo que podamos sí, no puedo decir que lo hacemos en un 100%, pero sí en un 75%, 80% lo implementamos.

# Gráfico 2

## Propuesta de medición de competencias 3 y 4: nivel de actividades y productos



La matriz que contiene los criterios por medir se encuentra en el anexo 1 del presente documento.





## Directivos y Directivas: Opiniones sobre temas diversos vinculados a su cargo

Las respuestas sistematizadas que se presentan a continuación fueron recogidas con la idea de tener una caracterización integral de los directivos y directivas entrevistado/as, conocer sus motivaciones, necesidades, etc. con el propósito de contar con mayores elementos para la elaboración de la propuesta de medición presentada en el numeral anterior. Cumplido ese fin, resulta pertinente poner a disposición esta información para que sea un insumo por considerar en el diseño de planes o proyectos en favor de los directivos y directivas.

El resumen de la sistematización de respuestas de los y las 45 entrevistado/as se presenta a continuación:

- Respecto a las razones o motivaciones que los/las llevaron a postular al cargo de director/a, destacan las siguientes: el desafío personal – profesional, mejora económica, posibilidad de traslado de plazo.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

(...) me llamó atención cómo sacaban adelante los directores a sus colegios, porque como le digo yo he sido profesora, observaba a mi director y manejaba un colegio tan grande (...) fue como una inspiración.

### Directora de DRE Cusco

(...) el propósito ha sido el cambio a la ciudad y se ha visto como una oportunidad profesional de mejorar la condición laboral.

### Directora de DRE Lima Provincias

(...) Por cuestiones económicas, mis hijos eran 4, como docente de aula no ganaba lo suficiente y yo era una persona preparada.

- Acerca de los objetivos propuestos al asumir el cargo, hubo consenso en la visión y deseo de mejorar las condiciones y gestión en general. De forma más concreta, se recibieron algunas opiniones que mencionaban el crecimiento de las y los estudiantes, y mejoras en la infraestructura.

#### **Director de DRE Junín**

Le había dicho que empiezo dictando clases hasta el 2017 dicté clases pero mi meta era ampliar la institución, la he ampliado, ya tengo 16 docentes, ya no tengo sección a cargo.

- En cuanto a lo positivo que destacan del cargo, mencionaron la posibilidad de transformar la realidad y aplicar su visión en la IE, el prestigio que otorga el cargo, y el incremento en la remuneración.

#### **Director de DRE Ica**

(...) mucha perspectiva de desarrollo, en mi persona, pienso hacer totalmente distinto una gestión que marca diferencia en el sentido del objetivo público que tenemos nosotros que son los estudiantes (...).

#### **Director de DRE Cusco**

La parte positiva sería mejor, todos te saludan o te ven como una persona pública, qué dirá el director, te sientes como una persona que todo tú puedes asumir (...).

#### **Director DRE Lima Provincias**

(...) ser director de un colegio emblemático es un gran logro profesional, es el reconocimiento, uno es conocido, algunos les invitan a eventos cívicos (...) no es algo despreciable (...).

#### **Directora de DRE Lima Metropolitana**

(...) no puedo dejar de lado lo económico, (...), incluso yo ahorita estoy por mudarme, (...) me he comprado mi propio departamento (...).

- En relación con lo negativo, sobresale el sacrificio de tiempo y vida familiar que les demanda el cargo, también, los riesgos de sanciones por la responsabilidad que asumen como representantes de las II. EE., y la frustración por la autonomía limitada y recursos escasos con los que cuentan para aplicar mejoras significativas:

#### **Directora de DRE Cusco**

Lo negativo es que todo recae en ti, lo bueno, lo malo, lo feo lo asumes tú.

#### **Directora de DRE Lima Provincias**

(...) la cosa mala, descuidas a tu familia y otra cosa mala es que no tienes descanso, yo debería estar de vacaciones pero no las he tomado.

#### **Directora de DRE Lima Metropolitana**

(...) Creo que se podrían hacer cosas mejores, trabajar mejores proyectos, mejorar la infraestructura en la escuela, podría ser mejor, no contar con presupuesto. Lo triste es no tener dinero, no tenemos recursos propios, un poco difícil esa situación.

- Sobre la efectividad de la iniciativa “Escritorio Limpio” para la simplificación del trabajo administrativo y descarga de tiempo, todos los directores y directoras mencionaron conocer la medida y los beneficios potenciales de la misma. Sin embargo, la mayoría consideró que la aplicación en la realidad no ha dado los resultados esperados.

#### **Director de DRE Cusco**

(...) La intención no ha sido refrendada con la operatividad ¿no?, en realidad debíamos suprimir documentos. En el transcurso de estos 2 últimos años, se ha agregado igual cantidad de documentos, y podría decirse más todavía por este tema de la pandemia, se ha agregado más cantidad de documentos a los directores.

Las razones que limitan el éxito de la iniciativa son las siguientes: superposición de requerimientos entre lo que solicita MINEDU, DRE y UGEL, lo que implica, en la práctica, duplicación de esfuerzos o necesidad de atender los requerimientos de la DRE o UGEL correspondiente, aun cuando el pedido pueda contradecir el espíritu de “Escritorio Limpio”.

### Directora de DRE Ica

Inclusive, tratamos un poco de hacerle saber a la UGEL que no tenemos que presentar tantos documentos, pero sí es cierto que, y eso lo estábamos aplicando desde el 2018 porque 2017 y 2018 que salió porque vimos esta parte que nos facilitaba, pero después de la virtualidad, de es que ya de verdad no hay escritorio limpio, hay documentos que nos envían, nos piden, ya no se toma en cuenta.

- Sobre el marco normativo aplicable al directivo y directiva, los directivos y directivas manifestaron su inconformidad respecto a que tienen un grado de autonomía limitado que les dificulta imponer su visión y acciones de modo más efectivo al interior de la IE.

### Directora DRE Lambayeque

Con respecto a ello, justo ha habido recién en un WhatsApp de directores en el cual ha habido posiciones contrarias. Uno decía una cosa. Decían pues por ejemplo, “hay que hacer el documento, llevar al ministerio porque han invertido en nosotros y debemos continuar que nos evalúen de acuerdo con nuestro desempeño y continuemos”. Había otra parte quizás de los directores anteriores “ustedes ya se termina su designación y allí fue, déjelo para otros que quieren también postular a esas plazas”.

Otros aspectos que les genera incertidumbre son los siguientes: no saber aún si tendrán la posibilidad de acceder nuevamente al cargo (ya sea a través de una renovación o extensión del plazo de designación o a través de un nuevo concurso) y no tener la posibilidad de elegir la ubicación de su plaza docente en caso tengan que volver al dictado de clases.

### Director de DRE Ayacucho

En este caso, salió una norma donde vamos a solicitar que nos den una plaza equidistante de donde estamos, algo así dice la norma Entonces, me gustaría ya quedarme acá, cerca ya, pues. O sea, llegué, llegué tanto para regresar a lo mismo, no me parece.

- Acerca de las expectativas a futuro, la gran mayoría de opiniones expresó el deseo de continuar en el cargo de director o directora, ya sea a través de una nueva postulación o, de ser posible, a través de la renovación del periodo de designación.

### Director de DRE Lima Provincias

Me voy a volver a presentar porque ahora nosotros no podemos ser ratificados, me voy a volver a presentar al concurso de directores, empezamos desde cero y de ser posible continuar gestionando el colegio.

### Director de DRE Ica

Con la experiencia que tengo, yo soy muy optimista que voy a obtener una plaza de Director.

Otras opciones mencionadas fueron las siguientes: el interés en nuevos retos que impliquen un crecimiento profesional, como, por ejemplo, postulación a cargos de especialistas en UGEL o postulación al rol de mentores. Otras alternativas a futuro consideradas fueron el retiro de la carrera pública para dedicarse a la docencia en centros privados, la docencia universitaria, negocios particulares y postulación a cargos políticos.

### Directora de DRE Piura

El tema pedagógico es una parte que me gusta mucho (...) asumir el cargo de gestión pedagógica en alguna UGEL.

- Sobre la opinión que tienen del acompañamiento del ministerio que vienen recibiendo desde su designación, los directivos y directivas reconocen el apoyo e importancia del apoyo desde la inducción en adelante. Se valoró positivamente la calidad de los programas y cursos recibidos, y el prestigio de las instituciones que han brindado los programas de capacitación. También, se destacó la utilidad del portal web de directivos y la plataforma de PerúEduca como fuentes de información y recursos pertinentes de consulta.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

El ministerio tiene un portal en donde nos apoyan a los directivos. Nos van orientando acerca de los documentos de gestión, de la normativa que va saliendo, nos van dando resúmenes y yo sí ingreso a la página y voy guiándome.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

Tuve una segunda especialidad en Monterrico por el Minedu también. Luego, soy especialista de Cayetano por el Ministerio de Educación justo en gestión.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

Es muy bueno, me gustaría recibir y sobre todo porque el docente no tiene las posibilidades económicas para seguir preparándose, entonces es muy bueno que el ministerio nos dé esos cursos de capacitación. Debo agradecer que tengo la inducción por parte del ministerio y la segunda especialidad que nos dio el ministerio a través de la USIL, (...) el Estado debe seguir invirtiendo en el personal, solamente preparándonos se puede sacar adelante el país.

- Respecto a brechas de conocimientos y necesidades de fortalecimiento de capacidades, los directivos y directivas opinaron que sería conveniente incluir, dentro de los programas de inducción, tópicos relacionados con el uso de TIC y herramientas digitales, temas de planificación y monitoreo para la mejor comprensión y diseño de instrumentos y planes de gestión, así como interpretación de normativa legal.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

(...) La parte de formulación de los planes, de los instrumentos de gestión, el manejo de las TIC, las herramientas digitales, es importante.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

(...) A ver, en la parte administrativa, los conocimientos de los instrumentos de gestión tienen que darse, (...) conocimiento de lo que son las plataformas virtuales, todo lo que hay ahora Mundo IE, gestión de recursos económicos, PRONIED, Mantenimiento.

### Directora de DRE Lambayeque

La realidad con la información, con las clases distan mucho. Yo creo que sería más lo que es el PEI, sobre los administrativos, el análisis de las normas que rigen a los administrativos.

### Directora de DRE Cusco

(...) Sobre el trabajo real que se lleva en la institución educativa, sobre los instrumentos de gestión, de cómo revisarlos, a partir de qué punto se parte, de cómo liderar en una organización con los padres de familia, entre docentes, entre colegas, los niños. Yo creo que tienen que ser cosas significativas para la institución, que yo recuerdo la inducción que yo tuve era mucho más de papeles, de exposiciones, pero llegado a mi institución era otra cosa, donde yo tenía realmente que autoformarme, auto informarme, pedir apoyo a la UGEL, a especialistas para poder yo ejecutar mi trabajo dentro de mi institución. Tiene que ser cosas prácticas y reales que signifiquen a la institución, esa sería mi recomendación.

### Directora de DRE Lima Provincias

Cuando hemos recibido la formación en el tema de liderazgo pedagógico, no hay un componente fuerte en cuanto a interpretación de normas legales, por ejemplo, eso nos hubiera encantado. (...) todo un módulo de cuestiones prácticas, de casuística de cómo un director procede y cómo aplica jerarquía de normas, por ejemplo, interpretación de normas, eso todavía es una falencia en cuanto a formación de directivos.

Asimismo, respecto al modelo de inducción, hubo recomendaciones orientadas a la utilización del método de casos y modelos vivenciales (talleres).

### Director de DRE Lima Metropolitana

(...) Cuando se dan las famosas inducciones, muchas veces te llenan de conocimientos, pero más que conocimientos deben traerte temas prácticos, llevarlo a la práctica. A ver, de repente solución de conflictos, (...) En una inducción primero te doy la teoría un día y al día siguiente te pongo un ejemplo ahí, de un problema, traigo un conflicto y solúcnalo porque el Minedu te trae casos escritos en un papel, en ESAN nos decían ¡A ver, ustedes tienen este problema, había un enfrentamiento como lo solucionas!

### Director de DRE Lima Metropolitana

Que sean talleres vivenciales, a eso voy, ya está, su inducción debe ser vivencial.

Adicionalmente, entre las necesidades de capacitación que el contexto actual les demanda, consideraron importante reforzar sus capacidades en habilidades blandas: liderazgo, coaching, control de emociones; en habilidades duras: contabilidad básica, planeamiento y elaboración de instrumentos de gestión; en habilidades tecnológicas: cursos avanzados para el manejo de plataformas de videollamadas y herramientas digitales útiles para la formación virtual y trabajo administrativo, en definitiva, tener las habilidades suficientes para explotar el potencial que otorgan herramientas como Zoom, Google suite, etc.

En fortalecimiento de habilidades “duras”:

### Director de DRE Ayacucho

(..) El área de contabilidad como tú dices la rendición de cuenta, ¿no?, el único, arqueo de caja porque es bien delicado, es el único.

En fortalecimiento de habilidades tecnológicas:

### Director de DRE San Martín

Quisiera más apoyo en las herramientas como por ejemplo, para poder desarrollar clases virtuales, el Google Classroom.

### Directora de DRE Piura

En el tema informático (...) me faltaría el tema de producción, generar mis tutoriales cositas así.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

Seguir fortaleciendo porque en Google, en un montón de plataformas, hay diferentes herramientas para este campo de la educación, el uso de las tecnologías, en la misma gestión que nos facilita en el trabajo.



En fortalecimiento de habilidades blandas:

### Director de DRE Piura

Una de las cosas que he estado preocupada es el tema de generar cambios, el coaching, es trabajar eso, mirar en el tema que es más allá del acompañamiento.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

Lo que está de moda ahora es soporte emocional. Tenemos que ser soporte emocional en el aspecto de relajación, control de emociones, estamos intolerantes y así no se puede.

- Respecto a percepciones de género, las directoras mujeres entrevistadas señalaron en su mayoría no haber sufrido rechazo al asumir el cargo en sus II. EE; sin embargo, las directoras de colegios ubicados en áreas rurales manifestaron haber percibido algún tipo de cuestionamiento o duda, ante lo cual ellas debían demostrar que estaban capacitadas plenamente para asumir el cargo.

Otra reflexión relevante que surgió de las directoras fue su deseo de que el trato, enseñanza y evaluación de hombres y mujeres sea igualitario. También, señalaron la existencia, en los hogares de las directoras, de brechas de género que genera conflicto entre su trabajo y el rol dentro de sus familias.

### Directora de DRE Piura

En los últimos años ya no tanto, yo si te puedo decir que, al comienzo, el año 2000, éramos pocas las mujeres que asumían cargos directivos, aquí en Piura, (...) pero sí, pues a veces, no sé si es que es algo muy explícito, pero digamos, como le puedo decir, de cierto modo siguen siendo los varones los que de alguna manera lideran, sin tomar la opinión de nosotras.

### Directora de DRE Lima Provincias

Al inicio sí, porque tuve que luchar contra docentes que habían sido directores allí y habían sido varones, entonces, un poco como que llegué a invadirles su cancha, tuve que luchar, pero en una primera reunión fui bien preparada y colmé sus expectativas.

- Por último, a la consulta acerca de qué medidas deberían tomarse desde el ministerio con los directivos y directivas que culminan su periodo de designación, los directivos y directivas indicaron que el MINEDU debía analizar cómo aprovechar la experiencia y conocimientos que los directivos y directivas habían adquirido durante su tiempo en el cargo.

Un camino sugerido era facilitarles la posibilidad de que asuman el rol de mentores o acompañantes pedagógicos o que la experiencia en el cargo implique alguna ventaja en caso de buscar alguna posición en DRE o UGEL.

### Directora de DRE Cusco

Sin pena ni gloria nos vamos.

### Director de DRE Junín

(...) Podría trabajar como formador docente, acompañante, ese sería uno de los requisitos de un directivo o exdirectivo que acompañe, sería de una manera eficaz a un docente (...) yo pediría eso, que consideren en uno de los criterios de evaluación, para formadores, acompañantes, especialistas, coordinadores de red creo que próximo van a implementar. Entonces, que tengan eso, un criterio de evaluación de ser directivo. Como lo es, por ejemplo, ser licenciado de las fuerzas armadas, le dan cierto porcentaje, entonces, ser directivo un puntito, un plus (...).

### Director de DRE Puno

El Estado hace una inversión en nosotros, hemos tenido los diplomados, la segunda especialización y ahí queda al final.

### Directora de DRE Lima Metropolitana

(...) Si en nosotros han invertido y ahora nos dicen hasta acá nomás, para que invirtieron tanto (...).

¿Qué cree que debería hacer el Minedu?

Debería volvernos a evaluar, me sometería de vuelta a una evaluación si sigo apta (...).

**Directora de DRE Cusco**

(...), Sería interesante que el Ministerio nos haga rotar por otras instituciones para poder volcar nuestra experiencia (...).

**Director de DRE Puno**

(...) Darnos la posibilidad de ser especialistas porque también vemos en las UGEL que ingresan como especialistas, hay gente que no tiene nada de experiencia, no ha trajinado en educación (...).



## Conclusiones

- 1 La búsqueda de detalles de la gestión administrativa de los directivos y directivas (¿qué hacen?, ¿cómo lo hacen?) ha permitido apreciar las dotes de dirección y liderazgo que aplican con el objetivo de asegurar las condiciones necesarias para la provisión del servicio educativo.

Así, a través de las respuestas obtenidas, se ha caracterizado a líderes democrático/as y participativo/as con los conocimientos y habilidades indispensables para la gestión administrativa, que le dan prioridad a la cohesión de la comunidad educativa, integrando a docentes y trabajadores/as e involucrando a las familias de las y los estudiantes en el desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Líderes responsables que, adaptándose a las circunstancias y contextos propios, se orientan a resultados ejecutando eficazmente los requerimientos y reportes propios de su función, que valoran la transparencia de sus actos como forma de brindar legitimidad a su gestión y que buscan la mejora continua.

2 Por último, las opiniones complementarias que se recogieron dentro de las entrevistas han ayudado a tener un perfil más completo de los directivos y directivas. Esta información ha sido un insumo valioso que, indirectamente, ha ayudado a precisar las categorías de la propuesta de medición.

Además, la sistematización realizada se constituye por sí misma en insumo para la elaboración o afinamiento de las diversas estrategias, planes y proyectos de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades a directivos y directivas que realiza el ministerio.

# XI Referencias

Aldunate, E. y Córdoba J. (2011). Formulación de programas con la metodología del marco lógico. Serie Manuales. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211_es.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2014). Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, “Marco de Buen Desempeño del Directivo”. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2020). Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, “Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas”. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/396521-013-2020-minedu>

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2021). Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, “Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas públicas de Educación Básica”. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2138236-006-2021-minedu>

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2021). Resolución Viceministerial N° 189-2021-MINEDU, “Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica”. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1897558-189-2021-minedu>

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2021). Guía para la gestión escolar en II. EE. y Programas Educativos de Educación Básica en el marco de la Resolución Viceministerial N° 189-2021-MINEDU, “Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica”. Recuperado de [http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO\\_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf](http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2021). Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU, “Perfiles de cargo de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica” y “Clasificación del cargo de profesor coordinador de Programas No Escolarizados de Educación Inicial”. Recuperado de <https://www.gob.pe/de/institucion/minedu/normas-legales/2024694-223-2021-minedu>

Ortegón, E; Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, síntesis metodológicas: evaluación de impacto N° 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. Recuperado de [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf)

### COMPETENCIA 3

#### Propuesta para la medición de desarrollo de la C3

- **Dominio 1:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- **Competencia 3:** Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

<b>Desempeño 07</b>	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes.	
<b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b>	<b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.</li> <li>• Identifica claramente los recursos disponibles y optimiza su uso en beneficio de las y los estudiantes.</li> <li>• Motiva, entre la comunidad educativa, al buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva acredita la instalación de comités de trabajo.</li> <li>• El directivo o directiva acredita la presentación de reportes de gestión del mantenimiento de infraestructura.</li> <li>• El directivo o directiva acredita la presentación de reportes sobre el reparto de materiales educativos.</li> <li>• El directivo o directiva acredita la presentación de reportes sobre el reparto de alimentos.</li> <li>• El directivo o directiva acredita lineamientos para los procesos vinculados a la gestión del mantenimiento, y distribución de materiales educativos y alimentos, donde se describan las actividades principales del proceso, equipo involucrado (administrativo/as, auxiliares, docentes, padres y madres o externos) y roles en el proceso.</li> <li>• El directivo o directiva acredita una ejecución anual igual o superior al 90 % del presupuesto de mantenimiento asignado.</li> <li>• Evaluación de la UGEL - MINEDU (por determinar) sobre el desempeño del directivo o directiva en este campo.</li> </ul>	

<p><b>Desempeño</b> <b>08</b></p>	<p>Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.</p>	
<p><b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b></p>		<p><b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.</li> <li>• Fomenta el compromiso en las y los docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.</li> <li>• Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.</li> <li>• Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva acredita el trabajo efectivo realizado en las semanas de gestión (en términos de productos de la planificación, monitoreo y evaluación anual de lo trabajado).</li> <li>• El directivo o directiva acredita la participación y roles de docentes en las comisiones de trabajo (evidencia de participación en comisiones).</li> <li>• El directivo o directiva aplica estrategias de comunicación interna (docentes y estudiantes) y externa (madres, padres y entorno) para la difusión de actividades pedagógicas y extracurriculares.</li> </ul>
<p><b>Desempeño</b> <b>09</b></p>	<p>Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p>	
<p><b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b></p>		<p><b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela.</li> <li>• Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.</li> <li>• Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva desarrolla un presupuesto anual para la gestión administrativa que contempla recursos propios que se puedan generar (alquiler de kioscos y espacios) y recursos externos asignados a la I.E. (fondo de mantenimiento, partidas especiales para reposición de equipos e infraestructura, e implementación de medidas de bioseguridad en el contexto del COVID19)</li> <li>• El directivo o directiva conoce y aplica conceptos y herramientas básicas de Contabilidad (libro de caja, libro de ingresos y egresos) en la gestión financiera, contable y patrimonial de la IE</li> <li>• El directivo o directiva acredita una ejecución anual igual o superior al 90 % del presupuesto de mantenimiento asignado.</li> </ul>

<b>Desempeño</b> 10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que garanticen la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)	Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que garanticen la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>Formula, de manera conjunta, las acciones dirigidas a la atención de posibles situaciones de amenaza, estableciendo responsabilidades y tomando en cuenta los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El directivo o directiva lidera el desarrollo en equipo de Planes de Gestión para la Prevención de Riesgos y Desastres (por ejemplo: sismos e incendios).</li> <li>El directivo o directiva lidera el desarrollo en equipo de planes contra el acoso sexual y otros riesgos a la integridad física y moral de las y los estudiantes, y de las trabajadoras y los trabajadores de la I.E.</li> <li>El directivo o directiva lidera el desarrollo en equipo del plan y protocolos sanitarios de contingencia contra el COVID19.</li> <li>El directivo o directiva lidera el desarrollo en equipo del plan de retorno seguro a clases 2022.</li> <li>El directivo o directiva gestiona el desarrollo de convenios y alianzas con actores claves del entorno para la gestión de riesgos de desastres y contra el COVID19: MINSA, Municipalidad, INDECI, entre otros</li> <li>El directivo o directiva lidera el desarrollo de simulacros de acción contra riesgos de desastres (terremotos, incendios, etc.).</li> </ul>
<b>Desempeño</b> 11	Dirige el equipo administrativo o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)	Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce al equipo administrativo o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal administrativo o de soporte de la escuela.</li> <li>Identifica necesidades de capacitación del personal, y organiza y gestiona espacios de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El directivo o directiva lidera el diseño y construcción en equipo (en comités) de los instrumentos de gestión clave: PEI, PAT, PCI, RI.</li> <li>El directivo o directiva promueve la difusión e implementación a todo nivel (docentes, administrativo/as, estudiantes) de los lineamientos contenidos en los instrumentos de gestión clave: PEI, PAT, PCI, RI.</li> <li>El directivo o directiva promueve el fortalecimiento de capacidades de los integrantes del equipo de soporte (administrativo/as, auxiliares o de servicios) a través de la identificación de brechas y acciones de capacitación</li> <li>El directivo o directiva genera espacios para el análisis y aprendizaje grupal con el apoyo de docentes u actores del entorno.</li> <li>El directivo o directiva delega funciones o actividades entre el personal administrativo (empoderamiento progresivo).</li> </ul>



## COMPETENCIA 4

### Propuesta para la medición de desarrollo de la C4

- **Dominio 1:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- **Competencia 4:** Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

<b>Desempeño 12</b>	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	
<b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b>	<b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.</li> <li>• Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.</li> <li>• Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyan en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</li> <li>• Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva implementa mecanismos para el trabajo compartido de la información, priorizando el uso de repositorios virtuales de acceso libre (en lo posible).</li> <li>• El directivo o directiva implementa reuniones periódicas para la comunicación y discusión de temas relativos a la gestión de la IE, fomentando el involucramiento de docentes y administrativos.</li> <li>• El directivo o directiva establece canales de comunicación virtual con alcance a docentes y administrativo/as.</li> <li>• El directivo o directiva genera reportes de gestión administrativa de libre acceso (memorias anuales, semestrales, etc.).</li> </ul>	

<p><b>Desempeño</b> <b>13</b></p>	<p>Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>	
<p><b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b></p>		<p><b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.</li> <li>• Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, como exposiciones, reuniones, paneles, etc. –que involucran a los padres y madres de familia– para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de las y los estudiantes.</li> <li>• Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad y utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.</li> <li>• Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, y promueve una cultura de transparencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva cumple, en tiempo y forma, con la entrega de reportes de cumplimiento obligatorio solicitados por la UGEL, DRE o MINEDU.</li> <li>• El directivo o directiva cumple, en tiempo y forma, con la entrega de reportes solicitados por actores del entorno (DEMUNA, MINSA, MIDIS, etc.)</li> <li>• El directivo o directiva implementa medidas para la rendición de cuentas y difusión de acciones de la gestión administrativa ante la comunidad educativa: docentes, administrativos, padres y madres.</li> <li>• El directivo o directiva crea canales abiertos de libre acceso a la información de la gestión administrativa (especialmente contable-financiera).</li> <li>• El directivo o directiva gestiona, con actores del entorno (por ejemplo: OCI de la DRE, Municipalidad, Contraloría, etc.), capacitación en temas de corrupción, transparencia y rendición de cuentas dirigida a docentes y administrativo/as.</li> <li>• El directivo o directiva promueve la creación de un registro anual de buenas prácticas y lecciones aprendidas de los procesos de gestión administrativa.</li> <li>• El directivo o directiva diseña y lidera talleres para la autoevaluación y planteamiento de propuestas para la mejora de la gestión educativa.</li> </ul>

<p><b>Desempeño</b> <b>14</b></p>	<p>Conduce, de manera participativa, los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.</p>	
<p><b>Descripción o concepto del desempeño (MBDDir)</b></p>		<p><b>Propuestas para la medición del desarrollo de la competencia</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce que, para mejorar la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes, su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico, de manera que asegure que todas y todos los estudiantes aprendan.</li> <li>• Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico, consensuando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo o directiva promueve la participación de comités o equipos de trabajo en la toma de decisiones.</li> <li>• El directivo o directiva lidera procesos internos de autoevaluación con la participación de docentes y administrativo/as (talleres, asambleas, reuniones)</li> <li>• El directivo o directiva lidera la implementación de acciones de mejora identificadas en los procesos de autoevaluación.</li> <li>• El directivo o directiva lidera la revisión y actualización de los instrumentos de gestión clave considerando las autoevaluaciones realizadas.</li> </ul>



Calle Del Comercio 193, San Borja  
Lima, Perú

Teléfono: (511) 615-800

[www.gob.pe/minedu](http://www.gob.pe/minedu)