

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo del director en educación básica regular

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Autora.

Lucero Lumbre Yocya

TUMBES – PERÚ

2019

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo del director en educación básica regular

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su  
contenido y forma.

Lucero Lumbre Yocya. (Autora)  
Dr. Segundo Alburquerque Silva. (Asesor)

TUMBES – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Tumbes, a los veintidós días del mes de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. José Antonio Encinas, los integrantes del Jurado Evaluador designado, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Susción Ynfante (Secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "Liderazgo del director en educación básica regular", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa a la señora Lucero Lumbre Yocya.

A las Dieciséis horas veinte minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUENO.

Por tanto, Lucero Lumbre Yocya, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las Dieciséis horas con veintena minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo.  
Presidente del Jurado

  
Dr. Saúl Susción Ynfante.  
Secretario del Jurado

  
Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima  
Vocal del Jurado

## **DEDICATORIA**

A mi esposo e hijos por el apoyo incondicional en el logro de mi objetivo trazado.

A mis profesores de la segunda especialidad, que me impulsaron a lograr mis expectativas profesionales.

## ÍNDICE

### ÍNDICE

### RESUME

### INTRODUCCIÓN

#### **CAPITULO I: LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EBR..... 4**

1.1. Objetivo General .....	4
1.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Liderazgo directivo .....	5
1.4. Marco de buen desempeño directivo.....	8
1.5. Liderazgo pedagógico .....	9
1.6. Sistema de dirección escolar .....	10
1.6.1. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo .....	13
1.6.2. Dominios .....	14
1.6.3. competencias .....	14
1.6.4. Desempeños .....	14

#### **CAPÍTULO II: CAPACITACION DE DIRECTORES EN EBR..... 15**

2.1. Principios del programa .....	16
2.1.1. Desarrollo profesional del directivo.....	16
2.1.2. Liderazgo pedagógico de los directivos .....	17
2.1.3. Gestión escolar para la mejora de los aprendizajes.....	17
2.1.4. Atención a la diversidad de necesidad de capacitación.....	17
2.2. Enfoques del programa.....	18
2.2.1. Enfoque por competencias .....	18
2.2.2. Enfoque critico reflexivo .....	18
2.2.3. Enfoque transformacional .....	18
2.2.4. Enfoque participativo .....	19
2.2.5. Enfoque de gestión del conocimiento .....	19
2.3. Organización del programa .....	19
2.4. Línea de acción del programa .....	20

2.4.1. Capacitación .....	20
2.4.2. Asesoría a la gestión escolar .....	20
2.5. Fases y etapas del programa.....	21
2.5.1. Fase I: Formación inicial.....	21
2.5.2. Fase II: Formación continua.....	22
2.6. Competencias y perfil del directivo participante.....	22
2.7. Ejecución del programa.....	23

### **CAPÍTULO III: EVALUACION Y RESULTADOS DE DIRECTORES EN EBR**

.....	<b>28</b>
3.1. Dimensiones y subdimensiones .....	28
3.2. Investigación de Viviane Robinson.....	30
3.3. Resultados de directores evaluados.....	32

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## **RESUMEN**

En toda organización educativa, se necesita contar con docentes y directores de escuelas, que sean “profesionales en la educación”, competentes en guiar el proceso educativo, gestores de la transformación de cambio en la educación, líder que dirija los procesos de cambios sociales, pedagógicos y educativos.

Los directivos han sido capacitados en el marco del Buen Desempeño Directivo y evaluados para su permanencia y/o ratificación en el cargo por otros 4 años, sin embargo, han sido pocos los directores que lograron dicha ratificación.

Está en las manos del MINEDU incidir con el liderazgo del director para el mejoramiento escolar, mediante la motivación de maestros, desarrollo de habilidades, capacidades docentes y el mejoramiento de condiciones de trabajo.

### **Palabras claves:**

Liderazgo, capacitación y evaluación.

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de análisis de experiencias se ha abordado el tema de liderazgo del director en educación básica regular. Motivo por el cual se hace una compilación de hechos sobre el liderazgo directivo, el proceso de capacitación y evaluación de los directivos designados desde el año 2014 al 2018 en las instituciones educativas a nivel nacional.

En el primer capítulo se aborda el tema de liderazgo del director en educación básica regular con algunas definiciones de liderazgo directivo, el marco del Buen Desempeño Directivo y el sistema de dirección escolar.

En el segundo capítulo se considera el proceso de capacitación de directivos en el marco del “Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva”.

En el tercer capítulo se da a conocer el proceso de evaluación de directivos en las diferentes etapas y los instrumentos utilizados con sus respectivas dimensiones y subdimensiones, así como los resultados obtenidos de la evaluación de directivos para su ratificación o no en dicho cargo, haciendo una comparación de la evaluación del MINEDU con un estudio de Viviane Robinson (2008).

Finalmente, un agradecimiento infinito a la Universidad Nacional de Tumbes, por haber permitido acceder al estudio de posgrado, en la modalidad de segunda especialidad, y brindar la confianza y la oportunidad de ser formados en esta gloriosa institución universitaria.



## **CAPÍTULO I**

### **LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EBR**

#### **1.1. Objetivo general**

Analizar el liderazgo directivo en el marco del proceso de capacitación y evaluación de los directivos designados desde el año 2014 al 2018 en las instituciones educativas públicas en Educación Básica Regular.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- 1.2.1. Examinar el proceso de capacitación y evaluación de los directivos designados en las instituciones públicas de Educación Básica Regular de la región Loreto.
- 1.2.2. Evidenciar los resultados de la capacitación y evaluación de los directivos designados en las instituciones públicas de Educación Básica Regular de la región Loreto.

#### **1.3. Liderazgo directivo**

En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las Instituciones Educativas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. (Silvana & Miranda, 2014)

Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes. (Silvana & Miranda, 2014)

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela. Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. (Silvana & Miranda, 2014)

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes y aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes. (Silvana & Miranda, 2014)

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la Institución Educativa. La calidad de las Instituciones Educativas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes. (Silvana & Miranda, 2014)

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro

centrado en los aspectos curricular y pedagógico. El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa. lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la institución educativa. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. (Silvana & Miranda, 2014)

Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la institución educativa; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. (Silvana & Miranda, 2014)

El reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (MINEDU, 2013) al respecto señala: “El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años.” Uno de dichos cargos es el de directivo de institución educativa; para postular a él, el docente debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial. Esta definición alude y remarca el carácter pedagógico del cargo ya que el directivo cuenta con una formación docente. (MINEDU, 2014)

MINEDU (2012) La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través

de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012) citado por (MINEDU, 2014)

En relación con el papel de los directivos, Marchesi y Martín afirman (1998) que en el sistema educativo inciden en la figura del director capacidad de organización y su habilidad para gestionar los problemas de la escuela, habilidad para adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean, en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover el cambio (p.377).

#### **1.4. Marco de buen desempeño directivo**

Según MINEDU (2003), en los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por el país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que se entiende lo que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. (MINEDU, 2014)

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de las Instituciones Educativas del país, encontrando: Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales. Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos. Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. Directivos con prácticas autoritarias o permisivas. Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada. (MINEDU, 2014)

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional, no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde (pág. 10). (MINEDU, 2014)

### **1.5. Liderazgo pedagógico**

MINEDU (2003), Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (Pág. 12). (MINEDU, 2014)

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en: El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar. Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones. La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad

educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores. (MINEDU, 2014)

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. (Pág. 13). (MINEDU, 2014)

#### **1.6.Sistema de dirección escolar**

Según MINEDU (2003), Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función. Para garantizar un acompañamiento acorde a la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes(MINEDU, 2014):

a) **Marco de Buen Desempeño del Directivo.** Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores. (MINEDU, 2014)

b) **Evaluación de acceso a cargo directivo.** Es la identificación de los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementa el proceso de selección permanente que permita el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tienen la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permite la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizaje de los estudiantes. Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo, y de evaluación de directores, están basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y el Marco de Buen Desempeño del director. El proceso de selección se inicia durante el año 2013, y el ejercicio de la función de directores y sub directores nombrados comienza en el año 2014, que es cuando empieza a regir la asignación especial por cargo. (MINEDU, 2014)

El proceso de evaluación para acceder a las plazas orgánicas de directores y subdirectores constan de dos etapas: la primera, es clasificatoria a nivel nacional; y la segunda, a nivel local, para los maestros que logran el puntaje necesario en la prueba. Ambas etapas, se realizan a través de medios digitalizados en los centros asignados para tal fin. La segunda etapa de la evaluación docente consiste en la resolución de un caso práctico de gestión escolar. (MINEDU, 2014)

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el MINEDU y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo cumplimiento de los objetivos del concurso (Pág. 18). (MINEDU, 2014)

c) **Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores.** Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pone en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades; y se moldean desempeños en los docentes que asumen la función de directivo escolar. El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.(MINEDU, 2014)

• **Asignaciones e incentivos.** Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar una dirección generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes: Liderazgo y reconocimiento social; que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país. Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento, la certificación). Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial; el cual se consigna en el reglamento correspondiente. Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. (MINEDU, 2014)

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”



(MINEDU; 2012b, 52); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son: Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos. (MINEDU, 2014)

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. (MINEDU, 2014)

### **1.6.1. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado de dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. (MINEDU, 2014)

#### **1.6.2. Dominios**

Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo. (MINEDU, 2014)

#### **1.6.3. Competencias**

Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (MINEDU, 2014)

**1.6.4. Desempeños**

Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia. (MINEDU, 2014)

## **CAPÍTULO II**

### **CAPACITACIÓN DE DIRECTORES EN EBR**

El MINEDU a través de la RSG N° 1882-2014-MINEDU, aprueba la norma técnica denominada “Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva”, cuya finalidad es de establecer las normas de organización, regulación, implementación y evaluación de dicho programa.

El objetivo del programa es fortalecer las competencias y moldear los desempeños de los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de la educación básica y educación técnico productiva establecidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, a través de procesos formativos y de asesoramiento en la gestión escolar, de acuerdo a las demandas educativas, al contexto socio cultural y económico-productivo donde laboran.

#### **2.1. Principios del programa**

##### **2.1.1. Desarrollo profesional del directivo**

Supone el desarrollo de tres tipos de competencias: personales, pedagógicas e institucionales.

a) **Competencias personales:** Referidas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo. Permite recuperar lo que les condujo a elegir la profesión,

el deseo de educar y de enseñar. Implica conocerse a sí mismo, analizar la trayectoria e historia profesional personal, estar dispuesto a inventar y reinventarse.

**b) Competencias pedagógicas:** Implica múltiples aprendizajes relacionados a las áreas del currículo, la gestión de los procesos pedagógicos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión de la práctica, el análisis de casos y la experiencia de otros, así como el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias y de los recursos docentes para la enseñanza como parte de la gestión de las condiciones de aprendizaje.

**c) Competencias institucionales:** Permiten el intercambio de experiencias, para la definición y análisis de proyectos, en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales, comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las escuelas constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los estudiantes, pero también para los docentes y en este caso para los directivos.

### **2.1.2. Liderazgo pedagógico de los directivos**

Consiste en desarrollar competencias que permitan a los directivos transformar la realidad para que mejore la educación y las practicas docentes en el aula. Con una práctica de liderazgo distribuido, más democrático, con metas comunes, que permitan motivar a los maestros en el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en la cual realizan sus labores.

### **2.1.3. Gestión escolar para la mejora de los aprendizajes**

Supone desarrollar competencias y capacidades que permitan al director implementar en su institución la reforma de la escuela, considerando como parte central del logro de aprendizajes, articulada a la promoción de una convivencia democrática e intercultural y el establecimiento de un nuevo vínculo con las familias y la comunidad.

### **2.1.4. Atención a la diversidad de necesidades de capacitación**

Significa tomar en cuenta la pluralidad de los directivos participantes en el programa, respetando la realidad educativa de la que provienen, su experiencia formación y trayectoria académica y profesional.

## **2.2. Enfoques del programa**

### **2.2.1. Enfoque por competencias**

Toma como referencia la definición de competencia establecida en el Marco del Buen Desempeño Docente: “Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósito; no solo como la facultad para poner en práctica un saber, ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella”.

### **2.2.2. Enfoque crítico reflexivo**

Se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico del directivo asociado a la capacidad de investigar, diagnosticar y mejorar sus desempeños mediante la construcción y reconstrucción de su propia práctica de gestión. Busca que el directivo se involucre en el proceso de cambio socio educativo que requiere cada contexto local.

### **2.2.3. Enfoque transformacional**

La gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza.

### **2.2.4. Enfoque participativo**

La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de no contemplarlo como elementos pasivos que deben ser administrados o manejados, sino como personas,

individualidades autónomas con voluntad y poder de decisión y acción. Reconociendo y dando autonomía a los equipos directivos existentes en la estructura de la organización o aquellos líderes que se constituyen para apoyar la gestión escolar.

#### **2.2.5. Enfoque de gestión del conocimiento**

Entendido como la respuesta a las demandas y necesidades de la institución educativa. Implica que el directivo gestione la información que produce la escuela, motivando, orientando y organizando de manera colaborativa a los actores educativos hacia la producción intelectual, la investigación, la creatividad y la comunicación de sus hallazgos, que parten de la observación y sistematización de la realidad, generando información relevante que surgen del propio contexto y que orienta las decisiones con sentido relevante que surgen del propio contexto y que orienta las decisiones con sentido del colectivo en favor de la mejora de los aprendizajes y de la institución educativa.

### **2.3. Organización del programa**

El programa se organizó en dos grandes momentos, el primer momento de alcance nacional, en la que se organiza, ejecuta y evalúa desde el MINEDU en coordinación con las DRE; en tanto se genera la oferta formativa y las condiciones para descentralizar el programa. El segundo momento de alcance regional, en la que se organiza, ejecuta y evalúa desde la DRE, una vez que el MINEDU haya descentralizado el programa. Para ello el MINEDU desarrolla acciones para transferir capacidades y generar las condiciones en las DRE en forma gradual.

### **2.4. Líneas de acción del programa**

El programa considera las siguientes líneas de acción: capacitación y asesoría a la gestión escolar.

#### **2.4.1. Capacitación**

Entendida como el proceso que desarrolla competencias y capacidades formativas en los directores, la cual se realiza mediante cursos, talleres, diplomados y otros, planificados para cada una de las etapas que constituyen el programa.

#### **2.4.2. Asesoría a la gestión escolar**

Entendida como la estrategia orientada al desarrollo de las competencias formativas y de desempeño del directivo, para promover su autonomía en la gestión y el hábito de la reflexión crítica permanente para la toma de decisiones.

### **2.5. Fases y etapas del programa**

El programa está estructurado en dos fases y tres etapas:

#### **2.5.1. Fase I: Formación inicial**

Si bien es cierto, los directivos que acceden al cargo, han recibido formación inicial como docentes, esta no contempla competencias y capacidades para ejercer el rol de directivo; en este sentido, la formación inicial del programa se constituye en el proceso durante el cual se desarrolló una práctica educativa intencional, sistemática y organizada, destinada a prepararlos para un desempeño eficiente como directivos. Esta fase comprende dos etapas: la etapa de inducción y la etapa de especialización.

a) **Etapa de inducción:** pertenece la formación inicial del programa, tiene por finalidad facilitar la inserción laboral del directivo en la institución educativa para posicionarse en su rol de liderazgo pedagógico y empoderarlo en la necesidad de transitar de una gestión administrativa hacia una gestión pedagógica. Es de carácter obligatoria y tiene una duración aproximada de dos meses. Como producto se debe formular un plan de trabajo de corto plazo, así como la implementación de compromisos e indicadores de gestión escolar.

b) **Etapa de especialización:** pertenece a la fase de formación inicial del programa, tiene por finalidad instalar y desarrollar competencias en el directivo escolar para la conducción de la institución educativa con liderazgo pedagógico. Esta etapa es

de carácter obligatorio y vinculante con el proceso de evaluación de desempeño de directores. Tiene una duración de dos o tres ciclos académicos.

### **2.5.2. Fase II: Formación continua**

Es aquella que le da a la formación el carácter de permanente, busca propiciar el desarrollo y mejora de las competencias y desempeños específicos en el transcurso del ejercicio de su labor. Comprende la etapa de reforzamiento.

**a) Etapa de reforzamiento:** pertenece a la etapa de formación continua del programa, tiene por finalidad reforzar el logro de las competencias obtenidas en la formación de la etapa de especialización y afianzar las buenas practicas instaladas en la gestión de los directivos, la cual tiene un año de duración. El asesoramiento a la gestión de los directivos en las instituciones educativas es frecuente y de carácter obligatorio, se da bajo la modalidad de coaching, se realiza para garantizar y fortalecer el desempeño del participante como líder pedagógico. Por otro lado, permite al directivo estar en mejores condiciones para una futura evaluación de su desempeño, con miras a su ratificación o no en el cargo.

### **2.6. Competencias y perfil del directivo participante**

El programa, es concordante con la nueva visión de la profesión del directivo establecida en los lineamientos contenidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo; en consecuencia, incorpora en su plan de estudios las competencias referidas a dicho documento normativo y recoge el perfil del directivo propuesto (ver anexo: Cuadro 1).

### **2.7. Ejecución del programa**

A través de un plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la mención de diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, el MINEDU en el 2016 da inicio a la capacitación a aquellos directores designados en el año 2015 mediante



concurso público convocado por el MINEDU mediante RSG N° 1551-2014-MINEDU, Norma para el Concurso de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas 2014, en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial y DS N° 004-2013, Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, bajo tres aspectos (Comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo, solución de casos y trayectoria profesional) poniendo énfasis en los dominios:

**Dominio 1:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, que comprende 3 competencias: **Competencia 1 del MBDD:** Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; hacia el logro de metas de aprendizaje. **Competencia 2 del MBDD:** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos sectores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. **Competencia 3 del MBDD:** 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. (MINEDU, 2014)

**Dominio 2:** orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, con la competencia 6 del MBDD. **Competencia 6 del MBDD:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

La prueba de comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo, evalúa la habilidad de comprensión de textos vinculados con el quehacer directivo. Los textos seleccionados son representativos de aquellas fuentes escritas que necesita leer un directivo para desarrollarse con idoneidad en su trabajo. La prueba demanda interpretar, analizar e integrar información contenida en los textos.

La prueba de solución de casos cerrados evalúa la capacidad del postulante para comprender y dar respuesta a situaciones propias de la gestión escolar. El directivo de una institución educativa debe ser capaz de liderar la gestión de la escuela y de los procesos pedagógicos, favorecer el buen clima escolar, gestiona de manera eficiente los recursos institucionales y tomar decisiones pertinentes a partir del conocimiento de enfoques pedagógicos actuales aplicados al contexto y características de la institución educativa que lidera.

La valoración de la trayectoria profesional valora la formación académica profesional (estudios realizados para la inserción y actualización laboral), méritos (acciones que dan valor agregado en el ejercicio profesional) y experiencia profesional (relevante al cargo en concurso).

En el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico desarrolla el módulo: **Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico**, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de tu institución educativa y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (MINEDU, 2016)

Los directivos designados en el año 2015 a nivel nacional, fueron capacitados mediante el Diplomado y Segunda Especialidad en la que desarrollaron cinco competencias que se relacionan con las prácticas de liderazgo de Viviane Robinson y los dominios y competencias del Marco de buen desempeño directivo. Ello para garantizar el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en el desarrollo de este proceso de formación. Los logros obtenidos a través de los módulos de este proceso de formación coadyuvan al fortalecimiento del liderazgo pedagógico. (MINEDU, 2016)

A continuación, se detalla el siguiente cuadro:

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO	DIPLOMADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD	PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE VIVIANE ROBINSON
<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:</p> <p>1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y</p>	<p>1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y</p>	<p>Establecimiento de metas y expectativas.</p> <p>Uso estratégico de recursos.</p> <p>Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.</p>

eficiencia los recursos convivencia democrática humanos, materiales, de tiempo con un enfoque y financieros, así como intercultural, ambiental e previniendo riesgos. inclusivo, que aseguren

4. Lidera procesos de una organización escolar evaluación de la gestión de la efectiva.

institución educativa y de 4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando

rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte. (MINEDU, 2016)

5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico. (MINEDU, 2016)

las metas de aprendizaje.  
(MINEDU, 2016)

La capacitación comprende en el desarrollo de cinco módulos: Modulo 0: Modulo introductorio. Modulo 1: Dirección Escolar. Modulo 2: Planificación escolar. Modulo 3: Participación y clima institucional. Modulo 4: Gestión curricular institucional; y, Modulo 5: Monitoreo y acompañamiento.

El trabajo final tiene como punto de partida la caracterización de la institución educativa y sus partes de esta caracterización presentando dos modalidades:

- **Plan de acción:** oportunidad para proponer alternativas para solucionar un problema de gestión identificado en su institución educativa. La elaboración del plan de acción se fundamenta en los siguientes principios: **Pertinencia:** La solución del problema requiere que sea liderada por el directivo porque sin su intervención no será abordado por la institución educativa. **Coordinación:** Todos los implicados, internos y/o externos, coordinan las acciones. **Coherencia:** Las acciones guardan coherencia entre sí y con los objetivos, metas, visión y misión de la institución educativa (PEI, PAT). **Continuidad:** Se garantiza el desarrollo y culminación de las acciones comprometiéndose con un cronograma. **Eficiencia:** Se optimiza el uso de los recursos humanos, financieros, físicos, en todas y cada una de las acciones. **Participación:** Se convoca a los miembros de la comunidad educativa a una participación activa desde el diseño, implementación y ejecución, hasta la evaluación.

- **Buena práctica:** oportunidad para analizar y reflexionar sobre una buena práctica realizada en la institución educativa. Las buenas prácticas son experiencias, desde la gestión, con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo pedagógico. Tienen un carácter innovador para solucionar una situación problemática y que contribuyen al logro de los aprendizajes.



### CAPITULO III

#### EVALUACION Y RESULTADOS DE DIRECTORES EN EBR

La evaluación recoge información de tres dimensiones y once subdimensiones que valoran el liderazgo en la gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación. Cada una de estas subdimensiones se valora con una escala de puntuación que va entre uno (1) y cuatro (4), en la que 1 corresponde a un nivel muy deficiente y 4 a un nivel destacado en el desempeño.

#### **3.1. Dimensiones y subdimensiones**

En el siguiente cuadro se presentan las dimensiones y subdimensiones a evaluar:

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>
Procesos pedagógicos.	Subdimensión 1: Planificación curricular
	Subdimensión 2: Monitoreo del trabajo docente en el aula
	Subdimensión 3: Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
	Subdimensión 4: Seguimiento de los aprendizajes
	Subdimensión 5: Participación de la comunidad educativa
Cultura escolar	Subdimensión 6: Clima escolar
	Subdimensión 7: Convivencia escolar
	Subdimensión 8: Seguridad y salubridad
Gestión de las condiciones operativas y de	Subdimensión 9: Gestión de recursos educativos
	Subdimensión 10: Matricula y preservación del derecho a la educación

los recursos de la IE. Subdimensión 11: Gestión transparente de los recursos financieros

Entre los directivos a ser evaluados a nivel nacional, a manera de ejemplo en la ciudad de Nauta fueron 14 (ver anexo: Figura 1) quienes fueron designados en el 2014 para el periodo de 4 años entre 2015-2018 de acuerdo a su orden de mérito, escala y nivel en las plazas vacantes de acceso a cargo directivo; quienes luego de un acompañamiento y capacitación serían evaluados al término del periodo de sus designaciones.

Dicha evaluación se dio inicio en el año 2018 en dos etapas, con instrumentos basados en las 3 dimensiones antes indicadas con sus respectivos subdimensiones, bajo la RM N° 271-2018 MINEDU, de fecha 31 de mayo de 2018, norma técnica que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de instituciones educativas de educación básica. Sin embargo, dicha norma se fue modificando de manera progresiva, así: con RM N° 656-2018 MINEDU, así como el cronograma de evaluación de desempeño en cargos directivos de IE, la RM N° 275-2018 MINEDU, modificado con RM N° 345-2018, éste modificado con RM N° 480-2018 MINEDU, éste a su vez modificado con RM N° 516-2018 MINEDU; finalmente éste fue modificado con RM N° 648-2018 MINEDU.

La finalidad es la de evaluar a los profesores que accedieron a los cargo de Director y Subdirector de Institución Educativa de Educación Básica mediante procesos de evaluación realizados en el marco de la Carrera Publica Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial, convocados por Resoluciones Ministeriales N° 214-2014-MINEDU y N° 426-2014-MINEDU, y sus modificatorias a fin de comprobar su eficacia en el ejercicio d dichos cargos y determinar su permanencia en los mismos, según lo dispuesto en el artículo 33 y 38 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. Los instrumentos de evaluación son de acceso público y a disposición en el portal institucional del MINEDU (ver anexo cuadro 1).



### **3.2. Investigación de Viviane Robinson**

Una investigación realizada por Viviane Robinson (2008), que consistió en una búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de: Establecimiento de metas y expectativas. Uso estratégico de los recursos. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y Garantizar un ambiente seguro y de soporte. (MINEDU, 2016)

Como se verá, estas dimensiones sustentan al Marco de buen desempeño del directivo, por lo tanto, pueden ser el referente para que identifiques los temas del plan de acción o la buena práctica que quieras desarrollar. (MINEDU, 2016)

A continuación, se detalla cada dimensión:

N°	Practica de liderazgo	Descripción
1	Establecimiento de metas y expectativas.	<p>El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa.</p> <p>Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas.</p> <p>Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos. (MINEDU, 2016)</p> <p>Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos</p>

Uso estratégico de recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.

Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos. (MINEDU, 2016)

Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:

- 3 Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo
- Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.
  - Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.
  - Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.
  - Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados. (MINEDU, 2016)

El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo.

- 4 Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes
- De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza.

Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento. (MINEDU, 2016)

Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro

- 5 Garantizar un ambiente seguro y de soporte como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. (MINEDU, 2016)
- Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas. (MINEDU, 2016)

### **3.3. Resultados de directores evaluados**

La evaluación se ha convertido hoy en día en un instrumento indispensable para conducir el desarrollo de los sistemas educativos y para valorar el impacto de las políticas de mejora de la educación puestas en práctica. Desde este punto de vista, resulta lógico que ocupe un lugar destacado en el conjunto de la propuesta de Metas 2021. Así mismo, en el año 2018 MINEDU convoca a concurso mediante Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU; Norma que regula la evaluación del desempeño de cargos directivos de instituciones educativas de educación básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial.

Bajo esta premisa el MINEDU viene aplicando diferentes programas de capacitación, actualización, cursos de segunda especialidad, diplomados, entre otros; para luego evaluar el desempeño docente y directivo a nivel nacional, la misma que ya viene aplicándose. Sin embargo, a nivel de directores de las instituciones públicas existe una gran preocupación, debido a que el MINEDU implementó el proceso de evaluación de desempeño de directores y ya se están emitiendo los primeros resultados.

Como señala el Profesor Julio Bernedo dirigente de directores de la Región Arequipa: “pocos son los directores que han sido ratificados en el cargo, mientras que muchos no aprobaron y están siendo objetos de maltrato sin precedentes, el problema es mayúsculo, porque viene el segundo tramo, donde está la mayor cantidad de directivos que serán evaluados, unos pasarán y otros no lo harán”.

Bernedo también señala: “el MINEDU bajo la evaluación de desempeño indica que los directores no tienen derecho a tener licencia sin goce, por lo tanto, es una caución de haber hecho una mala gestión. Si un directivo fue desaprobado, debería volver a su plaza de origen para seguir laborando como docente, pero ahora ya no lo puede hacer y es reubicado en zonas rurales u otra región del Perú, desconociendo su trayectoria profesional”. El dirigente de directores concluye: “es inconcebible que esté ocurriendo todo esto, porque los directores que no sean ratificados por sus buenas gestiones en la evaluación del segundo grupo entre diciembre-enero 2019, también perderán su plaza de origen; frente a ello los sindicatos de directores a nivel nacional, estarán haciendo sentir su voz de protesta y emitirán un memorial al mismo presidente de la república, haciendo sentir su malestar y solicitando que se revise la normativa por no tener sustento”.

En efecto, no tiene sentido evaluar por el simple hecho de evaluar, sino que se debe hacer para mejorar la acción y valorar sus resultados. Evaluar a los alumnos, docentes y directores para planificar y desarrollar mejor los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en las aulas. Evaluar a las instituciones educativas para lograr que funcionen mejor y más eficazmente y para conseguir que ofrezcan las condiciones que favorecen un aprendizaje de calidad. Evaluar al profesorado para incentivarle en su desarrollo profesional y promover las buenas prácticas docentes. Evaluar, en fin, el sistema educativo para valorar la adecuación, la pertinencia y la eficacia de las políticas educativas que impulsan. En suma, evaluar para mejorar, no por rutina o por el mero gusto de evaluar.

A manera de ejemplo se puede mostrar en el cuadro 3 (ver anexo) en la UGEL Loreto-Nauta fueron designados 14 docentes de diferentes niveles, quienes fueron capacitados durante el año 2016-2017, luego fueron evaluados mediante los instrumentos de evaluación de cuadro 1 en el año 2018(ver anexo), de los cuales según los resultados preliminares del MINEDU apenas habrían aprobado 2 de los 14.

Esto conlleva a hacer una reflexión o un análisis sobre la funcionalidad de la capacitación o la validez y confiabilidad del instrumento utilizado por el MINEDU, por cuanto no se tiene en cuenta la realidad socioeconómica y cultural del docente designado como director en una institución educativa ni la capacidad de compromiso para el mejoramiento de la calidad educativa y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

Mediante RM N° 072-2018-MINEDU/RM N° 073-2018-MINEDU/RM N° 111-2018/RM N° 318-2018-MINEDU; se llevó a cabo el concurso público de acceso a cargos de directivos de instituciones de educación básica 2018, quienes asumen a partir del 2019 sus cargos y a manera de ejemplo en la Provincia de Loreto accedieron al cargo nueve docentes, según cuadro 4 (ver anexo).

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En las instituciones educativas, resaltan que las buenas relaciones interpersonales reflejadas en un buen clima institucional, el pleno conocimiento de los procesos pedagógicos reflejados por el liderazgo del director, garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo; y, en muchas instituciones educativas se evidencia un deterioro de las relaciones humanas entre docentes, personal administrativo y directivos; reflejado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo de los directivos, así como dificultad en tener y desarrollar las habilidades sociales e inteligencia emocional; lo cual afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa de la Institución.

**SEGUNDA:** La evaluación no es un fin, sino medio que cobra sentido en función del propósito de contribuir a mejorar la educación. Derivados de ese objetivo general hay otros particulares, todos los cuales deberán contribuir a la mejora. La explicitación de los propósitos es importante si se tiene en cuenta un principio básico para el desarrollo de un sistema de evaluación: Que cada propósito implica un diseño, ya que ningún acercamiento puede dar resultados válidos y confiables para cualquier fin. El uso inapropiado de cualquier instrumento puede tener efectos negativos, contrarios al propósito básico de que la evaluación favorezca la mejora de la educación.

**TERCERA:** Evaluar es más que medir: exige comparar el resultado de la medición con un punto de referencia que establezca lo que debería haber, para llegar a un juicio sobre lo aceptable o no de la situación observada. Por ello una buena evaluación debe caracterizarse por varios rasgos:

- Alto nivel técnico de las mediciones en que se base, para garantizar confiabilidad y validez.
- Pertinencia de los parámetros que se definan para contrastar con ellos los resultados de la medición, de manera que las comparaciones tengan sentido.
- Mesura de los juicios de valor derivados de contrastar mediciones y parámetros, que eviten excesos triunfalistas o derrotistas y tengan siempre en cuenta la equidad.
- Establece un currículo que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad. (Pertinencia y Relevancia)
- Logra que la más alta proporción posible de destinatarios acceda a la escuela, permanezca en ella hasta el final del trayecto y egrese alcanzando los objetivos estipulados. (Eficacia)
- Consigue que los aprendizajes sean asimilados en forma duradera, de manera que se reflejen en sociedades más prósperas, democráticas y cultas. (Impacto)
- Cuenta, para lo anterior, con recursos humanos y materiales suficientes (Suficiencia), y los aprovecha de la mejor manera, evitando despilfarros y derroches. (Eficiencia).
- Considera la desigual situación de alumnos y escuelas, y ofrece apoyos a quienes lo requieren, para que los objetivos sean alcanzados por el mayor número posible. (Equidad).

### **REFERENCIAS CITADOS**

- Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación.
- Marchesi, A., y Martín, E. (1998) Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Madrid: Alianza.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. Lima: MINEDU.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- MINEDU, (2014) Marco de Buen Desempeño del Directivo - MINEDU, Slideshare, recuperado de: <https://es.slideshare.net/Penthax/marco-de-buen-desempeo-del-directivo-30073408>
- MINEDU (2015). Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela. Lima: MINEDU.



MINEDU, (2016) DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR Y SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO 2016 - Guia metodologica participante, Slideshare, recuperado de:<https://www.slideshare.net/JuanPortal/diplomado-en-gestin-escolar-y-segunda-especialidad-en-gestin-escolar-con-liderazgo-pedaggico-2016-guia-metodologica-participante>

RSG N° 304-2014-MINEDU, Aprueba el marco del buen desempeño directivo (MBDDir)

Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU; Norma que regula la evaluación del desempeño de cargos directivos de instituciones educativas de educación básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial.

UNICEF (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Santiago de Chile: UNICEF. Recuperado de [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)

RM N° 072-2018-MINEDU/RM N° 073-2018-MINEDU/RM N° 111-2018/RM N° 318-2018-MINEDU normas que regulan el concurso de acceso a cargos de directivos de instituciones de educación básica 2018.

Silvana & Miranda, (2014)El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, Slideshare, recuperado de:<https://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/ai17>

## ANEXOS

**CUADRO 1: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS DE ILEE. DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIONES EVALUADAS</b>	<b>FUENTE DE INFORMACION</b>	<b>RESPONSABLE DE APLICACION</b>
Guía de entrevista al directivo	Entrevista semiestructurada, con presentación de evidencia de sustento	S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S10, S11	Directivo	Comité de evaluación
Guía de observación	Dos visitas inopinadas en las que se observaran espacios y momentos de la rutina escolar, se recabaría documentación y material complementario. En caso de necesidad, el MINEDU puede determinar hacer una tercera visita.	S1, S2, S7, S8, S9, S10	Institución educativa	MINEDU
Encuesta a docentes	Encuesta anónima aplicada a todos los docentes de la IE	S1, S3, S5, S6	Docentes	
Encuesta a familias	Solo se aplica en EBR inicial, EBR Primaria y EBE. Encuesta aplicada a un representante de la familia de una muestra de estudiantes elegidos de forma aleatoria de las secciones que se inspeccionan en el instrumento guía de observación	S4, S5, S6, S10	Padres o madre de familia o apoderados	
Encuesta a estudiantes	Solo se aplica en EBR secundaria y EBA. Encuesta aplicada a estudiantes elegidos de forma aleatoria de las secciones que se inspeccionan con el instrumento guía de observación.	S4, S5, S6, S10	Estudiantes	
Fuentes complementarias	Evidencia tomada de registros formales que el Comité de Evaluación estime necesaria para complementar la información proveniente de los instrumentos anteriores.	Todas	Registro, MINEDU, DRE, UGEL	MINEDU/ Comité de evaluación.

**CUADRO 2: MATRIZ DE CRITERIOS SEGÚN TIPO DE EVALUACIÓN**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterios e calificación automática</b>	<b>Criterio que requiere valoración del Comité de Evaluación</b>
<b>Procesos pedagógicos</b>	S1: Planificación curricular	D1S1C1	Cumplimiento de planificación curricular de unidades didácticas	X	
		D1S1C2	Apoyo pedagógico de cierta unidad para planificación curricular	X	
		D1S1C3	Cumplimiento de planificación curricular de sesiones de aprendizaje	X	
		D1S1C4	Apoyo pedagógico de unidades para planificación curricular	X	
		D1S1C5	Asesoría pertinente para planificación de sesiones de aprendizaje		X
		D1S1C6	Sistema de planificación curricular colegiada		X
	S2: Monitoreo del trabajo docente en el aula	D1S2C1	Mediano cumplimiento del plan de monitoreo	X	
		D1S2C2	Alto cumplimiento del plan de monitoreo	X	
		D1S2C3	Manejo de rubricas de observación de aula	X	
		D1S2C4	Cumplimiento muy alto del plan de monitoreo	X	
		D1S2C5	Sistematización resultados de observaciones de aula		X
	S3: Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	D1S3C1	Implementación de medidas o estrategias de fortalecimiento docente		X
		D1S3C2	Implementación de medidas o estrategias de fortalecimiento docente basado en un diagnóstico preciso		X
		D1S3C3	Desarrollo de acciones de acompañamiento y fortalecimiento de utilidad para docentes	X	
		D1S3C4	Fomento de trabajo colegiado	X	
	S4: Seguimiento de los aprendizajes	D1S4C1	Gestión de entrega oportuna de informes de aprendizaje		X
		D1S4C2	Seguimiento de aprendizaje y promoción de espacios de reflexión y establecimiento de planes de mejora		X
		D1S4C3	Calificación descriptiva en informes de aprendizaje		X
		D1S4C4	Planes de mejora a partir del diagnóstico preciso y detallado y estrategias de intervención alineadas a enfoques curriculares.		X

<b>Cultura escolar</b>	S5: Planificación de la comunidad educativa	D2S5C1	Constitución de instancias formales de participación de estudiantes (Municipio Escolar)		X	
		D2S5C2	Constitución de instancia formales con representación de diferentes miembros de la comunidad (CONEI)		X	
		D2S5C3	Promoción de participación de las familias		X	
		D2S5C4	Elección democrática de Municipio escolar u otra forma de organización estudiantil	X		
		D2S5C5	Liderazgo democrático del directivo para promover alta participación docente	X		
		D2S5C6	Funcionamiento del municipio escolar u otra organización estudiantil como instancia de representación real		X	
		D2S5C7	Liderazgo democrático del directivo para promover muy alta participación docente	X		
	S6: Clima escolar	D2S6C1	Personal docente considera que el directivo los trata con respeto		X	
		D2S6C2	Relaciones interpersonales entre los actores de la IE son buenas	X		
		D2S6C3	Relaciones interpersonales entre los actores de la IE son muy buenas	X		
		D2S6C4	Promoción de buenas relaciones interpersonales entre docentes	X		
		D2S6C5	Desarrollo de acciones para preservar o mejorar el clima escolar		X	
	S7: Convivencia escolar	D2S7C1	Elaboración de normas de convivencia	X		
		D2S7C2	Identificación de violencia escolar		X	
		D2S7C3	Elaboración participativa y difusión de normas		X	
		D2S7C4	Atención adecuada de situaciones de violencia escolar		X	
		D2S7C5	Acciones de prevención de violencia escolar		X	
	Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	S8: Seguridad y salubridad	D3S8C1	IE como espacio libre de situaciones que amenacen la integridad física		X
			D3S8C2	IE libre de riesgo sanitario		X
D3S8C3			Acondicionamiento físico del local para evacuaciones		X	
D3S8C4			Organización de estudiantes y personal para evacuación efectiva		X	
D3S8C5			Preservar la seguridad de los estudiantes durante los momentos de la jornada escolar		X	

		D3S8C6	Alianzas estratégicas o estrategias efectivas con la comunidad educativa para prevención y atención de situaciones de riesgo		X
S9: Gestión de recursos educativos		D3S9C1	Distribución oportuna de materiales al estudiante		X
		D3S9C2	Uso de material educativo MINEDU para trabajar con estudiantes		X
		D3S9C3	Promoción del uso de recursos educativos		X
S10: matrícula y preservación del derecho a la educación		D3S10C1	Matrícula y permanencia de estudiantes sin condicionamientos		X
		D3S10C2	Acceso diario a la IE sin condicionamientos		X
		D3S10C3	Cumplimiento de las horas lectivas		X
		D3S10C4	Registro oportuno de matrícula en SIAGIE		X
		D3S10C5	Implementación de estrategias de apoyo a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad para su permanencia en la IE		X
S11: Gestión transparente de los recursos financieros		D3S11C1	Constitución del comité de recursos propios		X
		D3S11C2	Transparencia en captación y uso de recursos propios		X
		D3S11C3	Administración eficiente de recursos propios y rendición de cuentas		X
		D3S11C4	Registro oportuno en Wasichay sobre mantenimiento preventivo		X

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

**CUADRO 3: RESULTADOS DE MÉRITOS DEFINITIVOS DEL CONCURSO PÚBLICO DE ACCESO A CARGOS DE DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS 2014.**

**RSG N° 1551-2014-MINEDU/RM N° 426-2014-MINEDU/RM N° 519-2014/RM N° 024-2015-MINEDU**

REGION	LORETO			UGEL:	UGEL LORETO-NAUTA							MODALEBR		
ORDEN DE MERITO	ORDEN DE MERITO MODALIDAD-NIVEL	MODALIDAD NIVEL	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	PUNTAJE PSC (CD1)	PUNTAJE PCT (CD2)	FORMACION ACADEMICA Y PROFESIONAL (CD3)	EXPERIENCIA PROFESIONAL (CD4)	MERITOS	PUNTAJE TRAYECTORIA PROFESIONAL	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	BONIFICACION LEY 25973	BONIFICACION LEY 25748	PUNTAJE FINAL
1	1	EBR INICIAL	AHUANARI TORRES RUTH ONELIA	05365312	92.5	76	0	10	0	10	71.05	0	0	71.05
2	1	EBR PRIMARIA	MORENO GRANDEZ LUIS FERNANDO	05710420	80	84	0	4	0	4	66	0	0	66
3	1	EBR SECUNDARIA	TAMANI RIOJA ROY	05396931	75	76	0	12	4	22	64.7	0	0	64.7
4	2	EBR INICIAL	COMETIVOS CULQUI SOFIA	05409758	80	72	0	10	4	14	64.4	0	0	64.4
5	3	EBR INICIAL	DORADO GALOC LILIANA VIOLETA	05710922	80	72	0	10	0	10	63.6	0	0	63.6
6	2	EBR PRIMARIA	CHAVEZ SALAZAR WILMER ELOY	05335246	75	76	0	8	4	12	62.7	0	0	62.7
7	3	EBR PRIMARIA	CARI ORTEGA MARIVEL MADELEIN	30430441	70	68	0	2	0	2	55.8	0	0	55.8
8	4	EBR PRIMARIA	VARGAS MARTINEZ RIDER	05274052	57.5	72	0	12	0	12	52.75	0	0	52.75
9	5	EBR PRIMARIA	DIAZ ACOSTA MARIO	05705126	62	68	0	4	0	4	52.45	0	0	52.45
10	6	EBR PRIMARIA	CARITIMARI TAPAYURI JAIME	05329766	57.5	64	0	6	4	10	49.95	0	0	49.95
11	7	EBR PRIMARIA	PEREA GARCIA IGNACIO	05617814	57.5	64	0	0	2	0	48.35	0	0	48.35
12	2	EBR SECUNDARIA	DAVILA REYES WALTER ALFREDO	21541148	57.5	60	0	2	4	6	47.95	0	0	47.95
13	8	EBR PRIMARIA	LOPEZ SHUPINGAHUA WILFREDO	05702314	50	60	0	20	2	22	47.4	0	0	47.4
14	9	EBR PRIMARIA	SINACAY VASQUEZ HERLESS	05700505	42.5	60	0	12	4	16	42.45	0	0	42.45

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

**CUADRO 4: RESULTADO DE MÉRITOS DEFINITIVOS DEL CONCURSO PÚBLICO DE ACCESO A CARGOS DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA 2018 (UGEL LORETO-NAUTA).**

**RM N° 072-2018-MINEDU/RM N° 073-2018-MINEDU/RM N° 111-2018/RM N° 318-2018-MINEDU**

REGIÓN	DRE/UGEL	MODALIDAD/NIVEL	DNI	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	PLAZA DONDE RESULTÓ GANADOR			
							CODIGO MODULAR	NOMBRE DE IE	CARGO	CODIGO DE PLAZA
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR PRIMARIA	05328798	PITA	RAMIREZ	NILO AUGUSTO	1331073	601594	SUB-DIRECTOR	117113311D4
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR PRIMARIA	05710842	NAVARRO	GUTIERREZ	ZOILA KARINA	0401067	MIGUEL GRAU SEMINARIO	SUB-DIRECTOR	1137H13321D7
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR PRIMARIA	41180426	GARRIAZO	GARRIAZA	JUAN ENRIQUE	0720888	VIRGEN ROSA MISTICA-JVV SACHACHORRO	DIRECTOR	1158I13317D4
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	03701003	LUMBRE	YOCYA	LUCERO	1537240	60522 FELIPE RAMON DOCUMET SILVA	SUB-DIRECTOR	1117I14311D8
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	29651009	QUISPETERA	DIAZ	LUIS ERNESTO	1150101	61023 ROSA LICENIA VELA PINEDO DE COSTA	SUB-DIRECTOR	1158I14331D0
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	40841369	GUEVARA	SALAZAR	HILMAR YVAN	0803940	NUESTRA SEÑORA DE AMAZONAS	DIRECTOR	1118I14311D5
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	41287853	FLORES	ENRIQUE	ELVIS ANTONIO	0528307	LA PAZ DEL MARAÑÓN	DIRECTOR	1157I14311D3
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	41607536	TAMANI	RIOJA	ROCIO	1150069	61023-"JBR".NAUTA-LORETO-LORETO	SUB-DIRECTOR	1148I14331D0
LORETO	LORETO-NAUTA	EBR SECUNDARIA	42955486	CORAL	MENDOZA	GALY	0566638	60827 ROSA MARIA SILVA DE NOGUEIRA	DIRECTOR	1138I14311D6

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

**CUADRO 5: RELACIÓN DE DIRECTIVOS QUE SUPERARON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CARGOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA - GRUPO I (EBR)**

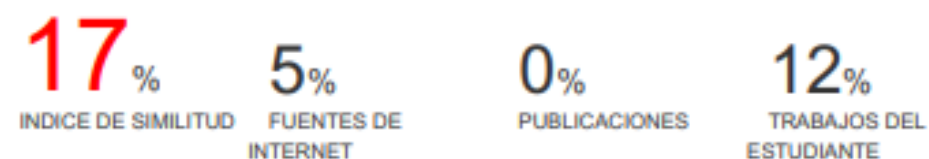
**RM N° 271-2018-MINEDU / RM N° 275-2018-MINEDU / RM N° 345-2018-MINEDU / RM N° 480-2018-MINEDU / RM N° 483-2018-MINEDU / RM N° 516-2018-MINEDU**

REGIÓN	DRE/UGEL	DNI	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	MODALIDAD/NIVEL	CODIGO DE PLAZA	CODIGO MODULAR	NOMBRE DE LA IE	SITUACION FINAL
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05383284	FLORES	MEZA	GENNER	EBR PRIMARIA	111511321224	0398966	62009 MARCELINA LOPEZ ROJAS DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05386915	PAIVA	REATEGUI	GIOVANNA	EBR SECUNDARIA	111311424229	0579086	AGROPECUARIO 110 DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05405094	DEL AGUILA	CELIS DE RENGIFO	SILVIA PATRICIA	EBR INICIAL	111611271225	0540716	42 DE PAMPA HERMOSA	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	5587735	CAPUENA	GRANDEZ	LUIS ALEJANDRO	EBR SECUNDARIA	116211437226	0266551	MONS.ATANASIO JAUREGUI GOIRI DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05596912	SHARDIN	CARVALLO	ARON	EBR PRIMARIA	111441371226	0633149	PUERTO PERU DE PUERTO PERU	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05611681	VASQUEZ	FLORES	JOVINO	EBR PRIMARIA	111511323221	0398966	62009 MARCELINA LOPEZ ROJAS DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	05613950	DIAZ	ISUIZA	JUANA	EBR INICIAL	114431231227	1150176	AMALIA DEL AGUILA VELASQUEZ DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL ALTO AMAZONAS-YURIMAGUAS	18111380	ROJAS	HUAMAN	ODALIS	EBR PRIMARIA	111211323228	0398909	MATILDE TUNJAR GUZMAN DE VELA DE YURIMAGUAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL DATEM DEL MARAÑON-SAN LOR	05611029	YNGA	MENDOZA	SAMUEL	EBR PRIMARIA	118491331449	0734384	P. N° 62385 VIRGEN DE FATIMA-NVO. SAN LORENZO - BARRANC	RATIFICADO
LORETO	UGEL DATEM DEL MARAÑON-SAN LOR	05617503	SILVA	GONZALES	RAFAEL	EBR PRIMARIA	118001331442	1535996	P. N° 62504 SANTA ELENA - CAHUAPANAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL LORETO-NAUTA	05331492	VELA	PINEDO	EZEQUIEL	EBR PRIMARIA	1183113341D2	0401448	61022- "JBR-NAUTA-NAUTA-LORETO-LO	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05203249	GRANDEZ	VASQUEZ	NANCY NILDA	EBR PRIMARIA	1104413231A2	0398495	61004 JUAN PABLO II	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05214178	RIOS	LOPEZ	TOMAS	EBR PRIMARIA	1110213211A6	0400523	60001 MENELEO MEZA LOPEZ	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05214516	ANGULO	MELLENDEZ	BORIS	EBR PRIMARIA	1183313231A8	0398602	60058	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05231957	MORI	PAREDES	LLOFAN	EBR SECUNDARIA	1131604261A2	1152941	60050 REPUBLICA DE VENEZUELA	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05232872	VASQUEZ	MATUTE	SOL PATRICIA	EBR PRIMARIA	1135413231A7	0400762	61008 JUAN BAUTISTA MORI ROSALES	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05252043	TUESTA	GRANDEZ	LEYDEN	EBR PRIMARIA	1191313211A2	0398065	60026 RUY GUZMAN HIDALGO	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05254895	SALDAÑA	PICON	GLADYS MERCEDES	EBR SECUNDARIA	1169524211A8	0536714	LORETO	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05258455	GONZALES	CASTRO	MARGARITA	EBR SECUNDARIA	189524271A0	0302943	SAGRADO CORAZON	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05284895	GOLAC	TAUMA	ANA DE JESUS	EBR PRIMARIA	1103313211A0	0203455	60060 CESAR CALVO DE ARAUJO	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05297725	VASQUEZ	HUAYMANA	SEVERIANO	EBR SECUNDARIA	1178C14931A4	0302919	SANTA MARIA DEL AMAZONAS	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05331791	RIOS	DEL CUADRO DE URRELO	MILAGROS	EBR INICIAL	1155112221A1	0400366	157 VICTORIA BARCIA BONIFFATTI	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05336010	DEL CASTILLO	TUISIMA	LENY	EBR SECUNDARIA	1112614221A6	1153022	60094	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05357084	HIDALGO	CHUQUIMBALQUI	KARIM ELSA	EBR PRIMARIA	1112614221A6	0838425	601411 MELVIN JONES	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05373538	ARCE	URREA	JAVIER	EBR PRIMARIA	1151413261A8	0938859	60756 CLAVERITO	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05401334	ORBE	DAVILA	ORLANDO	EBR PRIMARIA	1133313221A0	0398586	60053 GRAL. AUGUSTO FREYRE GARCIA	RATIFICADO
LORETO	UGEL MAYNAS	05403657	ARCE	URREA	LUISA	EBR INICIAL	1146112221A4	0204255	171 JESUS EL DIVINO MAESTRO	RATIFICADO
LORETO	UGEL REQUENA	05845656	GARCIA	VASQUEZ	LOYER	EBR PRIMARIA	1196E13521C6	1157277	60700	RATIFICADO
LORETO	UGEL UCAYALI-CONTAMANA	00086962	SALDAÑA	HERNANDEZ	VIRGINIA	EBR INICIAL	111711201002	1151794	6169	RATIFICADO
LORETO	UGEL UCAYALI-CONTAMANA	05925636	RENGIFO	GUEVARA	PABLO BABNER	EBR SECUNDARIA	110311402004	0238642	GENARO HERRERA	RATIFICADO
LORETO	UGEL UCAYALI-CONTAMANA	05934342	FERNANDEZ	DE ACOSTA	CATI	EBR INICIAL	110211201003	0627745	346	RATIFICADO
LORETO	UGEL UCAYALI-CONTAMANA	05955116	FLORES	MACEDO	ALMENES	EBR PRIMARIA	117631301006	0340133	64305	RATIFICADO



## LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>12%</b>
<b>2</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>

Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias      < 15 words  
Excluir bibliografía      Activo